

THÈSE

Pour obtenir le grade de

**Docteur de l'Université de Strasbourg
Discipline : Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

Edmond PASSÈ

Le 07 Décembre 2011

Titre :

**Crise et Improvisation Organisationnelle :
les leçons de quatre études de cas**

Jury :

M. Jacques LIOUVILLE (Directeur de Thèse)
M. Alain DESREUMAUX (Rapporteur Externe)
M. Christophe ROUX-DUFORT (Rapporteur Externe)
M. Gilles LAMBERT (Rapporteur Interne)
M. Gérard KOENIG (Membre)
M. Jacques LEWKOWICZ (Membre)

Professeur à l'Université de Strasbourg
Professeur à l'Université Lille 1
Professeur à l'Université Laval
Professeur à l'Université de Strasbourg
Professeur à l'Université Paris-Est Créteil
Professeur des Universités à la retraite

A mon père M. PASSE Edi et
à ma mère Mme PASSE née Elise ROGBA

L'Université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans cette thèse.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.

« C'est la disposition des voiles, pas la direction du vent, qui détermine la direction que l'on prend. »

« It is the set of the sails, not the direction of the wind that determines which way we will go. »

Emanuel James "Jim" Rohn

Remerciements

La réalisation de ce travail de recherche a été l'occasion d'échanges, de réflexions et de rencontres avec plusieurs personnes que je désire sincèrement remercier.

Je remercie le Professeur Jacques Liouville qui a bien voulu reprendre la direction de la thèse, faisant suite au départ en retraite du directeur initial, le Professeur Jacques Lewkowicz. Son exigence, ses suggestions et ses conseils m'ont été d'un apport fort utile et incommensurable. Depuis notre première rencontre, la disponibilité et l'exigence de mon directeur initial ont constitué un moteur de la réalisation de ce travail.

Je témoigne toute ma gratitude à Messieurs les Professeurs Alain Desreumaux, Gérard Koenig, Gilles Lambert et Christophe Roux-Dufort de l'honneur qu'ils me font d'accepter de faire partie de mon jury de thèse et de l'attention qu'ils portent à mon travail.

Je n'aurais pas pu mener convenablement ce travail sans le concours permanent du Laboratoire HuManiS et de l'Ecole Doctorale Augustin Cournot. Je remercie particulièrement le Professeur Isabelle Barth et tout le personnel de l'Ecole de Management de Strasbourg et Madame Danielle Genevé pour leurs encouragements sans faille. Le travail au quotidien s'est fait avec mes collègues de laboratoire notamment Emilie Bastiani, Pascal Koeberlé, Hassan Lahbari, Alya Mlaiki, Sabrina Pérugien, Mialisoa Rahetlah et Stéphane Wéya, dont les suggestions et remarques ont été pertinentes. Je ne saurais oublier Yves Moulin pour sa présence et le Professeur Alain Noel pour ses cours mais surtout pour ses encouragements et sa présence.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Jean Michel Strub pour ses encouragements, ses conseils surtout pour le temps qu'il a bien voulu consacrer pour relire ma thèse. Pour son aide précieuse, sa disponibilité et ses encouragements je remercie Fatima El Yousfi. Je remercie ma famille, mes amis en Côte d'Ivoire, au Sénégal et partout à l'étranger, qui ont toujours su stimuler ma motivation profonde pour la réalisation de ce travail à travers le contact maintenu et le soutien moral très fort.

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont apporté toute sorte de soutien et particulièrement un soutien spirituel. Cet appui constitue pour moi un apport inestimable. Puissent toutes les personnes susmentionnées trouver ici l'expression de ma sincère et indéfectible gratitude.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GENERALE	8
0.1 LA PROBLEMATIQUE	8
0.2 EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	14
0.3 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE	28
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA THESE	31
CHAPITRE 1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	33
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE.....	34
1.1 COMPRENDRE LA GESTION DE CRISE	35
1.1.1 DEFINITION DE LA CRISE	36
1.1.2 LA GESTION « EFFICACE » DE LA CRISE.....	43
1.2 EXPLORATION DES PRATIQUES DE GESTION DE CRISE	50
1.2.1 LES PRATIQUES DU POINT DE VUE THEORIQUE	50
1.2.2 RECHERCHE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE	55
1.3 DELIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE	77
1.3.1 PROBLEMATIQUE	77
1.3.2 QUESTIONS, ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	81
CONCLUSIONS DU PREMIER CHAPITRE.....	83
CHAPITRE 2 : LE MODELE D'ANALYSE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	88
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE	89
2.1 LE CADRE CONCEPTUEL.....	91
2.1.1 LA SITUATION DE CRISE	91
2.1.2 LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	91
2.1.3 LES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	104
2.2 PROPOSITIONS INITIALES DE RECHERCHE	112
2.2.1 PROPOSITION RELATIVE A L'INTENSITE DE LA CRISE.....	113
2.2.2 PROPOSITION RELATIVE AU DEGRE DE RESPONSABILITE DES ACTEURS.....	114
2.2.3 PROPOSITION RELATIVE A LA COHESION SYMBOLIQUE DES ACTEURS	115

2.3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	119
2.3.1 PREREQUIS A LA COLLECTE ET A L'ANALYSE DES DONNEES.....	119
2.3.2 METHODES DE COLLECTE DES DONNEES.....	124
2.3.3 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES	127
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	134
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET RESULTATS	137
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DESCRIPTIVE DE QUATRE ORGANISATIONS	139
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	140
3.1 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE «KELE».....	142
3.1.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	142
3.1.2 PRESENTATION DE «KELE»	144
3.1.3 GESTION DE LA SITUATION DE CRISE CHEZ «KELE»	146
3.2 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE AGNON	154
3.2.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	154
3.2.2 PRESENTATION D'AGNON	156
3.2.3 LA GESTION DE LA SITUATION DE CRISE	158
3.3 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE M.....	164
3.3.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	164
3.3.2 PRESENTATION DE M	167
3.3.3 GESTION DE DEUX SITUATIONS DE CRISE	170
3.4 LA SITUATION DE CRISE CHEZ D	174
3.4.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	174
3.4.2 PRESENTATION DE D	176
3.4.3 GESTION DE LA SITUATION DE CRISE CHEZ D	178
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	189
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS.....	190
INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE	191
4.1 LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	192
4.1.1 LA METHODE D'ANALYSE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	192
4.1.2 LE COMPORTEMENT AU SEIN DE «KELE»	193
4.1.3 LE COMPORTEMENT AU SEIN D'AGNON.....	201

4.1.4 LES COMPORTEMENTS AU SEIN DE M.....	205
4.1.5. LES COMPORTEMENTS AU SEIN DE D.....	210
4.1.6 SYNTHÈSE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	217
4.2 LES FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS EN SITUATION DE CRISE	219
4.2.1 METHODE D'ANALYSE DES FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS EN SITUATION DE CRISE	220
4.2.2 DESCRIPTION DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	222
4.2.3 EXPLICATION DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	244
4.2.4 PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE L'IMPROVISATION EN SITUATION DE CRISE.....	254
4.2.5 SYNTHÈSE DES FACTEURS EXPLICATIFS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	261
4.3 IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE.....	263
4.3.1 METHODE D'ANALYSE ET CONTEXTE DES IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	263
4.3.2 L'IMPACT DE L'IMPROVISATION ET LA NON-IMPROVISATION EN SITUATION DE CRISE AU SEIN DE L'ORGANISATION	266
4.3.3 IDENTIFICATION DU CHEMIN CRITIQUE EN SITUATION DE CRISE ET PROPOSITIONS MANAGERIALES.....	272
4.3.4 SYNTHÈSE DES IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	279
CONCLUSIONS DU QUATRIÈME CHAPITRE.....	281
CONCLUSION GÉNÉRALE	282
5.1 RESULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE	283
5.2 LIMITES DE LA THÈSE	287
5.3 PROLONGEMENTS ENVISAGEABLES DE LA THÈSE	289
SOMMAIRE DES ANNEXES	300
TABLE DES MATIÈRES	301
TABLE DES TABLEAUX.....	311
TABLE DES FIGURES.....	315
TABLE DES ENCADRES	317
BIBLIOGRAPHIE	318

INTRODUCTION GENERALE

Cette introduction s'articule autour de trois axes. Nous commençons par la présentation de la problématique. Nous abordons ensuite les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche. Le troisième point porte sur le plan général de la thèse.

0.1 La problématique

La problématique de cette recherche porte sur les comportements d'improvisation et de non-improvisation¹ en situation de crise². Elle s'est construite en deux principales étapes : une étude exploratoire et la construction de la problématique proprement dite. En effet, pour présenter la problématique nous commençons par les points de départ de cette recherche qui permettent de préciser notre question de départ. C'est à partir de cette question, que nous construisons notre objet de recherche. L'objet permet d'une part d'indiquer le champ disciplinaire dans lequel s'inscrit la recherche et de l'autre de préciser les questions, et la nature de la recherche.

0.1.1 Les points de départ de la recherche

« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et ou empiriques » (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p.37). Ce faisant l'objet de recherche est une question traduisant le projet de connaissance du chercheur (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p.38). Cependant, « il n'est pas facile en effet, de parvenir à traduire ce qui se présente couramment comme un centre d'intérêt ou une préoccupation relativement vague en un projet de recherche opérationnel » (Quivy & Van Campenhoudt 2006d, p.25). Ainsi, la question de départ devient une étape utile et pertinente au chercheur pour construire son objet de recherche. Il existe plusieurs voies pour la construction de l'objet, et on peut en déterminer cinq points de départ possibles (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p.46–51). En ce qui concerne

¹ Nous proposons une définition approfondie des comportements d'improvisation et de non-improvisation au point 2.1.2 (à partir de la page 91)

² Une définition exhaustive de la situation de crise est donnée dans ce travail au point 1.1.1 (à partir de la page 36)

notre recherche, la question de départ combine trois des voies évoquées par Allard-Poesi et Maréchal.

Il s'agit d'abord d'un champ d'intérêt qu'est la gestion de crise. Cet intérêt est suscité par le travail de mémoire de DEA³. Ensuite, il se trouve que ce champ d'intérêt traduit également un problème concret pour les organisations : la complexité de la gestion de crise. Enfin, sans constituer un nouveau champ, la gestion de crise offre plusieurs perspectives de recherche et suscite plusieurs challenges. En effet, les recherches initiales dans ce domaine se sont beaucoup focalisées sur les causes, et surtout les modalités de prévention des crises. Un nouveau challenge a émergé, c'est celui de l'intérêt pour l'action pour faire face à la crise et surtout l'efficacité de la gestion de crise.

Comme on peut le constater, nous ne nous inspirons pas d'une seule voie pour construire notre objet de recherche, car comme le précisent Allard-Poesi et Maréchal, « *la construction de l'objet relève rarement d'une seule des voies* » (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p.54). Ces trois points combinés, nous conduisent à nous interroger sur l'efficacité de la gestion de crise dans les organisations. De ce fait, nous aboutissons à la question de savoir comment gérer efficacement une crise ? Laquelle question constitue notre question de départ (Quivy & Van Campenhoudt 2006d, p.23–37).

0.1.2 Construction de l'objet de recherche

La question de départ précise notre intérêt pour la gestion efficace de la crise. C'est à partir de cet intérêt, que nous construisons notre objet de recherche qui émerge de quatre constats (Quivy et Van Campenhoudt 2006c ; Allard-Poesi et Maréchal 2007).

La construction de l'objet de recherche part d'une quête de compréhension de la gestion efficace de la crise. Cette quête conduit à une revue de la littérature. En effet, la gestion efficace de la crise s'articule autour de deux axes : d'une part les principes fondamentaux de la gestion de crise (I. Mitroff 2000) et de l'autre le rôle et la perception du dirigeant. (Shrivastava et Mitroff 1997 ; Boin et al. 2003 ; Pearson et al. 1997 ; Lagadec 1997 ; Roux-Dufort 2003 ; Altintas et Royer 2008). Ces deux axes soulèvent l'importance de la pratique en gestion de crise et constitue le premier constat.

³ Le mémoire de DEA s'intitule : Intérêt et limites de l'analyse socioculturelle de la gestion des crises dans les entreprises Sénégalaises.

C'est justement cette importance qui a suscité un intérêt pour des entretiens exploratoires (Quivy & Van Campenhout 2006b, p.58–68) pour tenter de découvrir auprès de praticiens l'univers de la gestion de crise. Ces entretiens exploratoires ont été précédés par la définition de la pratique⁴ de gestion de crises. Cette pratique porte sur deux étapes : la pratique de « caution »⁵ et la pratique du « coping »⁶ (Shrivastava 1993, Pearson et Clair 1998, Weick et Stuecliff 2001, 2007, Roux Dufort 2003). Les entretiens exploratoires permettent de découvrir des difficultés de gestion de crise au cœur de la situation ; cette découverte constitue le deuxième constat.

Or au cœur de ladite situation, des recommandations théoriques préconisent l'improvisation (Pearson et al. 1997, Pearson et Clair 1998, Roux Dufort 2003, Boin et al. 2003). C'est le troisième constat. A y regarder de près, ces recommandations se fondent sur l'évolution des courants et des approches en gestion de crise⁷ (Lagadec, Roux Dufort 2000, 2003). En effet, la gestion de crise est passé progressivement de la gestion d'un évènement, à la gestion de l'exception ou de l'impensable⁸ (Lagadec ; Roux-Dufort 2007). Dans un tel contexte, l'efficacité de la gestion de crise réside dans la possibilité de l'organisation à s'en sortir. D'où le challenge de la dimension humaine de la gestion des crises (Weick 1988⁹). Cette conception de la gestion de crise, justifie l'importance du rôle de l'acteur car comme le souligne Koenig et Courvalin *«le fait qu'une entreprise de taille mondiale et à la compétence reconnue se trouve profondément et durablement déconcertée conduit à s'interroger sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en tirant parti de situations répertoriées et à accorder davantage d'importance aux capacités de l'organisation à faire sens d'une situation proprement inédite. Cela souligne le caractère statique d'une approche consistant à accumuler des ressources et son inadéquation à des situations où le problème est à construire et les relations avec les parties prenantes à bâtir chemin faisant»* (Koenig & Courvalin 2008).

La question qui se pose alors est de savoir comment improviser pour prétendre ou assurer l'efficacité de la gestion de crise ? Une telle question conduit à explorer l'improvisation en situation de crise. Cette exploration porte donc sur les travaux empiriques sur l'improvisation en situation de crise. A partir de ces travaux, deux thèses émergent : d'une part la thèse selon

⁴ Nous développons ces pratiques dans le chapitre 1 de la thèse.

⁵ Le « caution » concerne les mesures prises pour prévenir ou minimiser les impacts d'une crise potentielle

⁶ Le « coping » concerne les mesures prises pour répondre à une crise déjà survenue

⁷ Lagadec développe cet aspect sur son site internet : www.patricklagadec.net/fr

⁸ Lagadec : www.patricklagadec.net/fr

⁹ Weick 1988, Enacted sensemaking in crisis situation

laquelle les acteurs improvisent (Weick 1993, Roberts et Bea 2001) et de l'autre la thèse contraire c'est-à-dire les acteurs ne parviennent pas à improviser (Gatot et al. 1999, Roux Dufort 2000, Roux Dufort et Vidaillet 2003).

Il s'instaure donc un débat et nous constatons donc (et c'est le quatrième constat) que l'improvisation et la non-improvisation constituent les deux pans des comportements en situation de crise. Notre recherche s'intéresse à ces comportements. De ce fait, les comportements (improvisation et non improvisation) en situation de crise deviennent notre objet de recherche.

0.1.3 Champ disciplinaire de la recherche

Nous nous intéressons à la dimension humaine de la gestion de crise constituant un champ peu exploré en gestion de crise. Cet intérêt se justifie par l'importance du rôle des acteurs dans la gestion efficace de la crise. Comme le précise Lagadec¹⁰, l'enjeu c'est d'apprendre aux acteurs à être surpris. Dans cette logique il s'agira de conduire des individus à atteindre des objectifs de l'organisation face à la situation qui prévaut.

Dès lors que l'on s'intéresse à l'action d'individus pour la réalisation ou l'atteinte d'un objectif dans une organisation, la référence au champ du management nous paraît inévitable. En effet le management est le « *processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante via et avec autrui* » (Robbins et al. 2008). L'idée force du management est dans l'animation des individus ; c'est ce que précise Thietart : « *le management concerne moins les procédures qu'il faut appliquer, qu'elles soient comptables, juridiques ou sociales, que l'animation de groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'action collective finalisée (...) et trouve son application dans tous les niveaux de l'organisation* » (Thiétart 2007, p.1). En un mot, « *Le management est l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, ce, dans tous les domaines d'activités de l'entreprise* » (Thiétart 1986).

Ainsi, s'intéresser au comportement (improvisation ou non improvisation) des acteurs en situation de crise est une occasion de réflexion sur la conduite d'individus pour gérer une crise. Ceci nous amène à encren notre recherche dans le champ du management.

¹⁰ Lagadec développe cet aspect de la gestion de crise sur son site internet : www.patricklagadec.net/fr

0.1.4 Questions de recherche

Comme le définissent Allard-Poesi et Maréchal (2007, p.37–38) un objet de recherche est une question traduisant le projet de connaissance du chercheur. Ainsi, l'objet de recherche s'appréhende effectivement d'abord dans la question de recherche. L'alliance entre question de recherche et projet de connaissance traduit également les présupposés de la question de recherche. Plus particulièrement en management, où les questions peuvent varier selon leur thème, leur finalité et la démarche adoptée par le chercheur (Thiétart 2007, p.2). Pour ce qui est de notre recherche, c'est sa finalité qui oriente la question. En effet, comme finalité, nous souhaitons expliquer le comportement (improvisation et non-improvisation) c'est-à-dire comprendre ce qui explique qu'en situation de crise, les acteurs improvisent ou n'improvisent pas. Comme le définit Kaplan (1964) l'explication est une « *description qui s'enchaîne, qui place un fait ou une loi en relation avec d'autres faits ou lois* » afin de rendre la description intelligible. En clair la « *démarche causale rend compte d'un fait social par sa mise en relation avec un autre fait social* » (Perret & Séville 2007). Nous essayons par cette explication de mettre en relation le comportement et ses conditions d'émergence. Cette démarche conduit à la formulation de la question centrale de recherche suivante :

- **Sous quelles conditions les acteurs improvisent ou pas ? Et pourquoi ?**

Cette recherche implique une première précision. Celle d'identifier le comportement en situation de crise. Ainsi, se dégage une question subsidiaire à la question principale. Il s'agit de savoir en amont.

- **Comment identifier le comportement en situation de crise ?**

La découverte des facteurs explicatifs, conduit également à s'interroger sur la pratique de gestion de crise. Ainsi, à partir de ces facteurs, une deuxième question subsidiaire à portée managériale se dégage. Il s'agit de savoir.

- **Quels sont et comment analyser les enjeux managériaux de la gestion de crise?**

Nous présentons dans le tableau suivant l'objet et les questions de recherche.

Tableau 1 : Objet et questions de recherche

Objet de recherche	Questions de recherche
<p>Les comportements d'improvisation ou de non-improvisation en situation de crise</p>	<p><u>Question principale</u> Sous quelles conditions les acteurs improvisent ou pas ? Et pourquoi ?</p>
	<p><u>Première question subsidiaire</u> Comment identifier le comportement en situation de crise ?</p>
	<p><u>Deuxième question subsidiaire</u> Quels sont et comment analyser les enjeux managériaux de la gestion de crise?</p>

0.1.5 Nature de la recherche

L'objet de recherche traduit ensuite le projet de connaissance du chercheur. En effet « *la question que formule le chercheur exprime¹¹ ...aussi ...le type de contribution que la recherche va offrir : contribution plutôt théorique, méthodologique ou empirique. On peut parler d'objet de nature différente* » (Allard-Poesi & Maréchal 2007, p.38).

La nature de notre recherche est exploratoire. A travers la question de recherche formulée et la finalité que nous avons précisée, notre projet de connaissance articule trois concepts : la situation de crise, le comportement et les conditions du comportement. Cette articulation rend compte de la nature théorique de l'objet. Ainsi, notre recherche est une exploration théorique du comportement en situation de crise. La principale contribution de la recherche que nous présenterons dans la partie analytique et résumerons en conclusion de ce travail réside dans cette exploration. Comme le précisent Charrière Petit et Durieux (2007, p.59-60) « *explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des*

¹¹ Les points de suspension dans cette citation sont mis à dessein pour avoir une phrase cohérente dans ce paragraphe. Nous avons retiré les mots « donc » et « indirectement » qui n'influencent pas le sens de la phrase.

résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire créer de nouvelles articulations théoriques entre concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. »

0.2 Epistémologie et méthodologie de la recherche

Les choix épistémologiques et méthodologiques permettent le positionnement de la recherche en vue d'asseoir la légitimité des énoncés. Les choix épistémologiques sont présentés en deux étapes. Il s'agit d'une part de « *l'interrogation de la recherche à travers trois questions* » : (Perret & Séville 2007, p.14) : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? De l'autre, sous une autre formulation nous présentons sur des figures le positionnement de la recherche selon le continuum de Mbengue et Vandangeon Derumez (1999). Nous précisons ensuite les choix méthodologiques en résumant notre design de recherche suivant le schéma présenté par Royer & Zarlowski (2007b).

0.2.1 Les choix épistémologiques

« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche, d'accroître la validité de la connaissance qui est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère » (Martinet 1990). Pour expliquer nos présupposés épistémologiques, nous nous appuyons sur les trois questions évoquées par Perret et Séville permettant d'interroger notre démarche, puis représentons sur des figures le positionnement à partir du continuum de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999).

0.2.1.1 Quelle est la nature de la connaissance produite ?

« La nature de la connaissance que l'on peut espérer produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage » (Perret & Séville 2007, p.21).

Dans le cadre de notre recherche, les points d'observation ou les données pertinentes sont observés aux moyens de grilles d'observation préalablement définies à partir de la littérature. Ce faisant, nous savons précisément quels types d'information rechercher pour rendre compte de ces réalités. Elles ne sont pas le résultat de l'interprétation des acteurs, ni le résultat d'une construction à mesure qu'avance la recherche mais des « faits » qui traduisent une définition que nous adoptons pour ces données. Ainsi « *Les données sont des interprétations de la réalité qui peut être considérée comme objective* » (Mbengue & Vandangeon-Derumez 1999). De cette façon, l'observation des données pertinentes de notre recherche témoignent d'une vision positiviste modérée.

0.2.1.2 Quel est le chemin de la connaissance?

« *Un positionnement positiviste est possible sans pour autant postuler que toutes les lois qui permettent d'expliquer la réalité sont des lois de causalité linéaire* ». Le chemin de connaissance emprunté par le paradigme positiviste reste largement guidé par l'idée que la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (Le Moigne 1995 p 23 cité par Perret et Séville 2007 p23).

Dans notre recherche, nous pensons que le comportement s'explique par ses conditions d'émergence. Nous nous inscrivons de ce fait dans une démarche causale, même s'il ne s'agit pas dans ce cas d'une causalité linéaire¹². Les conditions tout comme le comportement et la situation de crise sont observés aux moyens de grilles d'observation. Celles-ci limitent notre degré d'indépendance. En effet, c'est autour de ces conditions d'émergence que nous tenterons d'expliquer le comportement. En conséquence, le chercheur interprète des faits mesurés par des données objectives. L'instrument de collecte doit garantir l'objectivité des données. Ainsi c'est en mettant des stratégies de collecte adéquates que le chercheur peut garantir l'objectivité des faits étudiés (Huberman et al. 1991 cité par Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999).

Cette mise en relation du comportement et de ses conditions d'émergence positionne notre chemin de connaissance proche du positivisme car « *un positionnement positiviste est possible*

¹² Perret et Séville explique que « l'évolution qu'a connu le paradigme positiviste l'a cependant à se détacher de recherches purement causalistes, reconnaissant ainsi d'autres causalités que la causalité linéaire (une cause/un effet) : causalité multiple, causalité circulaire »

sans pour autant postuler que toutes les lois qui permettent d'expliquer la réalité sont des lois de causalité linéaire » (Perret & Séville 2007, p.23).

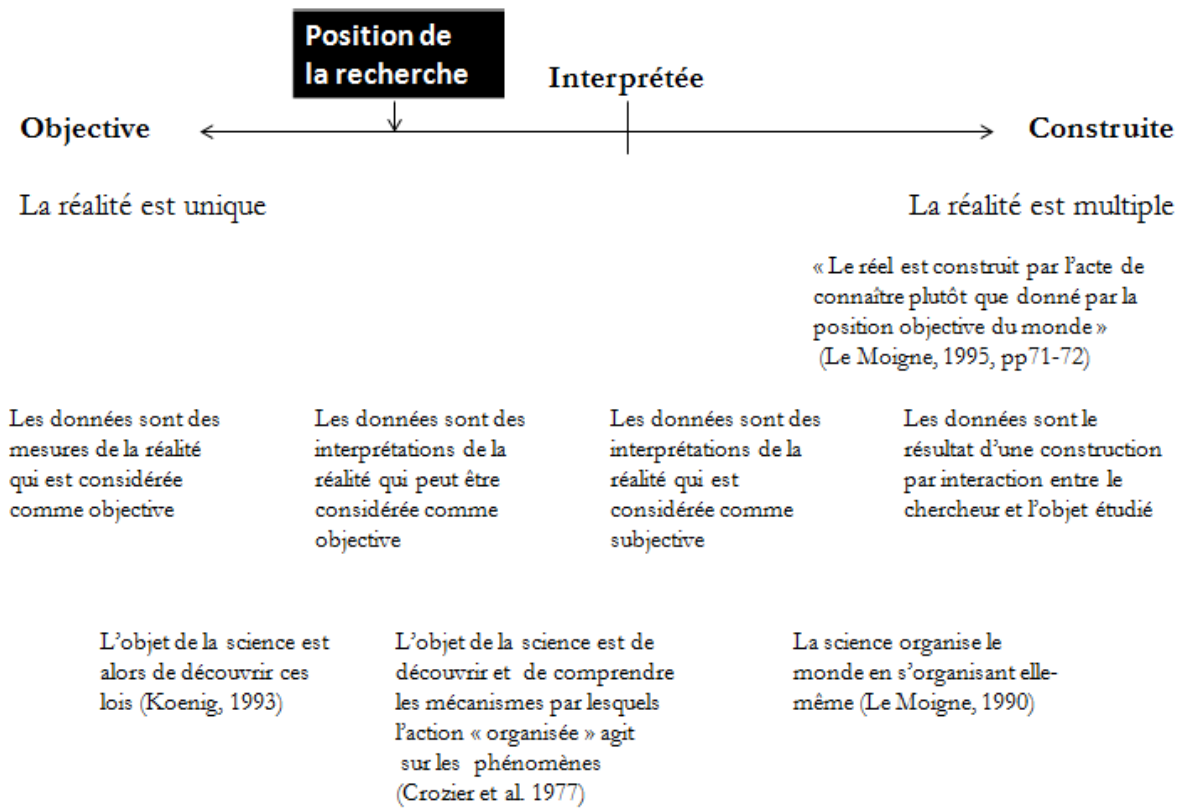
0.2.1.3 Quels sont les critères de validité de la connaissance ?

L'objectif de notre démarche est de garantir de résultats non biaisés (Yin 2003b ; Huberman & Miles 1991 ; Glaser & Strauss 1967). Pour ce faire, nous argumentons les connaissances. Les critères de validité de la connaissance portent donc sur la validité du construit, de validité interne, de validité externe et de fiabilité. La finalité de notre exploration est d'élaborer une théorie, au sens d'Eisenhardt (1989), pour analyser l'improvisation en situation de crise. De cette façon les résultats peuvent être reproductibles. Nous suivons ainsi le principe de généralisation analytique (Yin 2003). Les réponses aux trois questions permettent également de positionner notre recherche à partir des continuums élémentaires proposés par Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)¹³.

¹³ Nous disposons les quatre critères en nous inspirant de la disposition de la disposition proposée par Caroline Merdinger-Rumpler dans sa thèse de doctorat (Novembre 2005 à Strasbourg). Nous présentons donc la démarche en à la fin pour avoir une vision globale de la position épistémologique.

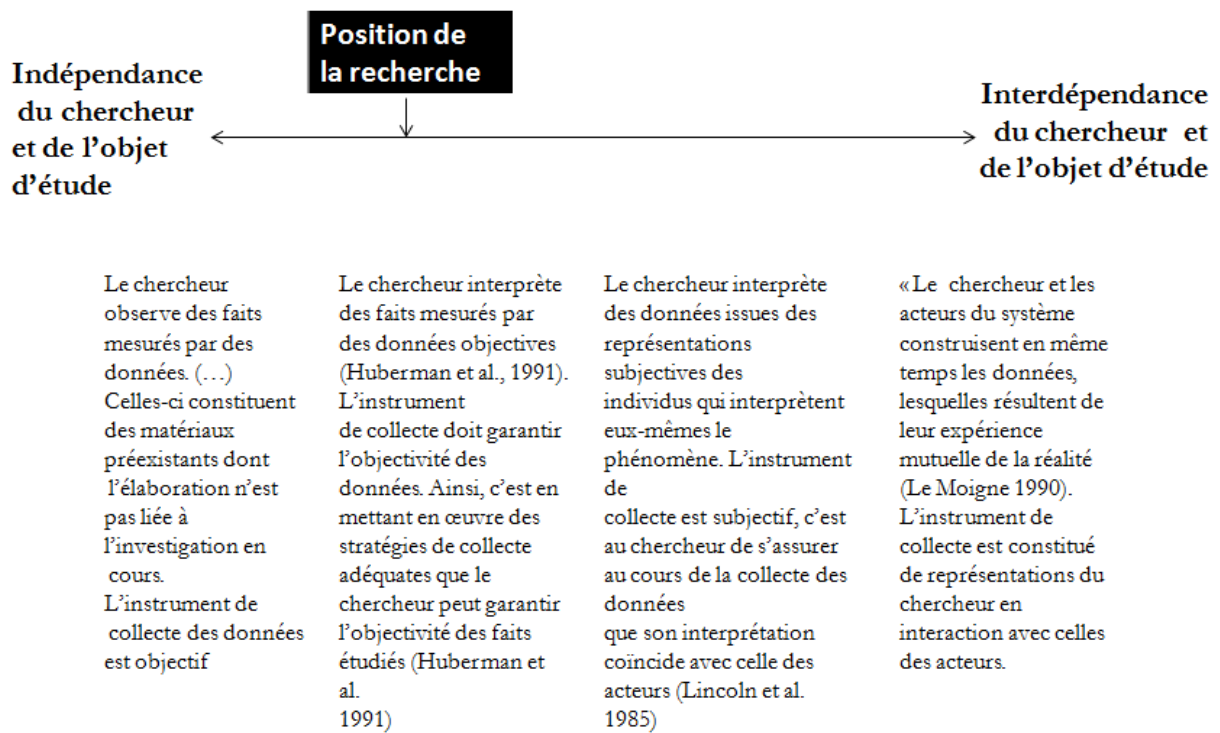
0.2.1.2 Positionnement de la recherche à partir des continuums élémentaires de Mbengue et Vandangeon- Derumez (1999)

Figure 1 : Position de la recherche par rapport au statut accordé aux données



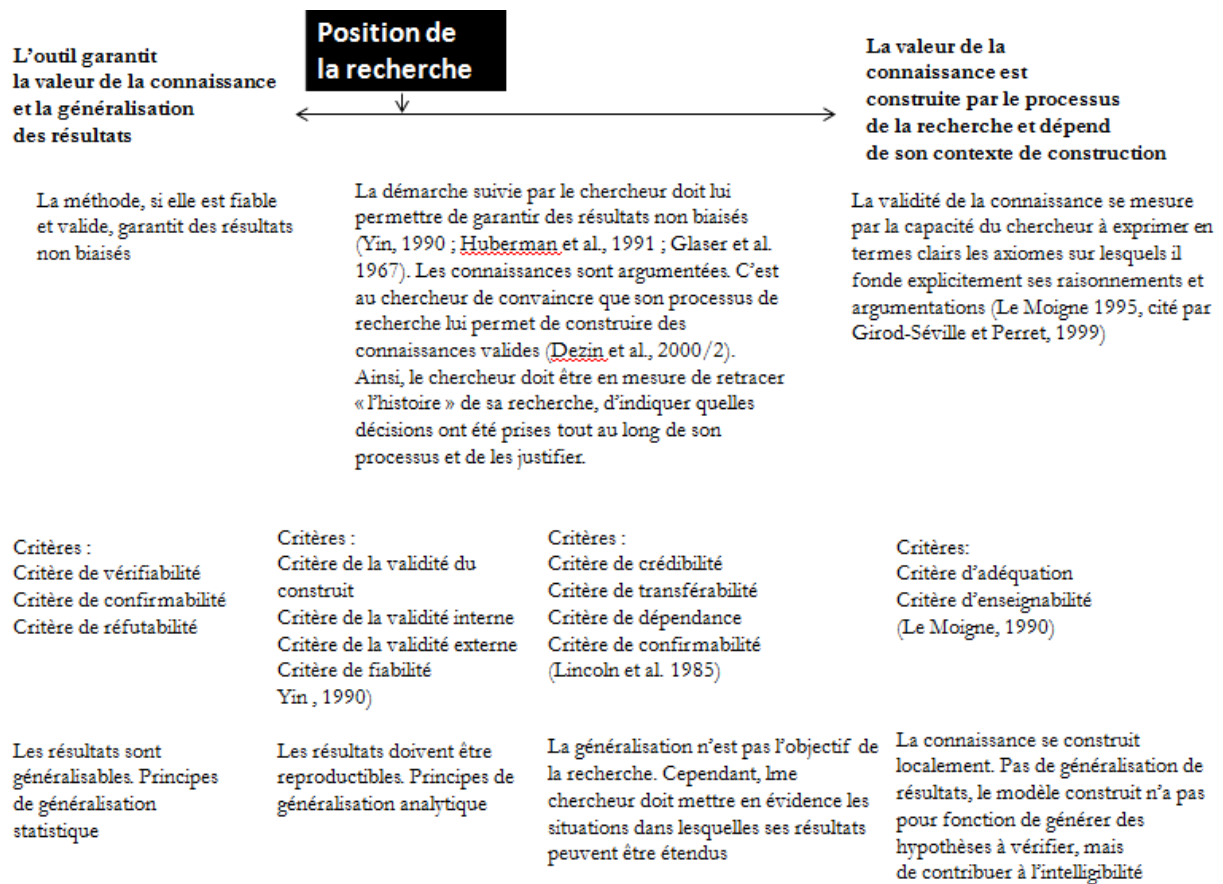
Source : Mbengue et Vandangeon- Derumez (1999)

Figure 2 : Position de la recherche par rapport au mode de collecte des données



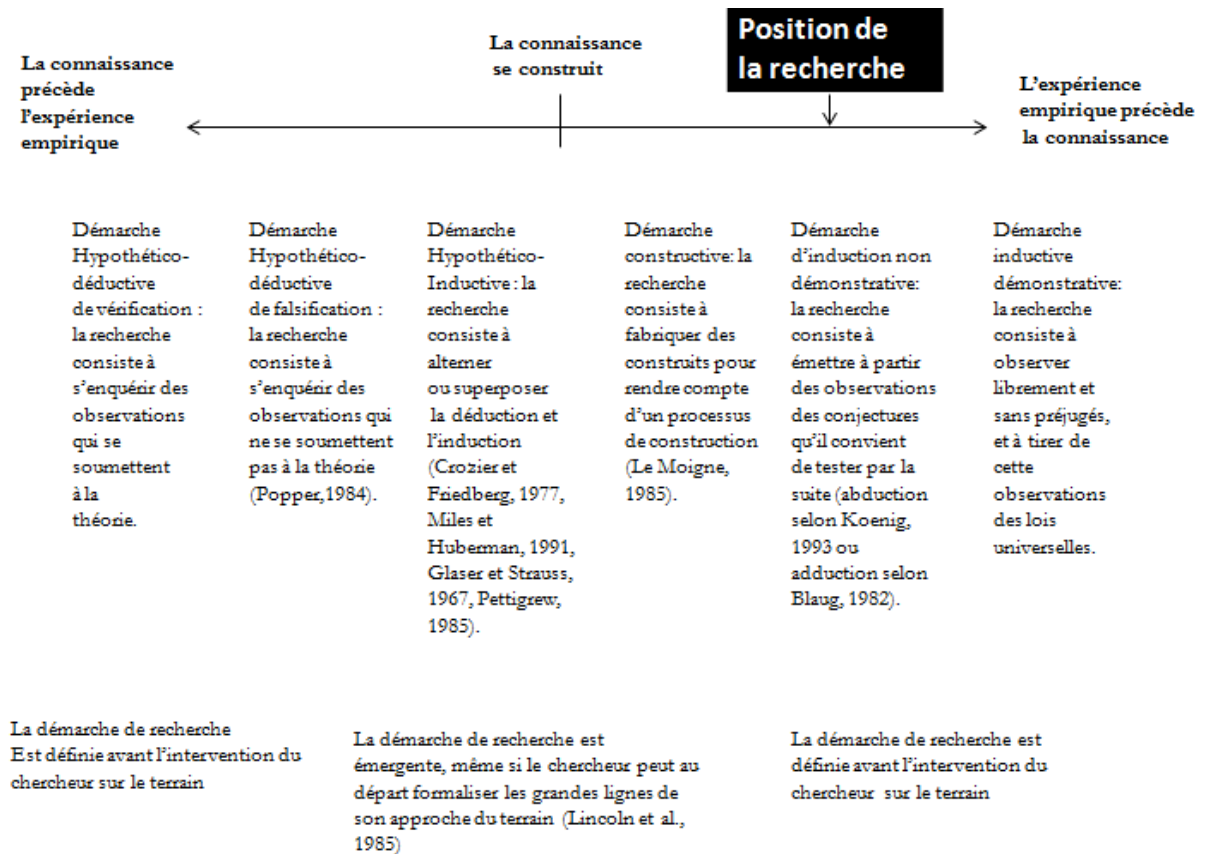
Source : Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

Figure 3 : Positionnement de la recherche par rapport aux critères de scientificité de la recherche



Sources : Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

Figure 4 : Position de la recherche par rapport à la relation entre théorie et les observations empiriques



Source : Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

A partir des informations sus mentionnées, notre recherche se focalise sur deux principaux aspects. Le premier aspect concerne le primat pour l'ontologie c'est-à-dire que nous nous intéressons au réel et c'est ce que précise Fleetwood (2007) : « *Critical Realism is a philosophy of science that prioritizes ontology (ie the study of being or existence) over epistemology (ie study of the way knowledge is obtained) in the sense that, for critical realists, the way the world is should guide the way knowledge of it can be obtained* ». Le deuxième aspect est la réconciliation entre la posture constructiviste et la posture positiviste : « *critical realism occupies the intellectual space between positivism, with ontology of observable events, and postmodernism and poststructuralism, often with a strong social constructionist ontology* » (Fleetwood 2007). La réunion de ces deux éléments confère à notre recherche une position épistémologique de réalisme critique (Archer *et al.* 1998, Bhaskar 2008, Bhaskar 2010, Collier 1994, Fleetwood 2005 ; Reed 2005).

0.2.2 Les choix méthodologiques

Nous présentons nos principaux choix méthodologiques à travers le design de la recherche¹⁴, qui est « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche* » (Royer & Zarlowski 2007b, p.143). Il existe des recherches qui adoptent particulièrement un design de recherche d'études de cas (Yin 2003e) .

« En ce qui concerne le design de recherche, certains auteurs considèrent que le choix d'un positionnement épistémologique n'est pas neutre quand à la nature du design qu'il est possible de mettre en œuvre » (Royer & Zarlowski 2007b, p.147). Or « *en réalité il n'existe pas de relation simple entre le design de recherche et le positionnement épistémologique et l'association entre qualitatif et constructivisme, d'une part, et quantitatif, d'autre part, constitue une simplification abusive de cette relation* » (Royer & Zarlowski 2007b, p.148).

0.2.2.1 Une démarche abductive fondée sur l'analyse de cinq situations de crise.

« Le chercheur en management procède le plus souvent par abduction ou adduction. En effet, il est fréquent qu'un chercheur explore un contexte complexe, emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d'observations pour produire un sens » (Charreire Petit & Durieux, p.61); Les recherches exploratoires correspondent à cette démarche car « *l'abduction confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif. Dans le cadre d'une recherche abductive, le chercheur en management peut utiliser l'analogie et/ou la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison* » (Charreire Petit & Durieux, p.62). Ainsi l'exploration du comportement en situation de crise constitue un champ approprié pour cette démarche.

0.2.2.2 Problématique

Pour rester dans la logique de présentation du design de recherche (au sens de Royer et Zarlowski 2007), nous rappelons (dans cette introduction)¹⁵ le résumé de la problématique. De façon succincte, elle se résume à la compréhension des comportements d'improvisation et de non-improvisation en situation de crise.

¹⁴ Nous suivons le schéma de présentation de Royer et Zarlowski 2007 dans les méthodes de recherche en management pp. 143-172

¹⁵ Voir le point 0.1 de cette introduction

0.2.2.3 Cadre théorique

La recherche n'est pas conduite par rapport à un cadre théorique déterminé. Elle repose sur l'élaboration d'un modèle d'analyse regroupant d'une part la conceptualisation des données pertinentes (Quivy et Van Campenhoudt 2006), d'autre part les propositions initiales de recherche (Yin 2003). Ainsi, le modèle d'analyse permet dans un premier temps de savoir comment collecter les données et dans un second temps de savoir comment analyser les relations entre ces données.

0.2.2.3.1 La conceptualisation

L'élucidation de la question principale de recherche nécessite des données relatives à la situation de crise, aux comportements (d'improvisation et de non-improvisation) et aux conditions d'émergence des comportements. Ces trois types de données constituent les données pertinentes pour notre recherche (Quivy & Van Campenhoudt 2006e). Elles nous permettront d'avoir les informations utiles pour expliquer les comportements en situation de crise.

0.2.2.3.2 Le rôle des propositions initiales de recherche

Nous adoptons une vision instrumentaliste des propositions de recherche au sens de Koenig (1993). En effet, les propositions ne constituent pas des sources d'analyse directe c'est-à-dire que nous ne cherchons pas à les valider ou vérifier. Elles apparaissent toutefois comme des alliés pour la compréhension des comportements d'improvisation et de non-improvisation. Miles et Huberman (2003 p.368) l'expliquent en ces termes : « *les cas qui ne correspondent pas aux explications émergentes doivent être considérés comme des alliés. Ils surprennent l'analyste, le confrontent et l'obligent à repenser, étendre et à réviser ses théories.* ». Les propositions initiales se justifient par leur caractère abductif. A la différence des hypothèses, elles servent d'éléments de comparaison pour les données émergentes et s'inscrivent ainsi dans la démarche exploratoire de la recherche. C'est dans cette optique que « *l'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif ou non des inférences faites. Ainsi, le résultat d'un raisonnement abductif ou inductif, n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides* » (Charreire Petit & Durieux p.63).

Comment cela se passe-t-il ? Nous partons des conditions pour rechercher les facteurs explicatifs du comportement. Les réponses qui émergent des interrogations rendent compte d'un écart avec les propositions initiales. C'est en ce moment que ces propositions constituent une source d'enrichissement car elles encadrent les questions émergentes pour fournir d'autres explications. En un mot, les propositions initiales servent pour la comparaison avec les données qui émergent du terrain. Ainsi elles sous-tendent notre démarche abductive. Elles servent donc d'éléments de comparaison avec les données qui émergent plutôt que d'éléments de test (au sens des hypothèses). Nous adoptons ainsi une vision instrumentaliste des propositions de recherche (Koenig 1993).

0.2.2.4 Démarche choisie

Nous adoptons une stratégie de recherche par étude de cas. A travers cinq situations de crise que nous observons dans quatre organisations¹⁶, nous analysons le comportement des acteurs à trois niveaux : un niveau individuel, un niveau collectif avec des individus de même identité professionnel et un niveau collectif avec des individus d'identités professionnelles différentes.

0.2.2.5 Recueil des données

Au total, la collecte des données s'effectue au sein de quatre organisations dont trois ayant fait face à une situation de crise et une ayant connu deux situations de crise. Le choix de ces situations de crise s'est effectué échantillonnage théorique (Corbin et Strauss 2008) et par réplication (Yin 2003). Nous procédons dans un premier temps à l'identification de la situation de crise, ensuite à partir des actions menées pour faire face à cette crise, nous analysons le comportement des acteurs et les conditions d'émergence. En fonction de chaque organisation, nous avons eu recours à des entretiens semi directifs, à des données existantes et à des observations.

0.2.2.6 Méthode d'analyse

L'analyse des données s'est faite en trois articulations : d'abord l'analyse du comportement en situation de crise, ensuite l'analyse des conditions du comportement en situation de crise, enfin l'analyse des implications managériales. Nous mobilisons différentes approches

¹⁶ Selon Weick (1993) traduit par Laroche (2003): l'organisation est une entité (système) composée d'individus, pourvus de : une série de routines invariables, (au moins) une structure organisationnelle simple et une subjectivité générique (rôles interchangeables).

analytiques pour obtenir ces résultats. D'une part une approche descriptive et une approche explicative au sens de Miles et Huberman (Miles & Huberman 2003a) pour l'analyse du comportement et de ses conditions d'émergence en situation de crise. D'autre part une approche prescriptive au sens de Savall et Zardet (2004b).

Miles et Huberman présentent l'analyse en trois étapes : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration / vérification des conclusions. Les deux premières étapes de l'analyse consistent à « *concevoir les libellés des lignes et des colonnes d'une matrice destinée à recevoir des données qualitatives, puis décider de la forme et du contenu des entrées* ». La troisième activité comme son nom l'indique consiste à élaborer puis à vérifier les conclusions (Miles & Huberman 2003b, p.30).

Les deux approches dont nous faisons cas suivent le même processus analytique. La différence entre elles, est élucidée par Miles et Huberman (2003 p.72) à travers cette distinction « la *description* selon Bernard (1988), signifie *rendre compréhensibles des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes*. Le but est de réaliser un compte rendu clair du phénomène à l'étude. L'*explication* est plus risquée : comme le suggère Bernard, elle signifie *rendre compréhensibles des réalités complexes en montrant comment leurs composantes sont associées et selon certaines règles*. On parle ici de théorie. C'est dans cette logique Kaplan¹⁷ définit l'explication comme « *une description qui s'enchaîne ...qui place une loi en relation avec d'autres lois* ». Yin renchérit en précisant que « *to explain a phenomenon is to stipulate a presumed set of causal link about it* » (Yin 2003b, p.120). Drapper parle de l'explication « *scientifique* » en précisant que son champ est étroit Il se focalise en règle générale sur le soutien apporté à une déclaration ou sur l'émission d'une formulation causale¹⁸.

0.2.2.6.1 L'analyse du comportement

Dans notre recherche, l'approche descriptive vise donc à réaliser un compte rendu clair du comportement en situation de crise. A partir d'une situation de crise repérée et du comportement pour lui faire face. Dans l'étape de traitement des données, il s'agira des données relatives à la situation de crise, puis celles concernant le comportement. L'étape de

¹⁷ Kaplan est cité par Miles et Huberman 2003 p. 256

¹⁸ Drapper est cité par Miles et Huberman 2003 p. 256

conclusion consistera à générer une compréhension dudit comportement en situation de crise. L'objectif est donc d'élucider la variable expliquée de notre modèle d'analyse.

Il est généralement difficile d'expliquer quelque chose de façon satisfaisante tant que vous n'avez pas compris ce dont il s'agit. Comme le suggèrent Rein et Schon « *une progression naturelle consiste à relater un premier récit pour construire ensuite une carte et pour élaborer une théorie ou modèle* ». De cette façon, on aperçoit bien le lien entre l'approche descriptive et l'approche explicative dont nous faisons usage pour élucider notre problématique. En d'autres termes la différence entre ces deux approches réside dans l'élaboration des conclusions dont nous évoquons les buts respectifs plus haut.

0.2.2.6.2 L'analyse des facteurs explicatifs

L'approche explicative en revanche consistera à explorer les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise en montrant comment les conditions d'émergence dudit comportement l'explicitent. De ce fait, nous montrons le lien ou encore nous clarifions l'association entre les composantes du phénomène étudié. Le traitement portera sur les informations relatives aux conditions d'émergence du comportement. Les conclusions servent à expliquer¹⁹. Ensuite, ces explications constituent une « théorie ». Le fondement de cette théorie est le sens que le chercheur donne à ses conclusions (Miles & Huberman 2003d, p.257). Il peut s'agir donc d' « *affirmations émises sur nos conclusions et étayées par trois traits distinctifs : nous disons que (a) nous avons développé ou testé une théorie ; (b) nous sommes restés fidèles à l'ensemble des données pertinentes et disponibles ; (c) il y a eu, dans les termes de Ragin (1987), un dialogue continu entre nos idées (la théorie) et les preuves (les données)* ». C'est dans ces conditions qu'au sens de Glaser (1978) une théorie est considérée comme bonne (Miles & Huberman 2003d, p.258); On a donc des conclusions pour faire le bilan, quel sens le chercheur donne –t-il à ces conclusions et discussions en guise de vérification.

0.2.2.6.3 L'analyse des implications managériales

Les implications managériales de notre recherche apparaissent comme légitimes ; « la gestion étant désormais clairement considérée par la communauté académique comme une science de

¹⁹ Au sens de Kaplan cité par Miles et Huberman 2003 p.256

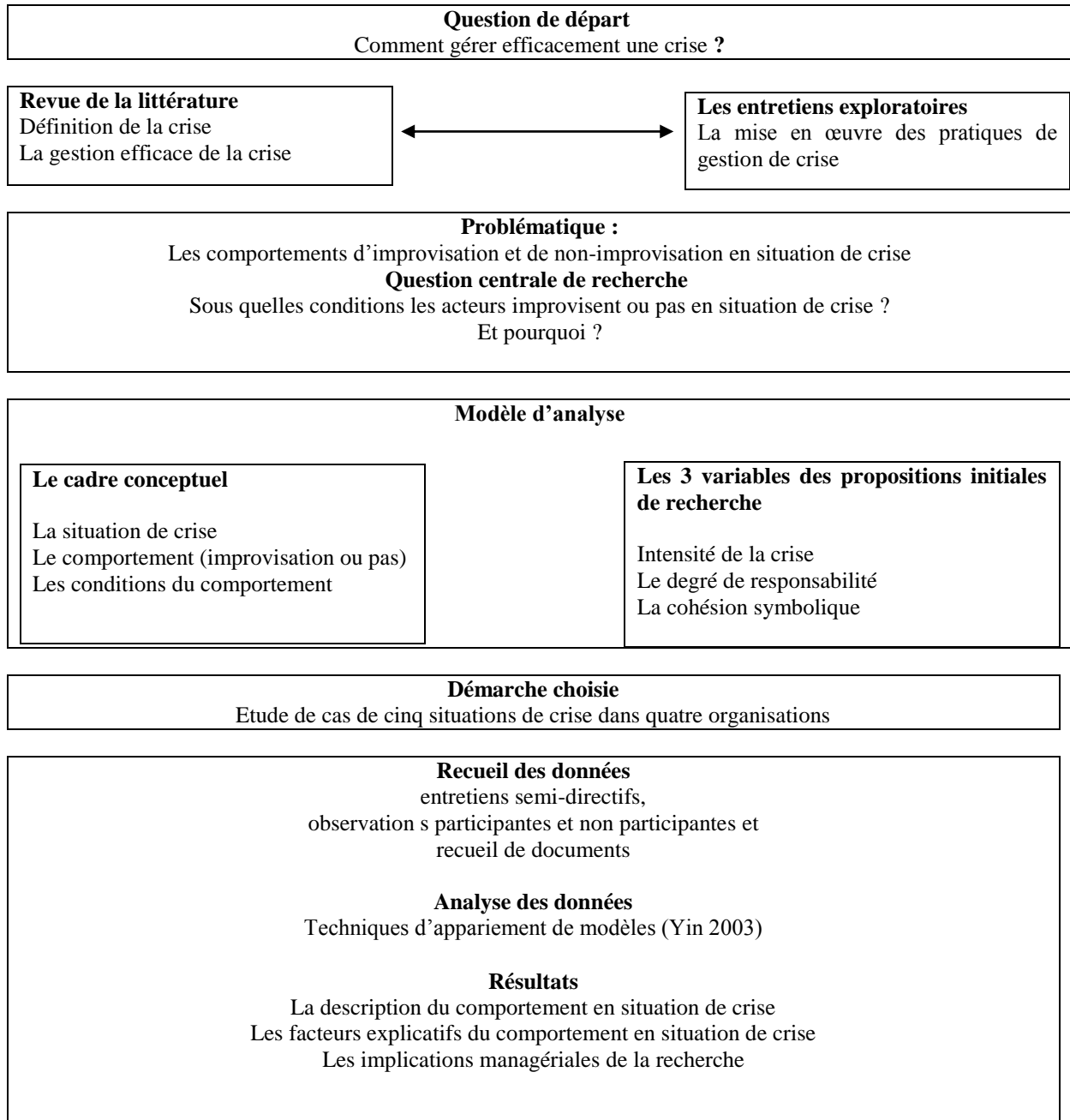
l'action » (Savall & Zardet 2004a, p.193). Ainsi notre recherche s'inscrit dans une logique prescriptive pour la pratique et les praticiens.

Pour aboutir aux propositions managériales, nous adoptons une démarche en trois temps en évoquant une dimension descriptive à travers un constat, ensuite le niveau explicatif à travers l'explication de ce constat et enfin le niveau prescriptif par l'énonciation des propositions managériales. De cette façon, nous pourrions élaborer les implications managériales, et par ricochet nous inscrire dans la logique des sciences de gestion comme sciences de l'action.

0.2.2.6 Résultats et apports

Nous présentons ces résultats et apports dans la conclusion générale de la thèse.

Figure 5 : Design de recherche abductif fondé sur l'étude de cinq situations de crise dans quatre organisations



0.3 Architecture de la recherche

Notre recherche s'articule autour de deux parties.

La première présente le cadre théorique et méthodologique et repose sur deux chapitres. Le chapitre 1 traite de la construction de l'objet de recherche en trois sections. Nous essayons dans la première section de comprendre la gestion efficace de la crise. Cette compréhension à partir de la littérature s'appuie sur la définition de la crise et de sa gestion efficace. La deuxième section qui explore les pratiques de gestion de crise débute par une présentation des travaux théoriques et s'achève par des entretiens empiriques exploratoires avec seize interlocuteurs. La troisième section permet de délimiter l'objet de recherche autour de l'improvisation et de la non-improvisation en situation de crise.

Le deuxième chapitre porte sur le modèle d'analyse et la méthodologie de la recherche. Il comprend trois sections. La première évoque le cadre conceptuel du modèle d'analyse autour des trois points d'observation. La deuxième constitue le lien entre ces points d'observation à travers des propositions initiales de recherche et la troisième définit la méthodologie de collecte et d'analyse des données.

La seconde partie de la recherche a pour objectif de présenter l'étude empirique et les résultats de la recherche. Cela se fait en trois chapitres.

Le chapitre 3 aborde l'étude empirique descriptive des quatre organisations qui constituent le terrain de recherche. Dans les quatre sections de ce chapitre, nous présentons pour chacune des quatre organisations, la collecte et le traitement des données, la situation de crise et les actions pour lui faire face.

Le chapitre 4 consiste à l'élaboration de l'approche analytique de la recherche. Elle se fait en quatre sections. L'analyse du comportement tient lieu de première section et s'attèle à découvrir dans chaque organisation le comportement des acteurs face à la crise. La deuxième section analyse les conditions de ces comportements. A partir de ces deux premières élucidations, la troisième section propose un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise. Ce cadre repose sur deux dimensions : l'improvisation déductive et l'improvisation inductive. La quatrième section a une portée pratique. Elle présente en effet, les implications

managériales de la recherche et élabore deux propositions managériales. L'une porte sur la conduite de l'activité et l'autre sur l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire.

Nous résumons cette architecture dans le tableau suivant en articulant les questions de recherche et les méthodologies que nous mobilisons.

Tableau 2 : Questions et méthodologies de recherche

Questions de recherche	Chapitre	Méthodologie de la recherche
Comment identifier le comportement en situation de crise ?	Chapitre 3, section 1 à 4 et chapitre 4 section 1	Approche descriptive (Miles et Huberman 2003) des deux premiers points d'observation : d'une part la situation de crise et de l'autre le comportement (improvisation et non-improvisation)
Sous quelles conditions les acteurs improvisent ou pas ? Et pourquoi ?	Chapitre 4, section 2	Approches descriptive et explicative (Miles et Huberman 2003) des conditions d'émergence du comportement
Quels sont, et comment analyser les enjeux managériaux de la gestion de crise?	Chapitre 4, section 4	Approche prescriptive (Savall et Zardet 2004)

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA
THESE

PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA THÈSE

CHAPITRE 1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Sommaire du premier chapitre

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE

1.1 : COMPRENDRE LA GESTION DE CRISE

1.1.1 Définition de la crise

1.1.2 La gestion « efficace » de la crise

1.2 EXPLORATION DES PRATIQUES DE GESTION DE CRISE

1.2.1 Les pratiques du point de vue théorique

1.2.2 Recherche empirique exploratoire

1.3 DELIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

1.3.1 Problématique

1.3.2 Questions, et objectifs de recherche

CONCLUSIONS DU PREMIER CHAPITRE

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE

La construction de l'objet de recherche se fonde sur une question de départ qui porte sur l'efficacité de la gestion de crise et s'est faite en trois principales étapes : la première porte sur la compréhension de la gestion de crise (1), la deuxième a trait une exploration des pratiques de gestion de crise (2) et la troisième délimite l'objet de recherche (3).

La compréhension de la gestion de crise s'articule autour de deux définitions : la crise et la gestion efficace de la crise. A partir de l'état de l'art sur la situation de crise, nous retenons une définition avec trois niveaux d'analyse. Cette définition suscite la question de l'efficacité de la gestion d'une telle situation et nous conduit à la recherche de la deuxième définition. C'est ainsi, qu'un regard dans la littérature nous emmène à retenir une gestion efficace de la crise en trois principales phases et la prééminence du rôle du dirigeant. L'idée du rôle du dirigeant ouvre la perspective de la dimension humaine de la gestion de crise et conduit à l'exploration de ce rôle pour essayer de découvrir les difficultés de la gestion de crise. Cette exploration nous plonge au cœur des pratiques de gestion de crise.

Tout comme la première section, la seconde débute par une revue de la littérature sur les pratiques de gestion de crise. Quatre principaux travaux nous éclairent sur ces pratiques. Il en ressort qu'en situation de crise, deux pratiques s'articulent autour des notions de « *caution* » et de « *coping* ». Nous avons donc voulu creuser ces deux pratiques à partir d'un travail exploratoire auprès de seize interlocuteurs. Ceux-ci en contact avec ces deux pratiques dans leurs organisations respectives ont permis de découvrir que la difficulté majeure résidait dans la pratique de « *coping* ». Ainsi, l'interrogation de départ sur la gestion efficace de la crise pourrait s'intéresser de façon plus judicieuse sur cette pratique de la gestion de crise.

Ce constat a suscité l'intérêt pour nous de réfléchir sur le comportement en situation de crise. Pour affiner cette réflexion, nous avons porté un regard sur ce qui se passe en situation de crise. Ainsi, au plan théorique, la préconisation est l'improvisation. Toutefois des travaux empiriques révèlent des difficultés d'improvisation en situation de crise. S'instaure donc un débat autour du comportement en situation de crise. En vue de structurer ce débat, nous nous intéressons plus spécifiquement à ce qui pourrait expliquer l'improvisation ou la non-improvisation. Ce faisant, nous recherchons les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise.

1.1 COMPRENDRE LA GESTION DE CRISE

« *La question de départ, constitue le fil conducteur du travail. Après cela, il s'agit de savoir comment s'y prendre « pour atteindre une certaine qualité d'information ; comment explorer le terrain pour concevoir une problématique de recherche »* (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.41). Cette exploration a conduit dans un premier temps à faire un état de l'art à partir de la question que nous nous sommes posés. Ainsi, chercher à savoir comment gérer efficacement une crise, nécessite de comprendre la gestion efficace de la crise au regard de la littérature.

Pour ce faire, nous abordons la définition de la crise (1). Dans cette section, nous partons de quatre angles de définition de la crise, pour arriver à une vision élargie. Cette vision élargie repose sur les caractéristiques de la crise. Après ces deux points, vient le troisième qui tient lieu de synthèse, où nous retenons une définition de la crise pour la suite de notre recherche. La deuxième section sur la gestion efficace de la crise (2), explore ce que nous évoque la littérature sur la gestion efficace de la crise et repose sur cinq points notamment les différentes phases de la gestion de crise, la vigilance avant la crise, l'improvisation au cœur de la crise, la crise comme opportunité d'apprentissage et le rôle de la perception des dirigeants. Dans la troisième et dernière section de ce chapitre, nous nous penchons sur les pratiques de gestion de crise et mettant l'accent sur quatre principaux travaux qui en parlent : les travaux de Shrivastava, ceux de Pearson et Clair, de Weick et de Roux-Dufort. Ces quatre travaux nous révèlent comment les pratiques de gestion de crise s'effectuent en deux temps principaux.

1.1.1 Définition de la crise

1.1.1.1 La crise : quatre angles de définition, deux approches

Une crise présente une face visible et une face invisible. Plusieurs définitions ont été accordées à la crise, selon le cadre de référence de celui qui la définit. « *La crise semble...être définie comme la rupture brutale des repères d'une organisation ; la crise est définie par rapport à ses effets directs sur les organisations* », sont quelques conclusions que tire Roux-Dufort (1994) sur quelques définitions données à la crise. Les travaux de Shrivastava (Shrivastava 1993), par exemple proposent que l'analyse des situations de crise soit portée sur les causes, les conséquences, la prévention et l'action. L'auteur révèle ainsi la portée de la dynamique de la crise et de ses origines diverses. Un peu plus tard, Forgues et Roux-Dufort (1998), après une analyse de 28 définitions de la crise dans la littérature de la gestion de crise présentent quatre angles de définitions de la crise. Il s'agit en l'occurrence de la nature, des origines ou des causes, des conséquences, et de la dynamique de la crise. Ainsi, on constate que la crise est définie selon deux approches : l'approche événementielle (plus portée sur la nature et les conséquences de la crise), et l'approche processuelle (mettant l'accent sur les causes et la dynamique de la crise).

Selon les auteurs, l'approche événementielle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et principalement sur ses conséquences ; il y a la tendance de « *privilégier les symptômes* » (Roux-Dufort 2005). Telle approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures : son principale avantage est celui d'être directement opérationnelle, de chercher à développer des moyens de réduction des conséquences de l'événement (Roux-Dufort 2005). Ce sont des « *événements rares mais inévitables* » qui ne peuvent pas être une surprise, puisqu'ils font déjà partie du système de l'entreprise (Forgues 1996);(Perrow 1984). En fait, puisque l'analyse de la crise n'est possible qu'après son déclenchement, sous l'impulsion d'un événement, il ne reste plus aux responsables de gestion qu'à adopter un comportement essentiellement réactif (Roux- Dufort, 2000). Dans ce cas, lorsque la crise survient, il faut la circonscrire dans un périmètre restreint afin qu'elle perturbe le moins possible le reste de l'organisation (Forgues, 1996) et puisse être vue comme un événement isolé, ce qui incontestablement fournit une prise claire pour l'action (Roux-Dufort, 2005). De l'autre côté, « *une approche processuelle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi* » (Forgues 1996), de façon à l'analyser comme une situation

pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus & Goodman 1991). Cette approche processuelle situe la crise dans un contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa « *dynamique de développement* » (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2000). Dès lors qu'une situation critique est perçue comme le résultat de « *dysfonctionnements cumulés et potentiellement réparables* » dans la vie quotidienne de l'entreprise, qui peuvent devenir incontrôlables aux yeux des gestionnaires (Thiétart & Forgues 1997) ; Roux-Dufort, 2000), la crise ne doit plus nécessairement être considérée comme imprévisible (Bryson 1981), puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont, dans le plupart des cas, identifiables (Turner 1976); Roux-Dufort, 2003) :

- La phase de déclenchement, où se retrouvent les causes, les origines de la crise. Elles peuvent résulter d'erreurs des systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines ou encore de la combinaison de ces deux éléments.
- La phase aiguë, qui concerne trois manifestations critiques : a) la convergence des informations et des événements ayant comme point central l'entreprise; b) le dérèglement des routines de gestion ; et c) la remise en cause de l'identité, de la culture, de la mission et des valeurs de l'organisation.
- La phase de rééquilibrage et de changement, ou le moment où l'entreprise peut « *opter* » soit pour retourner au statu quo, soit initier un changement profond.

Comme l'a démontré Roux-Dufort (Roux-Dufort 2000a), chacune des deux approches présentées (événementielle et processuelle) ont des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise : selon l'auteur, elles peuvent même être complémentaires (Roux-Dufort 2005).

1.1.1.2 La crise : vers une vision élargie

Au-delà de ces deux visions, les caractéristiques des crises convergent sur certains points. Il y a cinq propositions qui illustrent cette convergence : Lagadec (Patrick Lagadec 1991), Pauchant et Mitroff (Pauchant & Ian I Mitroff 1992), Reilly (Reilly 1993), Pearson et Clair (Pearson & Clair 1998), Roux-Dufort (Roux-Dufort 2000a) ; (Roux-Dufort 2009).

Pour Lagadec (Patrick Lagadec 1991, p.27–37), la crise organisationnelle, est une situation où le décideur est face à « quelque chose », qui ne ressemble plus au simple incident. Il est

submergé, tous ses repères sont hors échelle ; l'incertitude est omniprésente. L'auteur présente en dix points, les facteurs qui structurent habituellement pareille situation :

- Une défaillance de grande ampleur
- Une défaillance qualitativement très déstabilisante
- L'urgence face à des situations de haute gravité et en aggravation exponentielle
- Des procédures d'urgence « hors jeu »
- Plus que l'incertitude : l'inconnu
- Au-delà de l'urgence, la question plus globale du temps
- La multiplication des intervenants
- Des problèmes critiques de communication
- Des enjeux colossaux
- Un évènement qui peut venir largement de la perception que l'on en a.

Pearson et Clair (Pearson & Clair 1998), résumant ces principaux facteurs et considèrent la crise organisationnelle comme une situation, peu probable, mais susceptible d'avoir de graves conséquences, que les principales parties prenantes estiment dangereuse pour la viabilité de l'organisation et qu'elles vivent comme personnellement et socialement menaçante. Au cours de la crise, les participants au processus décisionnel ressentent avec intensité la pression temporelle et les limites de leurs capacités cognitives, mais ils sont surtout déconcertés par l'ambiguïté causale qui sape jusqu'à leurs présupposés de base et les laisse désemparés quant au choix d'une ligne de conduite efficace.

Afin de différencier cette situation, d'un simple incident, un accident ou un conflit, Pauchant et Mitroff (Pauchant & Ian I Mitroff 1992) ont mis en place un modèle reposant sur deux niveaux d'analyses : (1) le niveau du bouleversement dans les activités de l'organisation (tout le système, un ou des sous-systèmes qui composent l'entreprise) et (2) le niveau du bouleversement au niveau de l'identité organisationnelle qui peut être physique (affectant les opérations de l'organisation) ou symbolique (l'ensemble de symboles et de valeurs qui donne une identité aux acteurs de l'organisation).

		Niveau de rupture	
		Sous-système	Système entier
Niveau	Physique	Incident	Accident
	Symbolique	Conflit	Crise

Figure 6 : les niveaux de la crise organisationnelle selon Pauchant et Mitroff

La crise correspondrait selon ce modèle à un bouleversement de toutes les activités de l'organisation et à un bouleversement symbolique de son organisation.

Roux Dufort (Roux-Dufort 2000a, p.31) cite la démarche heuristique de Reilly (1993) : « Pour elle, la crise est une situation nocive, et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires ».

Une démarche heuristique pour définir une crise (Reilly 1993)

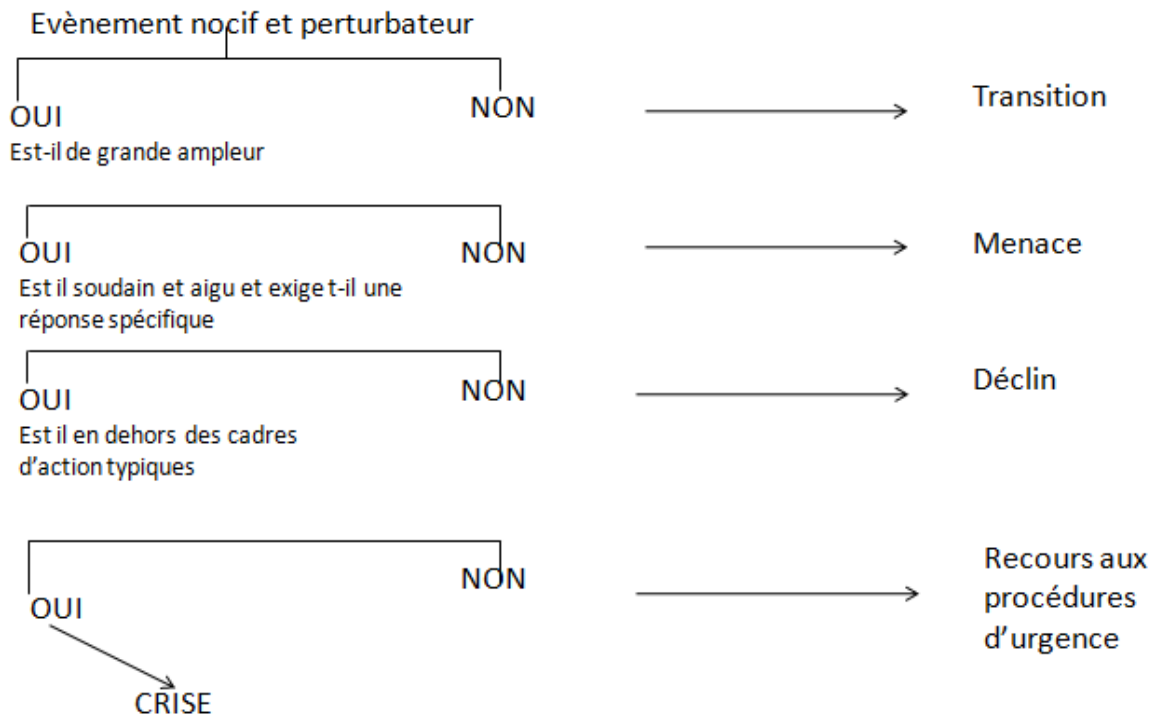


Figure 7 : une démarche heuristique pour définir une crise (Reilly 1993)

La cinquième proposition (Roux-Dufort 2000a) résume en ces termes « la crise se caractérise par son ampleur spatiale et temporelle et son impact sur le comportement organisationnel, sur la stratégie de l'organisation et sur les schémas de référence des gestionnaires. ». A partir des caractéristiques que présente Roux- Dufort, il y a trois niveaux de caractéristiques de la situation de crise : le contexte, le comportement organisationnel et les gestionnaires....

1.1.1.3 Synthèse

A partir des dix facteurs structurants que présente Lagadec, nous pouvons dégager quatre thèmes qui se rapportent aux caractéristiques factuelles de la crise : la défaillance (1 ; 2 ; 9), le facteur temps (3 ;6), une situation inconnue, hors du cadre de l'organisation (4 ;5) et le rôle des acteurs (7 ;8 ;10). En analysant la définition de Pearson et Clair, on retrouve les mêmes thèmes, notamment l'évocation du danger (la viabilité de l'organisation), le rôle des décideurs, le facteur temps et l'ambiguïté causale qui s'assimile à la situation inconnue hors du cadre de l'organisation.

Deux autres propositions, celles de Pauchant et Mitroff d'une part et de Reilly de l'autre, portent sur la dimension performative (au sens de Pentland et Fledman, c'est-à-dire la réalisation) de ces caractéristiques. Les auteurs précisent à quel niveau de l'organisation advient la crise. La crise, se passe au niveau du système tout entier et non simplement au niveau d'un sous système. Pauchant et Mitroff présentent de façon isolée le système et les sous système. Reilly, renforce la précision de ce niveau de rupture en montrant comment on peut différencier un simple évènement perturbateur d'une crise en passant par une transition, une menace et un déclin. A partir de cette définition heuristique, on comprend que toute situation appelée crise est vraiment une situation hors du cadre de réponse de l'organisation, ou encore, c'est-à-dire que les moyens existants sont inefficaces.

La crise est donc un danger qui menace la bonne marche des activités de l'organisation dans son ensemble. Le cadre organisationnel, n'offre pas de repères pour enrayer cette situation et les acteurs qui doivent faire face n'ont pas la maîtrise du temps. Elle est différente d'une simple situation qui survient soit dans un sous système de l'organisation soit qui menace une partie de l'organisation. C'est ce que la cinquième proposition (Roux Dufort -2000) résume en ces termes « la crise se caractérise par son ampleur spatiale et temporelle et son impact sur le comportement organisationnel, sur la stratégie de l'organisation et sur les schémas de référence des gestionnaires. ».

Au regard des cinq propositions de définition des caractéristiques de la crise dans la littérature (Lagadec 1991, Pauchant et Mitroff 1992, Reilly 1993, Pearson et Clair 1998, et Roux Dufort 2000), finalement, nous pensons que les points convergents qui structurent la situation de la crise, sont à trois niveaux : nous retenons la définition suivante dans le cadre de notre recherche : La crise est une situation qui survient dans l'organisation à la suite d'un évènement déclencheur. Celui-ci déstabilise le bon fonctionnement des activités. Face à cette déstabilisation, les procédures existantes ne sont pas efficaces si bien que l'organisation (par ses acteurs) devrait fournir spécifiquement un nouveau cadre de réponse.

Schématiquement on a :

Menace des activités

(Un évènement nocif survient dans l'environnement de l'organisation)

Déstabilisation du système organisationnel

(Le fonctionnement de l'organisation est déstabilisé, si bien que toutes les actions entreprises, le sont prioritairement pour surmonter la situation qui prévaut)

Absence de réponse(s) efficace(s) dans l'organisation

(L'organisation essaie de puiser en son sein des éléments pour enrayer la situation, mais toutes les tentatives ne sont pas efficaces)

Nécessité de fournir de nouvelle(s) réponse(s)

(L'organisation se retrouve en situation de crise et il y a nécessité de fournir un nouveau cadre de réponse (en vue d'enrayer la situation qui prévaut).

Figure 8 : les niveaux d'analyse de la situation de crise

Les trois niveaux d'analyse sont donc,

- En quoi est ce que l'évènement survenu menace les activités de l'organisation ?
- En quoi est ce que cette menace déstabilise de l'organisation dans son ensemble ?
- En quoi est ce que les réponses existantes sont elles inefficaces ?

Ainsi à partir des trois niveaux d'analyse, la crise dans notre travail, c'est la situation perturbatrice de l'activité de l'organisation. Laquelle situation se manifeste par le blocage de l'activité sur l'ensemble du système organisationnel.

La crise ce n'est donc pas simplement un évènement, mais une situation qui s'explique par les trois niveaux d'analyse comme indiqué plus haut. La crise se distingue donc de son évènement déclencheur ; Turner (Turner 1976) parle de « *precipitating event* » (Roux-Dufort

2007, p.108). De ce fait, nous portons le regard, non pas sur les antécédents de la crise (causes, origines), mais sur la situation qui fait crise et à laquelle l'organisation doit faire face.

Se pose donc la question de savoir comment gérer une telle situation ? C'est ce qui fera l'objet de la section suivante

1.1.2 La gestion « efficace » de la crise

1.1.2.1 : les différentes phases de gestion de la crise

La gestion de crise, suppose une analyse de la situation des crises. S'appuyant donc sur l'un ou l'autre des quatre angles de définition, elle présente un caractère restrictif, et très souvent incomplet (Forgues & Roux-Dufort 1998). Ces deux approches en effet, au regard de leurs caractéristiques et limites respectives montrent qu'il s'impose d'avoir une vision plus large de la gestion de crise pour assurer une efficacité. Pour ce faire, gérer efficacement une crise, nécessite une gestion combinant ces deux approches, il faudrait donc effectuer un dépassement utile intégrant l'événement et le processus.

Ce dépassement conduit la gestion de crise (à partir de ses caractéristiques) à s'inscrire dans différentes phases : avant, pendant et après l'évènement déclencheur (la situation de crise). C'est dans cette perspective que Ian Mitroff (I. Mitroff 2000) évoque les principes fondamentaux de la gestion de crise qui se présentent ainsi qu'il suit : il faut tout d'abord mettre en place des mécanismes de détection de signes avant que l'imminence de la crise ne les empêche de fonctionner. Ensuite, pendant la crise, l'un des aspects les plus importants, est d'endiguer les dommages pour éviter que les effets indésirables ne se propagent dans les parties encore indemnes. Enfin, après la crise, il s'agit de tirer les leçons et travailler l'image de l'entreprise. Toujours dans cette même logique, Pearson et Clair (1998), définissent la gestion de crise efficace comme la capacité de minimiser le risque potentiel avant que ne survienne l'évènement déclencheur. Lorsque celui-ci est advenu, un management de crise efficace, suppose d'improviser et d'interagir avec les parties prenantes clé afin de restaurer la capacité individuelle et collective à faire sens et de reconstruire des interprétations et des rôles partagés. Cette efficacité doit enfin se traduire par un aménagement des présupposés individuels et collectifs, ainsi qu'un ajustement des comportements et des réponses émotionnelles propre à permettre un retour à une situation contrôlée et sûre.

Cette proposition (de la gestion de crise) mettant toujours l'accent sur les différentes phases précise davantage les rôles des acteurs aussi bien en interne qu'en externe. Elle précise également l'idée selon laquelle la gestion de crise renvoie à un contrôle de la situation advenue en amont comme en aval.

Les auteures par huit propositions, mettent l'accent sur le fait que la crise doit d'abord se préparer. Cette préparation est axée sur la perception des dirigeants (les propositions 2 et 3), aussi bien dans la façon de concevoir la crise que dans les actions à entreprendre.

Les actions pendant la crise (les propositions 5, 6, 7 et 8) mettent l'accent sur l'information et la communication avec les parties prenantes (internes comme externes) La question de l'image de l'entreprise est évoquée également mais doit être soignée avant même la survenance de l'évènement et continuer durant l'évènement. Les effets de la crise ressortent et interpellent encore la perception du dirigeant (les propositions 1 et 4). En un mot, ces propositions définissent les notions de vigilance et d'improvisation et le caractère dynamique de la gestion de crise ;

Pour étayer davantage, la mise en œuvre de ces principes de base, d'autres travaux ont évoqués les pratiques à adopter au cours de ces différentes phases : la vigilance et l'improvisation

1.1.2.2 La vigilance : phase de prévention à la crise

Le caractère dynamique de la crise renvoie également à l'observation des signes avant-coureurs et la vigilance est une étape fondamentale de la gestion de crise (Shrivastava & Ian I Mitroff 1987). Cette vigilance doit permettre de détecter les vulnérabilités et les terrains de crises (Roux-Dufort 2005).

Elle ne doit pas se confondre avec l'analyse des risques et doit se focaliser sur les interactions éventuelles sur les échecs aussi bien internes qu'externes au plan technologique, humain et organisationnel. Koenig et Courvalin (Koenig & Courvalin 2008) s'interrogent sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en tirant parti des situations répertoriées et souligne que préparer la gestion de crise en se basant sur les évènements passés est risqué. L'idée ici est de montrer que la vigilance doit être dynamique C'est dans cette perspective que Ledermann (Ledermann 2006) introduit l'idée de risque de la gestion de risque lorsque la gestion de

risque s'appuie sur ses cadres référents pour se préparer à l'inconnu. L'organisation devrait intégrer la possibilité d'un risque sans visage qui pèse sur elle. Gérer une crise nécessite donc une action bien coordonnée qui doit débiter bien avant la survenance de l'événement déclencheur, et la vigilance actualisée doit être la norme (Pearson et al. 1997). Shrivastava et Mitroff (Shrivastava & Ian I Mitroff 1987) proposent donc comme solution, de mieux apprendre à comprendre les signaux d'alerte et anticiper les échecs dans le système ;

Ainsi, est encore soulevé le problème de la perception qui permettra d'assurer cette compréhension en vue d'avoir des mesures d'anticipation efficace. C'est ce que les auteurs regroupent dans le concept d' « habiletés de vigilance » (vigilance skills). Ces habiletés peuvent être acquises à partir d'une certaine mobilité des employés à l'intérieur des différentes unités de l'organisation. Cette idée de vigilance est complétée par Weick et ses co-auteurs (Weick et al. 1999) lorsqu'ils introduisent l'idée de vigilance collective et d'interactions vigilantes. Roux Dufort (Roux-Dufort 2003) la renforce en évoquant la vigilance collective comme source première de la gestion de crise, car s'effectuant en situation normale et préparant mieux l'organisation à faire face à la survenance d'une situation dégradée.

En somme, la vigilance, sert à préparer à la crise lorsque celle-ci surviendra, mais ne la remplace pas, elle ne se substitue pas aux capacités en situation de crise.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif de la vigilance avant la crise

Auteurs	Idées maîtresses	Solutions proposées
Shrivastava et Mitroff (1987)	Vigilance comme étape fondamentale de la gestion de crise	Pearson et al. 1997: apprendre à comprendre les signaux d’alerte, par la mobilité des employés
Roux Dufort 2005	Vigilance comme moyen de détection des vulnérabilités et des terrains de crise	Weick et al. : vigilance collective et interaction vigilante
Koenig 2008	Caractère dynamique de la vigilance	Roux Dufort 2003 : vigilance collective
Ledermann 2006	Intégration du risque sans visage comme moyen de vigilance	Méthode du carré sémiotique

En situation de crise, les capacités d’improvisation « semblent » être la « norme ».

1.1.2.3 L’improvisation comme solution au cœur de la crise

Lorsque la situation dégradée est amorcée, il faudrait la contenir. Pearson et ses co- auteurs (Pearson et al. 1997), soulignent que le but de la gestion de crise est d’aider les organisations à prévenir les crises et gérer plus efficacement celles qui surviennent. Ces auteurs précisent également que face à l’imprévu, l’improvisation devient le moyen pour mieux conduire la gestion de crise ; et c’est à ce niveau que les dirigeants n’ont pas une vision commune.

Cette analyse montre encore que la perception fait la différence. Dans leur définition de la gestion de crise efficace, Pearson et Clair (1998), préconisent également l’improvisation et l’interaction avec toutes les parties prenantes lorsque la crise est advenue. Cette solution d’improvisation se retrouve chez Roux Dufort (Roux-Dufort 2003), qui à partir des travaux de Weick, essaye de montrer que dans les faits, « pour faire face aux fluctuations, aux incidents, aux accidents ou aux crises, il faut être capable d’improviser. Tout comme le précisent Koenig et Couvalin (Koenig & Courvalin 2008) l’interrogation selon laquelle les outils de la gestion de crise (les cellules de crise, les plans de gestion de crise, les procédures d’urgence) ne conduisent pas forcément à une bonne gestion de crise, est présente. Cependant, l’improvisation, rajoute l’auteur, sera plus efficace si elle est effectuée dans une atmosphère de confiance (faisant référence à l’idée de vigilance évoquée plus haut développée entre les acteurs). Boin Arjen et ses co- auteurs (Boin et al. 2003) évoquent implicitement

cette idée d'improvisation en mettant en exergue (dans la section « meeting the challenge »), les difficultés d'exécution des scénarios de gestion de crise (à partir d'outils traditionnels) qui tendent à instrumentaliser la gestion de crise. La réalité en effet est toute autre. Il ajoute que la gestion de crise doit être basée sur une résilience préalablement établie pour faire face à l'inconnu.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif de l'improvisation pendant la crise

Auteurs	Idées maîtresses	Problèmes soulevés
Pearson et al. 1997	Face à l'inconnu, l'improvisation devient la norme	Obsolescence des cadres référents
Pearson et Clair 1998	L'aspect multidimensionnel de la crise favorise l'émergence de l'improvisation	Obsolescence des cadres référents
Roux Dufort 2003	L'importance de la dimension humaine de la gestion des crises	Inefficacité des outils traditionnels de gestion
Boin et al. 2003	La gestion des crises doit être basée sur une résilience préalablement établie	Difficulté d'exécution des scénarios de gestion de crise

1.1.2.4 La crise comme opportunité d'apprentissage

La capacité de l'organisation à contrôler la période post crise est également une étape de la gestion de crise efficace. Lagadec (1997) expose les difficultés d'apprentissage qui émane de la dynamique de la crise. Le retour d'expérience (REX), avec des méthodes comme le HCR (Human Cognitive Response) et le HEART (Human Error Assessment and Reduction Techniques), a introduit dans la gestion des situations dégradées la fiabilité humaine (Van Wassenhove & Garbolino 2008). Cette introduction met en évidence la dynamique de cette gestion. L'enjeu de la possibilité d'apprendre après une crise reste un débat controversé dans la littérature de la gestion de crise (Altintas & Royer 2008).

Toutefois, la crise demeure une opportunité d'apprentissage car elle lève le voile sur les fragilités de l'organisation (Roux Dufort 2003). Cette situation d'après crise pour être contrôlée comme le soulignent Pearson et Clair (1998) doit maîtriser les effets de la crise (les propositions 1 et 4). Boin et ses co auteurs (Boin et al. 2003, p.103), mettent l'accent sur

l'apprentissage qui doit être systémique et ne pas se limiter exclusivement à l'expérience vécue mais devrait introduire ce que Roux Dufort (2003, p.156) appelle la fluidité.

Tableau 5 : Tableau récapitulatif de l'apprentissage après la crise

Auteurs	Idées maitresses	Solutions proposées
Lagadec 1997	Difficultés d'apprentissage après la crise	Formation des dirigeants
Altintas et Royer 2008	Débat controversé sur l'apprentissage post crise	Formation des dirigeants
Roux Dufort 2003	Crise comme opportunité d'apprentissage	Fluidité
Pearson et Clair 1998	Formulation de propositions pour une meilleure gestion de crise	Maitriser les effets de la crise pour contrôler la période post crise
Boin et al. 2003	Apprentissage systémique	Apprentissage systémique

Avant, pendant ou après la crise, demeure la question de la mise en oeuvre des outils, des méthodes...sous la responsabilité des dirigeants.

1.1.2.5 : Le rôle de la perception du dirigeant

Le véritable problème dans le fond réside dans la perception et l'action des dirigeants après (à la survenance) la crise. Ce problème qui est sous tendu selon Altintas et Royer (Altintas & Royer 2008) par la formation des dirigeants.

Pour Boin et ses co- auteurs (Boin et al. 2003, p.102), les dirigeants doivent être préparés à faire face aux vulnérabilités émergentes dans leur organisation. Il touche ainsi du doigt l'enjeu principale de la perception du dirigeant en vue de gérer efficacement une crise. Shrivastava et Mitroff (1987) assimilant la gestion de crise à un problème de la stratégie mettent en relief l'impact de la perception, de la compréhension et de l'action du dirigeant pour une meilleure gestion de crise. C'est ce que Pauchant et ses co- auteurs. (1992) soulignent en mentionnant que les solutions pour gérer une crise efficacement sont axées sur le dirigeant. Celui-ci doit voir la crise comme un évènement qui se développe. Le dynamisme de la crise vu par le dirigeant est donc une problématique importante dans la gestion de crise. Les efforts à faire du

dirigeant sont cruciaux, et il doit penser la crise avant la crise (Pearson et al. 1997). La gestion de crise est un phénomène que le dirigeant doit inculquer à toute son équipe...si bien que cette perception par le dirigeant est aussi importante que la stratégie de l'entreprise (Pearson et al. 1997). Lagadec (P. Lagadec 1997) , dans la conclusion de son article, expose la valeur de la perception du dirigeant dans la gestion de crise efficace. Il montre que le dirigeant a besoin de techniques spécifiques, pour indiquer que son rôle va au delà d'une simple coordination mais implique au préalable une bonne perception de la situation. Dans cette même veine, Roux-Dufort et Ramboatiana (Roux-Dufort & Ramboatiana 2007) , expliquent que la question de la perception qui sous tend l'amplification ou la réduction des vulnérabilités, est au cœur de la gestion de crise. Ainsi, interpellant la capacité de réaction de l'entreprise, il met en avant la question de la fiabilité organisationnelle; la crise selon lui doit être appréhendée comme l'amplification et l'évolution d'un phénomène qui débute avec un incident mineur pour aller vers une catastrophe et pense qu'on doit admettre aussi que la gestion de crise est surtout une gestion des facteurs aggravants. (Roux Dufort 2003).

Cependant, les facteurs aggravants, signifient que l'idée de crise dépend de celui qui l'expérimente.

Tableau 6 : Tableau récapitulatif de la perception des dirigeants

Auteurs	Idées maîtresses
Altintas et Royer 2008	Bonne formation des dirigeants
Shrivastava et Mitroff 1997	Gestion de Crise efficace, une question de stratégie donc rôle important des dirigeants
Boin et al. 2003	Les dirigeants doivent être préparés
Pauchant et Mitroff 1992	Solutions pour gérer efficacement axée sur le dirigeant
Pearson et al. 1997	Le dirigeant doit penser la crise avant la crise, il doit inculquer la gestion de crise à son équipe
Lagadec 1997	Techniques spécifiques du dirigeant pour faire face à la crise
Roux-Dufort 2003	Gestion de crise comme gestion des facteurs aggravants d'où le la perception des dirigeants

En somme, l'évocation du comportement aux différentes phases, et le rôle du dirigeant soulève la question de la dimension humaine de la gestion de crise. Celle-ci correspond aux pratiques de gestion de crise (pour assurer son efficacité). C'est l'objet de la section suivante.

1.2 EXPLORATION DES PRATIQUES DE GESTION DE CRISE

1.2.1 Les pratiques du point de vue théorique

1.2.1.1 Les travaux de Shrivastava (Shrivastava 1993)

Ces travaux suggèrent que les études sur les crises doivent se focaliser sur quatre éléments clés de la crise (les 4C : « causes, conséquences, caution and coping »

Les « Causes » impliquent les échecs immédiats qui ont déclenché la crise et les conditions antérieures qui ont conduit à l'occurrence des échecs.

Les « conséquences » portent sur les impacts à court et long termes.

Le « Caution » concerne les mesures prises pour prévenir ou minimiser les impacts d'une crise potentielle.

Le « coping » concerne les mesures prises pour répondre à une crise déjà survenue.

A l'analyse, on comprend que ces travaux portent d'une part sur la dimension de définition de la crise, et de l'autre sur sa gestion. Sur la crise, il s'agit de voir les causes et les conséquences et sur sa gestion, on perçoit bien un temps de « *caution* » et un autre temps de « *coping* », qui constituent la pratique même de la gestion de crise.

1.2.1.2 L'apport de Pearson et Clair : « *the comprehensive model of crisis mangement process* » (Pearson & Clair 1998)

A partir des 4C proposés par Shrivastava, Pearson et Clair ont proposé une analyse de la situation de crise à partir de trois dimensions notamment la dimension psychologique de la crise, la dimension sociopolitique de la crise et la dimension technico structurelle de la crise. A partir des différences et similitudes de ces trois dimensions, les auteures présentent un modèle de gestion de crise : la perspective multidimensionnelle de la gestion de crise

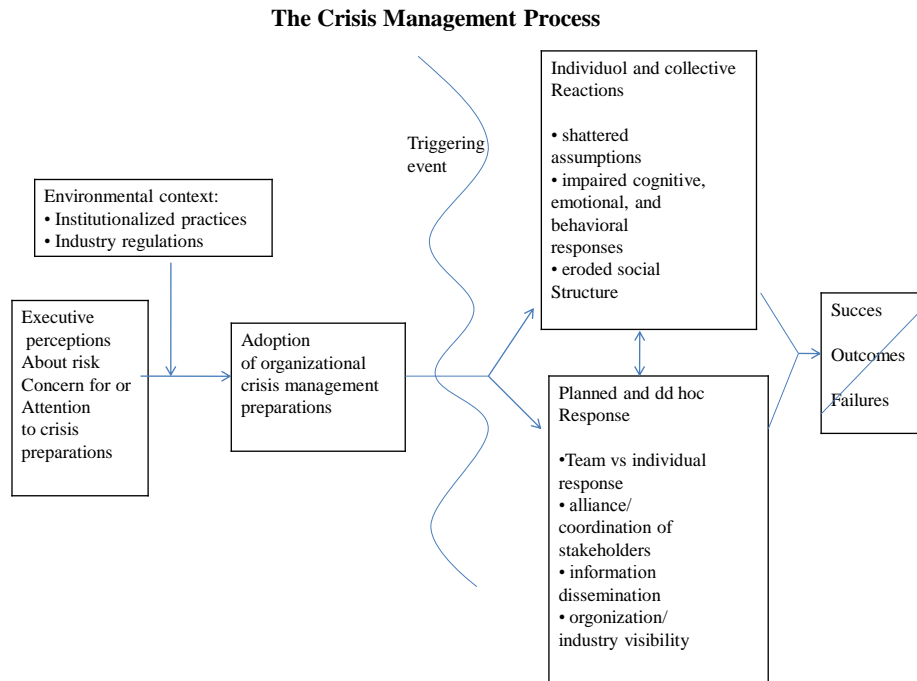


Figure 9 : The Crisis Management Process

Cette perspective multidimensionnelle laisse apparaître les deux temps de la pratique de gestion de crise autour d'un évènement déclencheur.

1.2.1.3 Les travaux de Weick (Weick & Sutcliffe 2001) ; (Weick & Sutcliffe 2007)

Les travaux de Karl Weick portent sur la capacité d'anticipation et la capacité de confinement²⁰. Weick (2001, 2007) parle de cinq principes de la fiabilité qui sont sous-tendus par la vigilance « mindful infrastructure ». Il s'agit de :

Une préoccupation constante pour les échecs (*preoccupation with failure*)

Eviter les interprétations simplifiées (*reluctance to simplify*)

Une sensibilité au contexte opérationnel (*sensitivity to operations*)

Un engagement dans la résilience (*Commitment to resilience*)

Privilégier l'expertise (*Deference to expertise*)

²⁰ Confinement, le mot utilisé par l'auteur en anglais en « containment ».

Weick (2001) précise que les trois premiers principes impliquent la capacité de l'organisation à anticiper les « imprévus » et les deux autres sa capacité à les contenir « The first three principles involves mainly an HRO's capacity to anticipate « unexpected » problems, while the fourth and fifth have more to do with capacity to contain them » p9 et « These principles fall into two clusters : principles of anticipation (failure, simplification, operation) and principles of containment (resilience and expertise) » p 42. L'anticipation porte sur « *the three principles serve as a basis for reasoning and guide for conduct in high reliability systems. They also provide a framework for other organizations as well* » p.43, et se présente par « *anticipatory activities of learning from failure, complicating their perceptions, and remaining sensitive to operations* » p.14, la contenance porte sur « *Containment differs from anticipation in that it aims to prevent unwanted outcomes after an unexpected event has occurred rather than to prevent the unexpected event itself ; Unexpected events begin to unfold before they are noticed. This means that organizational reliability depends on how well prepared the organization is to be mindfully reactive* ».

L'idée de la fiabilité organisationnelle telle que présentée par Weick , s'inscrit dans sa théorie du sensemaking et sa finalité c'est d'aboutir à la résilience, (Giordano Yvonne 2006, p.176) au sens où « la résilience pour l'organisation s'entend comme la construction d'un système d'actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations de crise pour aboutir à la capacité de réviser ses propres routines à chaque fois qu'elle se trouve confrontée à des événements nouveaux et insurmontables; « *the essence of resilience is the intrinsic ability of an organization (system) to maintain or regain a dynamically stable state, which allow it to continue operation after a major mishap and or in presence of continuous stress* » (Weick 2001 p14). Weick en identifie quatre sources (Weick 1993, ((Weick 2003), Roux Dufort 2000 p17): le bricolage et l'improvisation, le changement de rôle, l'attitude de sagesse, le respect mutuel.

1.2.1.4 L'implication des travaux de Weick dans la gestion de crise selon Roux Dufort (Roux-Dufort 2003)

Dans son article, Roux Dufort « explore comment le concept de fiabilité vu par Weick peut jeter les bases d'un dialogue entre les théoriciens des organisations hautement fiables et les chercheurs en gestion de crises. Pour ce faire, il analyse les recherches réalisées à propos des organisations hautement fiables. Cette analyse l'amène à constater un éloignement entre les chercheurs en gestion de crise et les théoriciens de la fiabilité dû principalement à des hypothèses de travail différentes. Le positionnement des recherches de Karl Weick fournit des repères conceptuels aptes à lever plusieurs travers inhérents aux travaux en gestion de crise et d'ouvrir ce champ à des perspectives plus intimement liées à la théorie des organisations. Ce positionnement original de Karl Weick le conduit à proposer un ensemble de concepts relatifs à la fiabilité et à la résilience organisationnelle qui offrent une architecture puissante mais sous estimée par les théoriciens des crises pour redonner à ce champ sa légitimité scientifique.

Les trois axes qui constituent les implications des travaux de Weick pour la gestion de crise sont : la redécouverte de l'initiative collective, les cellules de crise comme espace de sens, et la restauration d'une part d'improvisation dans la gestion de crise

Ces trois axes portent sur la fiabilité en situation de crise et cette fiabilité débute en situation normale. Ce qui signifie que la gestion de crise commence par la mise en place de cette fiabilité en situation normale et se poursuit en situation de crise.

La gestion de crise, ne commence donc pas avec la situation de crise, mais est une action continue même en situation normale.

En somme, nous pouvons retenir que les cinq principes contribuent à l'aboutissement de la résilience à travers les deux pratiques. Ces deux pratiques s'appuient sur deux types de sources. Les sources organisationnelles : la stratégie, la structure et la culture ((Meyer 1982), (Autissier & Bensebaa 2006), (Altintas & Royer 2008) et les sources cognitives : le bricolage et l'improvisation, la sagesse, le changement de rôle et le respect mutuel (Weick 1993, Weick, in Vidaillet 2003, Roux Dufort 2003, (Autissier & Wacheux 2007), Altintas et Royer 2008). En d'autres termes, les principes constituent des réponses opérationnelles qui puisent leurs sources dans des variables organisationnelles et cognitives.

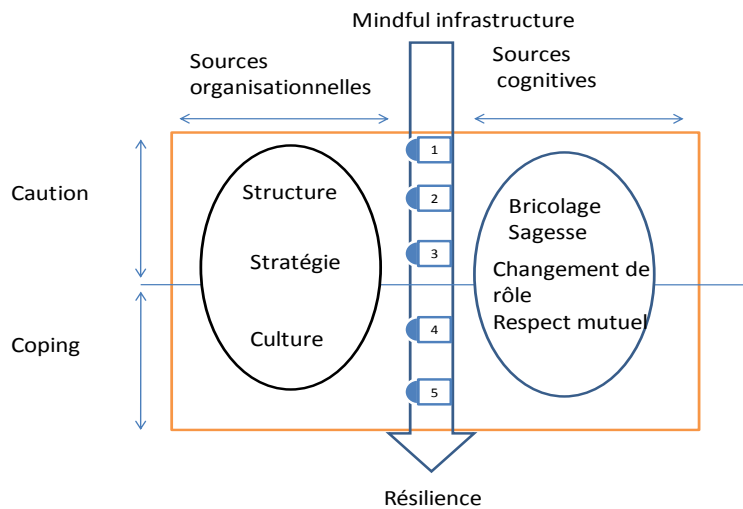


Figure 10 : Processus de résilience en situation de crise²¹

On aperçoit à partir de ces quatre travaux que l'idée de la pratique de gestion de crise se résume à une étape de préparation et à une étape pour « faire face » avec la participation des acteurs. La dimension humaine trouve toute son importance aussi bien en anticipation que pour faire face mais comment cela se passe-t-il?

Comment gérer efficacement la crise s'apparente à l'application de ces principes ou encore, l'application de ces principes est une piste pour une gestion efficace de la crise (proposé par Weick).

La question c'est comment sont mises en œuvre ces principes ou encore comment sont mises en place ces pratiques (qui s'appuient sur ces principes)? C'est l'objet de l'exploration empirique qui suit.

²¹ Pour réaliser cette figure, nous nous inspirons également des composantes COSE (Lewkowicz 2006)

1.2.2 Recherche empirique exploratoire

1.2.2.1 Contexte de l'exploration empirique

1.2.2.1.1 Le point des lectures

Les recherches en gestion de crise ont fait l'objet de plusieurs travaux pour essayer de comprendre le processus de gestion de crise dans l'organisation. Cette compréhension permet d'améliorer de façon subséquente la gestion de crise. Dans cette logique d'amélioration, des travaux ont mis l'accent sur des principes de gestion de crise (Pearson & Clair 1998). D'autres travaux ont essayé à partir des théories existantes, de trouver des inférences pour assurer une meilleure gestion de crise (Roux-Dufort 2003). A coté de ces travaux d'ordre normatif, d'autres travaux encore ont mis l'accent sur le rôle de la perception des dirigeants dans ces pratiques de gestion de crise (...). On peut voir que la gestion de crise se déroule en en trois phases principales : avant, pendant et après la crise ((I. Mitroff 2000). Les travaux de Shrivastava (Shrivastava 1993) et la théorie de la fiabilité organisationnelle (Weick & Sutcliffe 2001), (Weick & Sutcliffe 2007), (Roux-Dufort 2003) nuancent quelque peu les trois principales phases (avant, pendant et après) pour les regrouper en deux pratiques pour l'organisation. Il s'agit des pratiques de vigilance et de faire face à la crise (à sa survenance) par l'improvisation en situation normale et en situation de « crise ».

1.2.2.1.2 Principale question des entretiens exploratoires

Les lectures nous présentent la gestion de crise autour de deux pratiques et surtout le rôle du dirigeant (manager) pour assurer l'efficacité de cette gestion. Pour structurer la littérature autour de la gestion efficace de crise, nous nous proposons de comprendre et d'explorer ces deux pratiques notamment la vigilance et le « faire face »

L'idée, c'est que le dirigeant, a un rôle important. Mais avant d'aller plus loin, il faut comprendre, comment se mettent en place les pratiques, c'est-à-dire la vigilance et le faire face. Ce qui signifie que l'exploration s'inscrit dans une logique de découverte et de compréhension de la pratique de gestion de crise autour des principes évoqués par Weick. Comment les principes sont mises en œuvre par les acteurs ?

1.2.2.1.3 Objectif des entretiens exploratoires

Compte tenu de l'évocation du rôle des dirigeants qui semble avoir une place importante dans la gestion de crise, nous nous proposons de découvrir comment se passe ce rôle en pratique. Le rôle du dirigeant pour assurer l'efficacité suppose implicitement l'évocation des difficultés liées à la gestion de crise. En fait, ces pratiques induisent une réduction des difficultés liées à la gestion de crise.

L'objectif est donc de cerner les difficultés auxquelles font face les acteurs (dirigeants y compris) pour rester dans la logique de notre question de départ notamment comment gérer efficacement une crise ?

1.2.2.1.4 Pertinence des entretiens exploratoires

« Lecture et entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique de recherche. Les lectures aident à faire le point sur les connaissances concernant le problème de départ ; les entretiens contribuent à découvrir les aspects à prendre en considération et élargissent ou rectifient le champ d'investigation des lectures (...). Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière les aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.58).

1.2.2.2 Déroulement des entretiens exploratoires

La fonction de découverte des entretiens exploratoires, répond également à une logique de « rupture avec les spéculations gratuites et les préjugés » (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.59). C'est pourquoi, le choix des interlocuteurs, le déroulement des entretiens et l'exploitation des données qui en résultent doivent respecter des conditions très précises.

1.2.2.2.1 Choix des interlocuteurs

➤ Trois raisons motivent nos choix.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la mise en œuvre des pratiques de gestion de crise par les dirigeants. C'est à ce niveau que nous nous référons plutôt aux managers que de dirigeants. En effet, les pratiques de gestion de crise se font dans

l'organisation à tous les niveaux de responsabilité. L'idée de responsabilité ne s'appliquant pas uniquement qu'aux dirigeants au niveau du top management, nous avons voulu utiliser les termes plus larges de manager. En mettant l'accent sur la responsabilité au sein de l'organisation et face à un groupe d'individu. Nous retrouvons donc la définition classique du manager et du management ; c'est ce que Thiétart résume en ces mots « *le management concerne moins les procédures qu'il faut appliquer, qu'elles soient comptables, juridiques ou sociales, que l'animation des groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée (...). Le management trouve ainsi son application à tous les niveaux de l'organisation* ». (Thiétart 2007, p.1).

Ensuite, ce qui nous intéresse également chez nos interlocuteurs, c'est leurs positions d'acteurs. En cette qualité, ils nous présentent les pratiques vécues de gestion de crise et la perception qui en résulte. Ce sont ces pratiques qui feront l'objet de notre analyse.

La dimension humaine de la gestion de crise, fait que nous nous intéressons également aux actions effectives des individus (seuls ou en groupe).

Enfin, Ce choix est renforcé par l'idée que nous imprimons à la crise. En effet, notre travail s'intéresse au sens de la crise, à la vision élargie de la gestion de crise. Autrement dit, la gestion de crise ne doit plus se faire au moment de la crise (en tant qu'évènement déstabilisateur). Elle doit être un cadre d'action continu au cours du temps.

Nous avons rencontrés deux types d'acteurs : des managers et des consultants. Le recours aux managers se justifie par leur position d'acteur. Le recours aux consultants s'est avéré nécessaire lorsqu'un manager nous a indiqué que pour certaines organisations, en fonction de la situation qui prévalait, ce recours était très pertinent. Ainsi, nous avons aussi rencontré des consultants pour découvrir leur rôle.

Au total, seize interlocuteurs ont contribué à fournir les informations recherchées. Les acteurs que nous avons rencontrés n'ont pas le même statut et n'évoluent pas dans les mêmes organisations. Toutefois, leurs points communs résident dans les pratiques d'anticipation et de « faire face » à la crise. En effet, qu'on soit top manager (7) ou middle manager (9), d'une organisation de grande (11) ou de petite et moyenne (5) taille, de faire face à une situation dégradée d'origine externe (8) ou d'origine interne (9) ces pratiques constituent le point commun dans le cadre de la mission de responsabilité qui incombe à nos interlocuteur

1.2.2.2 Outils de collecte

Les données recueillies reposent sur des entretiens non directifs réalisés auprès d'acteurs de gestion de crise. Elles ont été complétées suivant le cas par des données d'entreprises, des observations, des rapports, des études de cas antérieurs. Les entretiens ont été menés en face à face pour tous les interviewés, enregistrés et retranscrits entièrement. En plus, après l'entretien, nous avons eu des échanges de mails et téléphoniques pour la validation de la synthèse. Nous avons orienté nos interlocuteurs vers la narration des pratiques de gestion de crise notamment dans la phase de préparation et surtout dans la phase d'occurrence d'une situation.

1.2.2.3 Présentation des données recueillies

La rencontre avec nos interlocuteurs, nous a fourni un ensemble d'informations relatives aux pratiques de gestion de crise portant sur l'anticipation et le « faire face ». Chaque interlocuteur de façon très ouverte (nous avons suivi là la démarche semi directive des entretiens exploratoires (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.60–62) a évoqué plus ou moins des dimensions de ces pratiques en passant par les cinq principes (voir pour ce faire la synthèse des entretiens exploratoires). Ce faisant, nous sommes arrivés à saturation des informations (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.151) relatives aux pratiques de gestion de crise. Nous avons essentiellement demandé à nos interlocuteurs de narrer leurs activités d'acteurs au sein de leurs organisations (les actions entreprises, les initiatives ...). C'est à travers cette narration que sont ressorties les actions et actions que nous évoquons. Avec ces informations, nous parvenons à établir « l'inventaire du contenu » (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.67) des données. Il s'agit d'un inventaire chronologique. Nous y répertorions les interlocuteurs, les principes qu'ils ont évoqués et des illustrations. Les interlocuteurs sont renommés par des chiffres de 1 à 16, pour rester dans la logique de l'anonymat.

S'en es suivi, « l'agrégation » (Quivy & Van Campenhoudt 2006f, p.195) ou dans une certaine mesure le codage (Demers 2003, p.198–204) de ces informations sur la base des cinq principes. C'est par ce procédé que nous sommes arrivés à formuler les six encadrés qui nous permettent d'analyser la mise en œuvre des pratiques de gestion de crise.

Tableau 7 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires

Les interlocuteurs (Par ordre chronologique)	Principes évoqués	Illustrations
1 (ES)	1 ; 2 ; 3	Présentation générale du système organisationnelle
2 (BF)	5	Délégation d'expertise
3 (J)	5	Délégation d'expertise
4 (JMM)	4	Evocation d'une situation de crise
5 (JR)	1 ; 2 ; 3	Evocation du système de gestion de crise de l'organisation
6 (PH)	4	Dimension 1 de la résilience
7 (BM)	3 ; 4 ; 5	Maîtrise de l'activité Compréhension au cœur de la crise Identification de ce qui se passe
8 (W)	1 ; 3	Interaction avec les collègues pour la gestion opérationnelle des activités
9 (RD)	4	Dimension 2 de la résilience
10 (GC)	1 ; 2 ; 3	Evocation du système de gestion de crise de l'organisation
11 (RAA)	3	Satisfaction du client par la disponibilité Contrôle, coaching Référence à la hiérarchie Crédibilité dans l'attitude
12 (RAK)	3	Fonctionnement par rapport aux objectifs : recrutement et conservation des clients Investissement et responsabilisation des membres de l'équipe
13 (RAP)	3	Motivation permanente de l'équipe pour l'atteinte des objectifs Interaction avec la hiérarchie pour la réalisation des objectifs
14 (RADM)	3	Organisation personnelle du manager pour la réalisation des objectifs commerciaux Mutualisation des compétences
15 (RAD)	3	Accent mis sur la maîtrise de l'activité pour être opérationnel Réactivité spontanée et permanente Interaction avec la hiérarchie et vigilance sur les « process »
16 (AS)	3	Formation des collaborateurs

1.2.2.3 Exploitation des données

« Les entretiens exploratoires n'ont pas pour fonction de vérifier des hypothèses ni de recueillir ou d'analyser des données précises mais bien d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir des horizons de lectures et de les préciser ». C'est pourquoi nous nous basons sur les informations fournies par nos interlocuteurs pour reconstituer les deux pratiques. Il s'agit donc de la description des pratiques à partir des cinq principes, car « l'exploitation des entretiens exploratoires peut être menée de manière très ouverte, sans utilisation de grille d'analyse précise » (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.66)

L'exploitation (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.65–68) repose sur la description de la mise en œuvre de ces pratiques sur la base des informations qui nous livrent les encadrés.

Nous regroupons donc ces informations au sein de six encadrés qui rendent compte des deux pratiques à travers les cinq principes. Il s'agit de la dimension descriptive des nos données. Cette description nous permettra en effet de réaliser la « fonction essentiellement heuristique de cette phase exploratoire » de notre recherche (Quivy & Van Campenhoudt 2006b, p.67).

Les encadrés représentent l'ensemble des discours de nos interlocuteurs sous forme de saturation. Il s'agit d'une saturation relative aux pratiques de gestion de crise à travers les cinq principes évoqués par Weick.

Les encadrés 1 et 2 portent sur deux systèmes de gestion de crise, pour mettre en exergue les principes 1 ; 2 et 3. Les encadrés 3 et 4 ont trait aux principes 4 en mettant l'accent sur les deux dimensions de la résilience (Weick 2003) (Weick 1993); (Weick 2003) ; (Bout 2005). Les encadrés 5 et 6 présentent le principe 5.

1.2.2.3.1 La pratique d'anticipation : la « caution » à travers deux systèmes de gestion de crise

Les organisations, réfléchissent quotidiennement à la façon dont elles peuvent aborder des situations qui peuvent être critiques pour elles. C'est pourquoi, elles établissent un cadre de préparation qui s'inscrit dans leurs activités.

Encadré 1 : Présentation du Système de gestion de crise au sein d'un site de production de produit pharmaceutique

Pour le Directeur de ce site, « pour être compétent dans un domaine, il faut connaître suffisamment pour se faire sa propre idée ». Il poursuit relativement au système de gestion de crise pour préciser que, « dans la gestion de crise, la capacité de réaction des individus et des hommes, est très importante, et on ne peut pas oublier cela ». C'est pourquoi, dans le système de gestion de crise, « il faut être organisé, il faut avoir tout prévu, parce que quand la crise arrive, c'est la panique ». C'est en ce moment que la coordination entre les membres de l'équipe, de l'organisation est très importante car comme il l'ajoute par la suite, « même si vous (en tant que dirigeant) ne paniquez pas, tous les gens autour de vous paniquent, et ce n'est pas évident. »

Pour lui, « quand on parle de crise, on parle par exemple de sécurité, ou d'un accident grave dans l'usine... ». C'est pourquoi, dans son entreprise, « il y avait un système de gestion de crise en place, où tout était bien organisé, il y avait un Directeur d'astreinte, tout était prêt, il y avait des locaux, un QG sécurité. Il y avait à coté, un QG communication ; parce que lorsqu'il y avait un problème grave, dans la demi-heure qui suit, il y avait des journalistes devant l'usine. Il faut répondre, il faut dire quelque chose parce que lorsqu'on ne dit rien, c'est encore pire, c'est-à-dire que c'est très grave. »

Les différentes tâches dans le système de gestion de crise étaient déléguées à un niveau hiérarchique inférieur. Les principales caractéristiques du système de la gestion de crise étaient en effet :

-la délégation des tâches (le Directeur de crise, le Directeur d'astreinte, le Responsable communication)

-la préparation à travers les exercices « On faisait des exercices tous les ans, il y avait au moins un exercice tous les ans avec un spécialiste, pour rappeler, vous rappeler tout ...il y a un certain nombre de processus qu'il faut mettre en place, il y a des choses qui sont toutes prêtes...c'est-à-dire qu'on créait une crise quelque part. C'est là que c'est intéressant parce que même si on n'était pas tout à fait dans la situation parce que là on ne panique pas, on sait que c'est un exercice, mais ça permet de vérifier si les procédures qu'on a mises en place fonctionnent... ».

Dans la pratique, au plan opérationnel, la tâche revient donc au Directeur de crise sous la responsabilité du Directeur Général du site : « quand il y a un problème qui survient, c'est toujours le Directeur de crise qui s'en occupe, mais n'empêche que le Directeur du site est responsable ». C'est pourquoi, « tout ce qui se passe de production dans un site, c'est marqué sur un document...Si vous avez un problème sur le marché, par exemple un problème de fabrication d'un produit...il faut que vous soyez capable d'expliquer d'où vient le produit, comment il est fabriqué.... »

Encadré 2 : Système de gestion de crise au sein d'une multinationale

Le système de gestion de crise de la deuxième organisation que nous avons analysée repose essentiellement sur le maintien de la crédibilité de son image : « Parler de gestion de crises revient dans un premier temps à parler de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Beaucoup de facteurs extérieurs influencent considérablement l'entreprise et plus particulièrement lorsque celle-ci est en crise. Un des facteurs importants pour l'entreprise, c'est la crédibilité de son image. C'est pourquoi, l'entreprise doit connaître la perception qu'en ont les principaux acteurs extérieurs et y travailler le cas échéant.

Cette organisation considère qu'elle est en crise lorsque l'événement générateur de la crise devient public. Le cas échéant, elle doit pouvoir contrôler la communication... Il faut également avoir un bon réseau relationnel connaître les acteurs externes et les côtoyer. Autrement dit, il faudrait développer un réseau de relations non complaisantes mais favorables à un accès facile à la communication (connaître le maire, le préfet..., pouvoir les joindre en cas de besoin et se positionner dans la communication très rapidement...).

L'entreprise doit s'assurer d'une bonne communication interne afin d'avoir une communication publique cohérente et homogène. Celle-ci doit être préparée à l'avance. Pour y arriver de façon efficace, il faudrait dans un premier temps avoir une définition homogène de la crise. Comment comprend-on la crise ? Qu'est-ce qu'une crise ? A quel moment peut-on parler de crise ?

« L'efficacité de la gestion de crise repose sur la capacité de l'entreprise à gérer les premiers instants de la crise. Il est important de bien former ceux qui sont susceptibles d'être le premier contact de l'entreprise en l'occurrence le téléphone principalement le standard, la réception et l'ouverture du courrier, le service consommateur ou client.

La qualité de la gestion de crise est souvent liée aux moyens que s'est donnés l'entreprise à la préparation et à la formation à la gestion de crise. Cette préparation couvre des domaines comme, les supports administratifs, la mise en place de « process » et la formation des acteurs potentiels. C'est pourquoi, il faut :

- Investir dans la préparation
- Toujours garder en tête l'intérêt de l'entreprise et de son personnel
- Apprendre de ses erreurs »

A travers ces deux systèmes de gestion de crise, nous constatons des pratiques de préparation à la crise.

Hormis, les dimensions techniques différentes (accidents, problèmes graves) nous analysons (analyse de contenu...à expliquer davantage) les points communs de ces deux systèmes à travers les principes évoqués par Weick. Pour analyser les pratiques d'anticipation de ces deux systèmes de gestion de crise, nous nous appuyons sur les principes évoqués par Weick. Ainsi nous posons nous les questions suivantes :

A quel niveau pourrait-il avoir échec et comment l'organisation s'en préoccupe-t-elle²² ?

Quelle est la situation et comment l'organisation l'interprète-t-elle²³ ?

²² Question relative au Principe 1

Quel est le contexte opérationnel et comment l'organisation en est-elle sensible²⁴ ?

➤ **Principe 1 : La préoccupation constante pour les échecs (*activity of learning from failures*)**

Cette préoccupation se fait en deux temps ; d'abord une identification des facteurs éventuels d'échecs et les actions qui s'en suivent.

Au niveau de l'identification, indépendamment des aspects spécifiques (communication par rapport à l'image de l'entreprise, accident grave...), on note une forte propension à l'individu : « *il faut connaître suffisamment pour se faire sa propre idée* ». , « *dans la gestion de crise, la capacité de réaction des individus et des hommes, est très importante, et on ne peut pas oublier cela* » encadré 1, et « *Il est important de bien former ceux qui sont susceptibles d'être le premier contact de l'entreprise en l'occurrence le téléphone principalement le standard, la réception et l'ouverture du courrier, le service consommateur ou client.* » **encadré 2**

Cette propension à l'individu induit les actions « *il y avait un système de gestion de crise en place, où tout était bien organisé, il y avait un Directeur d'astreinte, tout était prêt, il y avait des locaux, un « QG » sécurité. Il y avait à côté, un « QG » communication ; parce que lorsqu'il y avait un problème grave, dans la demi-heure qui suit, il y avait des journalistes devant l'usine* » **encadré 1** et compte tenu de la spécificité de la préparation le système prévoyait dans l'encadré 1 une délégation de tâche notamment « *Directeur de crise, le Directeur d'astreinte, le Responsable communication* » ou alors s'inscrivait dans une logique d'action en amont pour s'assurer d'une meilleure communication « *Il faut également avoir un bon réseau relationnel connaître les acteurs externes et les côtoyer. Autrement dit, il faudrait développer un réseau de relations non complaisantes mais favorables à un accès facile à la communication (connaître le maire, le préfet..., pouvoir les joindre en cas de besoin et se positionner dans la communication très rapidement...).* » **Encadré 2**

²³ Question portant sur le principe 2

²⁴ Question pour rendre compte du principe 3

➤ **Principe 2 : Eviter les interprétations simplifiées (*activity of complicating their perception*)**

Les deux situations qui prévalent sont la sécurité de l'usine (encadré 1) et la crédibilité de l'image de l'entreprise (encadré 2). Ensuite l'évocation de la panique et de la préparation à la communication (encadré 1), et la gestion des premiers instants, la formation des premiers contacts et l'accent mis sur la communication (encadré 2) rendent compte de l'interprétation qu'en font les organisations par rapport aux situations. Ces interprétations portent sur les capacités des individus et leurs manières de se comporter dans l'optique d'une préparation à la crise.

➤ **Principe 3 : Sensibilité au contexte opérationnel (*activity of remaining sensitive to operations*)**

Le contexte opérationnel de l'encadré 1 porte sur la réaction des membres de l'organisation. Pour ce faire l'organisation met en place des exercices « *On faisait des exercices tous les ans, il y avait au moins un exercice tous les ans avec un spécialiste, pour rappeler, vous rappeler tout ...il y a un certain nombre de processus qu'il faut mettre en place, il y a des choses qui sont toutes prêtes...c'est-à-dire qu'on créait une crise quelque part. C'est là que c'est intéressant parce que même si on n'était pas tout à fait dans la situation parce que là on ne panique pas, on sait que c'est un exercice, mais ça permet de vérifier si les procédures qu'on a mises en place fonctionnent...* ». Il y a également l'idée que face à la crise, il faut être prêt à apporter des réponses toutes prêtes et consignées à l'avance « *tout ce qui se passe de production dans un site, c'est marqué sur un document...Si vous avez un problème sur le marché, par exemple un problème de fabrication d'un produit...il faut que vous soyez capable d'expliquer d'où vient le produit, comment il est fabriqué....* »

Le contexte opérationnel de l'encadré 2 est de s'assurer du contrôle de la communication. C'est pourquoi « *L'entreprise doit s'assurer d'une bonne communication interne afin d'avoir une communication publique cohérente et homogène- Celle-ci doit être préparée à l'avance. Pour y arriver de façon efficace, il faudrait dans un premier temps avoir une définition homogène de la crise. Comment comprend-on la crise ? Qu'est qu'une crise ? A quel moment peut-on parler de crise ?* »

1.2.2.3.2 La pratique de faire face : le « coping » à travers quatre situations

Lorsque la situation de crise survient, l'organisation se retrouve dans une dynamique d'actions qui diffèrent de l'anticipation. Nous en observons quatre situations. Nous présentons dans les encadrés suivants, le contexte de la situation qui prévaut, le contexte managérial de l'organisation et les actions entreprises pour faire face à la situation.

Les pratiques de « coping » se présentent en deux principes : l'engagement à la résilience et privilégier l'expertise. Pour analyser l'engagement à la résilience, nous partons de la présentation de la situation qui prévaut, puis décrivons les actions de maintien et de rééquilibrage de l'activité. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les deux encadrés suivants (encadrés 3 et 4).

Encadré 3 : Perte de part de marché d'un hypermarché

Contexte

La situation qui prévaut : Depuis quelques années, la baisse de la rentabilité d'Agnon s'accroît. Le modèle d'hypermarché comme Agnon présente un Chiffre d'Affaires en baisse de 10 pour cent. C'est ce qui fait dire au directeur « qu'il faut revoir le modèle. Cela ne veut pas dire qu'il faut le supprimer, mais il faut le revoir » et d'ajouter « en France, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait que les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité » car parallèlement aux hypermarchés, il y a l'accroissement de la concurrence par le hard discount : « Il faut savoir qu'il y a cinq ans, le hard discount n'existait pas. Il représente à l'heure actuelle 15% du marché en France. Dans 20 ans ça va représenter quoi ? Cela veut dire que la consommation, c'est le hard discount. Il faut donc que nous préparions le changement de modèle. ».

Au plan managérial : Agnon est composé d'une équipe de 450 personnes avec à sa tête un comité de direction de 6 personnes qui se réunit tous les mois..

Agnon est un hypermarché appartenant à un groupe de la grande distribution. Son activité principale est donc la grande distribution. Le marché français au niveau du groupe est un marché « mature ». Il se crée donc de moins en moins d'hypermarché du type d'Agnon.

Les réponses apportées

En parlant de cellule de crise, notre interlocuteur nous dit qu'« il existe au niveau national des pôles transverses (GRH, Marketing, Finance, Informatique, Assurance...) qui sont au siège de l'entreprise. ... Il n'existe pas de pôle transverse gestion de crise, car chaque pôle a sa cellule de crise. Par exemple, le pôle marketing a un directoire avec une cellule de crise, pour l'hygiène et la qualité, il y a également une cellule de crise. Il n'y a pas de coordination de cellule de crise. Chacun est responsable par rapport à sa partie en fonction de la crise éventuelle qu'il peut y avoir ».

Par rapport à la crise actuelle qui engendre une baisse de la rentabilité, la réaction d'Agnon est plutôt au niveau stratégique.

Cependant, cette crise a des répercussions au niveau de chaque magasin. En effet, il appartient au directeur de le rendre rentable ; et les actions en faveur de cette rentabilité sont impulsées par celui-ci. Ce qui fait qu'en marge des actions du top management, des actions internes sont menées. En clair, le cap (la rentabilité) est fixé par

le top management et la mise en œuvre (la réalisation de cette rentabilité) par l'équipe du directeur.

Les actions

-Une nouvelle politique de prix : interactivité entre les magasins de proximité et les hypermarchés : « En France, il y a une nouvelle stratégie qui va être mise en place, c'est la fusion et l'interactivité entre des magasins de niveau inférieur et le modèle Hypermarché de type Agnon ». En clair, il s'agit de revoir le modèle des hypermarchés : « Il faut savoir quand même qu'ils ne vont pas disparaître...Un hypermarché comme ça, il n'est pas super cher mais il fait entre 70 millions d'euros et 150 millions d'euros. Si on a le chiffre qui baisse mais ce n'est pas 150 millions d'euros. Donc même si on a le chiffre qui baisse de 10%, ça reste quand même des usines où le Chiffre d'Affaires reste en moyenne entre 100 et 150 millions d'euros par an. Ca va baisser effectivement mais le modèle va exister. Il faut revoir le modèle, ça ne veut pas dire qu'il faut le supprimer mais il faut le revoir. « En France donc, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait qu'actuellement, les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité. ». L'apport de la stratégie « La question de rentabilité, est gérée à un niveau stratégique et des solutions nous sont apportées pour être plus rentables. Toutefois nous faisons également des propositions, dans le sens de la rentabilité (la décision de louer et autres...) »

-Réaction par rapport à la rentabilité des hypermarchés : « La vision de gros hypermarchés est pratiquement finie. Si on a du développement à faire, maintenant, c'est à l'intérieur des mètres carré. Il faut savoir, qu'une entreprise comme ça on est jugé et rentable par rapport aux mètres carré. Il faut se demander ce qu'il faut faire ? Parce que sur moins de surface, on fait à peu près le même Chiffre d'Affaires. Donc on doit augmenter notre rentabilité par rapport aux m². Le m², il faut l'allouer à des activités autres. On est propriétaire de ce bâtiment (de l'espace). Donc à un moment donné, si les m² ne sont pas rentables, il faut faire louer. Au moins à la fin du mois vous avez un loyer, qui vient s'ajouter sur la rentabilité de l'hypermarché, c'est peut être la solution. Et on peut imaginer toute autre solution, exemple des forums, des salons qui attirent du monde...On peut parler d'exposition sur le monde, sur la peinture...On peut même se désengager sur des marchés qui ne sont pas rentables et allouer les espaces à d'autres choses. Donc il y a **une restructuration**. Dans le groupe de Agnon, il y a une dimension property qui gère tout ce qui immobilier et donc qui peut imaginer une véritable restructuration de l'espace ; et c'est ce qui est intéressant dans un groupe mondial, il ya donc beaucoup d'armes comme ça dans un groupe mondial. De toutes les façons ici en France, la bataille passe par les magasins moins chers ».

Tableau récapitulatif de la gestion de crise chez Agnon

Situation de crise	Réponses
Perte de part de marché	Une politique de prix attractive
	Restructurations des hypermarchés

Encadré 4 : Baisse importante d'activité chez M

1. L'organisation

Date de création : 1967. Deux grandes périodes caractérisent la vie de M. Avant 1994 et après 1994. L'avènement de la deuxième période est marqué par la reprise des activités par M. P H. Il arrive à la tête de M avec une nouvelle équipe et une nouvelle vision.

Motivé par la passion du métier de consultant, il a axé son développement sur une expansion à deux niveaux. L'expansion du métier et l'expansion géographique. Ces deux expansions se sont faites, progressivement, étape par étape. « Nous avons voulu aller étape par étape avec des objectifs bien précis et tout était bien prévu. »

1.1 Son activité :

M est un cabinet qui a pour activité principale les conseils en développement des ressources humaines. Il est reparti dans plusieurs villes de la France (Strasbourg, Paris, Nantes, Lyon, Mulhouse, Metz, Marseille). Cette activité de conseil se manifeste par le recrutement, la gestion des carrières et le management de transition auprès des entreprises.

1.2 Son fonctionnement

L'objectif principal de M est de constituer un groupe compétent et d'experts dans les métiers du recrutement et représenté un peu partout en France et à l'international...

Autour du PDG, le comité de Direction se réunit au moins une fois par mois, pour faire le point de situation, réfléchir sur les axes de développement au niveau de chaque cabinet. Les (grandes) décisions émergent prioritairement de consensus lors des séances de Comité de Direction. « Nous mettons beaucoup l'accent sur le consensus en Comité de Direction... Dans l'équipe, je me considère d'abord en tant que consultant comme les autres. Juridiquement, il faut une organisation, je suis donc PDG. Mais je suis consultant avant tout ; ainsi je comprends mieux mes consultants... Je considère mon travail comme un loisir... Pour répondre au besoin de nos clients, nous avons une équipe confirmée. Nous sommes un peu plus de cinquante personnes, avec une quarantaine de consultants, tous des cadres. C'est avec ces personnes que nous répondons aux besoins de nos clients et développons notre expansion. Nos charges salariales sont importantes, mais l'activité se développe aussi bien au niveau des différentes facettes du recrutement, qu'au plan géographique. »

2. la gestion de crise au sein de M : trois grandes périodes (de 1994 à 2001 ; de 2001 à 2008 ; de 2008 à 2010)

2.1 De 1995 à 2001 : La cessation d'activité de 1994

En 1994, le cabinet M faisait face à une crise majeure. En effet, le cabinet a eu un coup d'arrêt d'activités, s'est retrouvé en cessation d'activités, de paiement et était en liquidation. Face à de telles successions et combinaisons de difficultés, le cabinet était en situation de crise.

Cette cessation d'activité était une grande ampleur au point où le cabinet était en cessation de paiement, en liquidation. Il fallait donc remonter le cabinet. Remonter le cabinet apparaissait comme une réponse spécifique hors des cadres d'actions typiques existantes si bien qu'il fallait procéder à une chasse de tête : « J'ai été approché par un cabinet de chasseur de tête... Il avait comme critères le fait d'être connu, d'être en situation de ne pas diriger un autre cabinet, et il fallait avoir à la fois l'envie et la compétence pour remonter un cabinet »

En remplissant ces principaux critères, M H était le candidat idéal pour reprendre le cabinet. Son cahier de charge se présentait comme suit : « assurer la pérennité du cabinet, son développement et sa réussite ». Dans les années 1995, le cabinet comptait trois personnes : une consultante une assistante et le nouveau dirigeant. En ce moment, l'activité était exclusivement du recrutement de cadre dans la région.

Pour faire face à la situation de crise qui prévalait (le manque d'activités) il fallait trouver de nouvelles solutions. La nouvelle équipe a décidé de développer l'activité du recrutement et de se doter d'une équipe forte.

Au niveau du métier, il s'agissait de ne plus rester exclusivement sur le recrutement de cadres au niveau régional et avec la méthode par annonce. Le recrutement a donc évolué. Au niveau du recrutement, le cabinet a progressivement mis en place une expansion « Recruitment », « Search », « carrière », « transition » et « international »

En ce qui concerne le développement de l'équipe, il y a eu progressivement, par tranche de deux ou trois, des recrutements de nouveaux collaborateurs. Ce fut le cas en 1995 (2), de 1996 à 1998 (3)... « On a commencé à atteindre un bon rythme de croisière en 1999- 2000, avec 25 personnes ».

2.2 Cependant, la nouvelle équipe en pleine expansion a connu « à la rentrée 2001 un premier coup de revirement dans son développement. En effet, suite aux évènements du 11 Septembre 2001 aux Etats Unis, il y avait moins de recrutements et nous avons connu une baisse importante d'activités ».

Cette nouvelle situation a freiné le cabinet dans son élan de développement car sans activités de recrutement la situation devenait compliquée et le Chiffre d'Affaires baissait considérablement.

Il fallait une fois de plus trouver une solution pour contenir cette régression. La première solution envisagée était d'ordre économique « nous avons stoppé le recrutement de nouveaux collaborateurs ». « Nous avons également développé un autre métier que le recrutement, il s'agit du reclassement et nous avons intégré un nouveau collaborateur pour faire ce métier. En somme, un développement de personne, géographique et de métier ».

Ainsi le cabinet a retrouvé un élan d'activités. Comme nous le dit le dirigeant « C'est reparti en 2003, jusqu'en 2005. Et 2006, 2007, 2008 étaient de très bonnes années ».

2.3 Depuis Octobre 2008

Mais depuis octobre 2008, l'extension a stoppé, nous sommes revenu au niveau 2004 ; cinq ans en arrière, nous ne sommes pas les seules. La moyenne nationale de la profession dans la baisse des CA était de moins 40 - 45 pour cent et nous étions en moyenne à moins trente pour cent en 2009. Malgré sa croissance, notre activité de reclassement n'a pas compensé le manque dans l'activité de recrutement. Donc en ce moment il y a une baisse d'affaire de CA. Pour l'instant, on ne voit pas la fin, on ne peut pas prévoir... ». Pour ce faire, le cabinet a procédé à une baisse d'effectif, pour compenser la baisse du Chiffre d'Affaires, et à une ouverture du capital avec un nouvel actionnaire et de nouvelles compétences pour mener une autre activité.

Tableau récapitulatif de la gestion de crise au sein du cabinet M

Années	Situations de crise	Réponses à la crise
1995	Cessation de paiement, d'activités, en liquidation	-Développement de l'activité de recrutement -Renforcement de l'équipe par la dotation de consultants séniors
2001	Baisse importante d'activités	-Stopper le recrutement de nouveaux collaborateurs -Ouverture à une autre activité : le reclassement
2008	Baisse importante d'activités	-Réduction d'effectifs -Ouverture du capital à un nouvel actionnaire. Celui-ci a de nouvelles compétences et mène une autre activité

➤ **Principe 4 : l'engagement à la résilience**

Le maintien de l'activité illustré par l'encadré 3

La perte de l'avantage concurrentiel du modèle hypermarché a fait engager à Agnon deux types d'actions : les actions à l'extérieur du magasin et les actions à l'intérieur.

Les actions à l'extérieur portent dans un premier temps sur, l'interaction entre la Direction et le magasin : *« La question de rentabilité, est gérée à un niveau stratégique et des solutions nous sont apportées pour être plus rentables. Toutefois nous faisons également des propositions, dans le sens de la rentabilité »* En plus, *« il y a une dimension property dans le groupe qui gère tout ce qui immobilier et donc qui peut imaginer une véritable restructuration de l'espace »*. Ensuite, il y a la politique de l'interactivité entre les hypermarchés et les magasins de niveau inférieur *« En France, il y a une nouvelle stratégie qui va être mise en place, c'est la fusion et l'interactivité entre des magasins de niveau inférieur et le modèle Hypermarché de type Agnon »*. En clair, il s'agit de revoir le modèle des hypermarchés : *« Il faut savoir quand même qu'ils ne vont pas disparaître. Ca va baisser effectivement mais le modèle va exister. Il faut revoir le modèle, ça ne veut pas dire qu'il faut le supprimer mais il faut le revoir. En France donc, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait qu'actuellement, les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité. De toutes les façons ici en France, la bataille passe par les magasins moins chers »*.

A l'intérieur, les actions portent sur la décision de restructuration *« La vision de gros hypermarchés est pratiquement finie. Si on a du développement à faire, maintenant, c'est à l'intérieur des mètres carré. Il faut savoir, qu'une entreprise comme ça on est jugé et rentable par rapport aux mètres carré. Il faut se demander ce qu'il faut faire ? Parce que sur moins de surface, on fait à peu près le même Chiffre d'Affaires. Donc on doit augmenter notre rentabilité par rapport aux m². Le m², il faut l'allouer à des activités autres. On est propriétaire de ce bâtiment (de l'espace). Donc à un moment donné, si les m² ne sont pas rentables, il faut faire louer. Au moins à la fin du mois vous avez un loyer, qui vient s'ajouter sur la rentabilité de l'hypermarché, c'est peut être la solution. Et on peut imaginer toute autre solution, exemple des forums, des salons qui attirent du monde... On peut parler d'exposition sur le monde, sur la peinture... On peut même se désengager sur des marchés qui ne sont pas rentables et allouer les espaces à d'autres choses »*.

Le rééquilibrage de l'activité illustré par l'encadré 4

Face à la baisse d'activités qui lui est imposée par l'environnement, le cabinet M a du travailler pour rééquilibrer son activité de conseil en ressources Humaines. Il s'est agit d'une rationalisation des coûts, d'un développement de l'activité en d'autres dimensions et d'une expansion géographique.

Pour atténuer la baisse du Chiffre d'Affaires causé par la baisse d'activité et sa raréfaction sur le marché « *nous avons stoppé le recrutement de nouveaux collaborateurs* ». A coté de cette rationalisation des coûts, le cabinet « *a décidé de développer l'activité du recrutement et de se doter d'une équipe forte. Au niveau du métier, il s'agissait de ne plus rester exclusivement sur le recrutement de cadres au niveau régional et avec la méthode par annonce. Le recrutement a donc évolué. Au niveau du recrutement, le cabinet a progressivement mis en place une expansion « Recruitment », « Search », « carrière », « transition » et « international »*. En plus, comme l'indique le Directeur du cabinet « *nous avons également développé un autre métier que le recrutement, il s'agit du reclassement et nous avons intégré un nouveau collaborateur pour faire ce métier. En somme, un développement de personne, géographique et de métier* »

➤ Principe 5 : Privilégier l'expertise

Au sein de l'organisation, la détérioration de la situation normale, impose d'autres types d'actions. Cependant, lorsque l'organisation ne parvient pas de son propre chef à faire face convenablement à la situation qui prévaut, elle s'adresse à d'autres structures pour l'aider à le faire. Nous observons cette question de prise de décision à travers les deux encadrés suivants (encadré 5 et 6), où les organisations s'adressent par exemple à des structures d'appui.

Encadré 5 : Situation de reclassement des employés en sur effectifs

Lors des premiers contacts des organisations avec les structures d'appui, les problèmes évoqués sont assez vagues « Notre intervention, s'inscrit dans le cadre d'un rôle opérationnel face à une crise qui prévaut « quand nous on arrive, la crise est déjà là... Mais toute la partie traitement de la crise, notamment la partie discussion, échanges, communication...qu'elle soit réglementaire, légale ou spontanée, elle est déjà lancée depuis un bon bout de temps quand nous on arrive... »

Ce rôle opérationnel, lui permet tout de même de constater que « la crise est liée à une décision ; une décision qui est prise, une décision qui était prise très en amont, et souvent très loin d'ici ...Une décision de type financière..., on investit ça... on n'investi plus... on désinvesti ...Nous on est informé des conséquences de cette décision là. ». Toutefois, la décision prise par l'entreprise concernée par la crise, ne reste pas figée, elle peut varier selon l'appréciation des consultants : « On peut donner des idées, si on nous demande préalablement... On a l'expérience on peut dire, on pourrait faire ci..., on pourrait faire ça ; et puis bon... ça de toute façon on le donnerait spontanément... la plupart du temps, on ne nous demande pas, c'est comme ça, c'est tout. ». En effet, l'entreprise prend un risque lorsqu'elle s'adresse aux consultants, c'est pourquoi ceux-ci dans leurs échanges préalables essaient de bien orienter l'entreprise dans ses choix « Quand nous on est sollicité... l'entreprise prend des risques qui sont plutôt des risques juridiques que des risques financiers. Si ce qu'elle nous demande de faire en termes de redressement est mal cadré dès l'origine, elle prend de gros risques, elle prend des risques pénaux, en tout cas des risques qui coûtent très chers si elle doit indemniser. Dans ce cas là, nous on intervient directement, en disant ne faites pas ça. On sait que par notre expérience, ça ne marchera pas ; et on vous fait prendre un grand risque. Donc on propose une alternative fondée sur notre propre expérience. »

En réalité, « les managers laissent trainer les problèmes, ces problèmes s'accumulent et au bout d'un certain temps, la bulbe éclate... » En effet, « la crise, elle est là parce qu'on a laissé s'accumuler » ;

On se rend compte à un moment donné, quand on regarde le signe des événements, on demande : est ce que vous avez fait ci, est que vous avez fait ça...qui aurait déjà dû être fait avant. Nous on dit si ça ce n'est pas fait, on ne peut pas ou alors on peut mais ça ne servira pas à grand-chose. Ils nous disent oui...dans ce cas, ne pouvez vous pas nous le faire ? Donc, on revient en arrière pour faire une partie du travail de l'entreprise, qui devrait être fait par l'entreprise il y a quelques temps déjà. Quand c'est du domaine de la réglementation du travail, ça devient extrêmement complexe. Souvent, une décision ou une action qui n'a pas été faite ou qui a été oubliée, c'est comme si elle n'avait jamais existé. Donc ça peut faire prendre du retard, d'un mois, de deux mois, voire plus ; parce qu'il y a des procédures qui sont à relancer depuis le début... Consulter les syndicats...négocier avec eux...avoir leurs avis...ils ont toujours des délais à imposer entre temps... »

Encadré 6 : Situation d'entreprises en crise qui cherchent des solutions

A partir de l'entretien avec notre interlocuteur, il ressort que les entreprises en crise, s'adressent à des structures d'appui, d'aide, de conseil...pour faire face à la crise « On peut vous parler des clients, des industries qu'on suit. La façon dont ils travaillent, dont ils gèrent leurs risques, leurs crises...C'est vraiment de l'intervention sur le terrain aux cotés des Chefs d'entreprises »

La gestion de crise nécessite donc, des appuis extérieurs, des structures de conseil, de consultant, de la part des chefs d'entreprise, des décideurs.

Il nous présente globalement les actions, pour apporter des solutions aux entreprises en difficulté (incendie, dépôt de bilan...) « On intervient sur les affaires en difficulté, par exemple il y a un atelier de peinture qui brûle, donc ça c'est par exemple un risque, puisque ça ralenti, ça arrête la production ; donc les aider à trouver des solutions. Il y a des entreprises qui sont aussi en difficulté financière, donc sur le point de déposer le bilan. Donc là où la pérennité de l'entreprise est menacée, là aussi on va les voir, on regarde comment on peut les aider, à maintenir les activités, les emplois sur le site. Parfois, ça passe par la recapitalisation, ou parfois ça passe par la vente et la recherche de repreneurs. » « Un cas typique...La société nous contacte, parce qu'elle a un projet immobilier. Donc, souvent les gens ne disent pas tout de suite qu'ils sont en difficulté, puisque c'est

un sujet un peu tabou. ...Donc on va les voir, quand on arrive sur le site, déjà on se rend compte que l'usine n'a pas l'air de tourner à plein régime. Ensuite on va voir le projet du Chef d'entreprise, il nous parle d'un projet immobilier, on se rend compte qu'enfin il cherche un halle industriel pour transformer son activité, que ce halle souvent est plus petit que le halle actuel. On se rend compte qu'il veut diminuer son activité ; on se rend donc compte qu'il a des difficultés.

Ensuite, on regarde à quoi sont liées ces difficultés. Est-ce que c'est lié à la conjoncture, est ce que c'est lié à un marché...est ce lié à une perte d'un client, est ce que c'est lié à des mises en demeure de la DRIN, parce qu'ils ne sont plus aux normes pour exploiter le site. Donc là, ça peut vraiment être lié à tout un tas de choses. Ensuite, petit à petit on va rentrer dans le problème, on va voir ce que l'entreprise veut faire, est ce que le dirigeant a les moyens d'aller au bout, de résoudre son problème...Donc tout notre travail, c'est déjà petit à petit de creuser, de voir ce qui est annoncé, de creuser, de voir l'état réel des difficultés, ensuite d'arriver à trouver des solutions idéalement avec le Chef d'entreprise ; mais aussi parfois d'anticiper des choses que le dirigeant d'entreprise ne veut pas accepter. parce que souvent l'entreprise en difficulté, ce qui compte c'est la rapidité d'exécution.

On peut voir également que la gestion de crise dans sa préparation est liée à une prise de décision qui dépend souvent des moyens mais aussi de la personnalité du dirigeant, de sa vision (ou des dirigeants) ; c'est à ce niveau que se fait la différence.

L'élément principal d'analyse de ce principe est le transfert de décision. Comme l'indique Weick 2001 p16 <<HROs push decision making down and around. Decisions are made on the front line, and authority migrates to the people with the most expertise, regardless of their rank. >>. Ainsi, les structures d'appui sont sollicitées pour aider à résoudre des situations de crise comme nous l'indique un consultant (encadré 5) « Notre intervention, s'inscrit dans le cadre d'un rôle opérationnel face à une crise qui prévaut ; quand nous on arrive, la crise est déjà là... Mais toute la partie traitement de la crise, notamment la partie discussion, échanges, communication...qu'elle soit réglementaire, légale ou spontanée, elle est déjà lancée depuis un bon bout de temps » et un autre (encadré 6) « On peut vous parler des clients, des industries qu'on suit. La façon dont ils travaillent, dont ils gèrent leurs risques, leurs crises...C'est vraiment de l'intervention sur le terrain aux cotés des Chefs d'entreprises ; On intervient sur les affaires en difficulté, par exemple il y a un atelier de peinture qui brûle, donc ça c'est par exemple un risque, puisque ça ralenti, ça arrête la production ; donc les aider à trouver des solutions. Il y a des entreprises qui sont aussi en difficulté financière, donc sur le point de déposer le bilan. Donc là où la pérennité de l'entreprise est menacée, ».

Cette sollicitation se manifeste par interaction et rend compte de la dynamique de l'action « On peut donner des idées, si on nous demande préalablement... On a l'expérience on peut dire, on pourrait faire ci..., on pourrait faire ça » (encadré 5). Dans l'encadré 6, notre interlocuteur nous illustre cette action sur le terrain « Un cas typique...La société nous contacte, parce qu'elle a un projet immobilier. Donc, souvent les gens ne disent pas tout de

suite qu'ils sont en difficulté, puisque c'est un sujet un peu tabou. ...Donc on va les voir, quand on arrive sur le site, déjà on se rend compte que l'usine n'a pas l'air de tourner à plein régime. Ensuite on va voir le projet du Chef d'entreprise, il nous parle d'un projet immobilier, on se rend compte qu'enfin il cherche un halle industriel pour transformer son activité, que ce halle souvent est plus petit que le halle actuel. On se rend compte qu'il veut diminuer son activité ; on se rend donc compte qu'il a des difficultés. Ensuite, on regarde à quoi sont liées ces difficultés. Est-ce que c'est lié à la conjoncture, est ce que c'est lié à un marché...est ce lié à une perte d'un client, est ce que c'est lié à des mises en demeure de la DRIN, parce qu'ils ne sont plus aux normes pour exploiter le site. Donc là, ça peut vraiment être lié à tout un tas de choses. Ensuite, petit à petit on va rentrer dans le problème, on va voir ce que l'entreprise veut faire, est ce que le dirigeant a les moyens d'aller au bout, de résoudre son problème...Donc tout notre travail, c'est déjà petit à petit de creuser, de voir ce qui est annoncé, de creuser, de voir l'état réel des difficultés, ensuite d'arriver à trouver des solutions idéalement avec le Chef d'entreprise ; mais aussi parfois d'anticiper des choses que le dirigeant d'entreprise ne veut pas accepter »

Le cadre interactionnel dans les encadrés 5 et 6 révèle bien comment les situations ne sont pas forcément explicites pour les organisations au départ des événements. Des regards « autres » ou la possibilité de confronter cette réalité par interaction avec d'autres acteurs internes ou externes s'avère d'une utilité indéniable

1.2.2.4 Interprétation des données des entretiens exploratoires

Dans cette dernière section de conclusion, nous interprétons ce que nous révèlent les données des entretiens exploratoires. Pour ce faire, nous explorons les principales implications du rôle des acteurs dans les pratiques de gestion de crise. Nous articulons nos réflexions autour de deux axes. Il s'agit d'abord de la pratique du « caution » et le processus d'identification des crises. Elle dévoile la fragilité de se préparer à partir d'évènements statiques. Ensuite, il y a la pratique de « coping » et la compréhension de la situation au cœur de la crise. Cela nous conduit à découvrir la difficulté de pratique au cœur de la crise.

1.2.2 4.1 « Caution » et processus d'identification des facteurs de crise

Nous observons principalement la pratique de vigilance dans les encadrés 1 et 2, à partir des systèmes de gestion de crise évoqués. Il en ressort que l'organisation, bien que se préparant à des événements éventuels, ne perd pas de vue le rôle des acteurs souvent « clés » pour assurer la bonne marche du système mis en place. Le manager apparaît donc comme le garant de cette coordination entre la structure de l'organisation, la stratégie et la culture. La panique dans l'encadré 1 et la formation des acteurs dans l'encadré 2 nous en administrent la preuve.

Cette difficulté de préparation s'atténue tout de même par les exercices ainsi que nous l'indique un expert *« pour savoir si les principes sont adaptés, dans les installations industrielles, dans les grands ensembles, il y a des exercices...Ce qui est important, c'est à la fois le fait que la phase d'exercice se réalise réellement (pas que les gens soient démotivés, parce qu'ils n'ont pas envie de faire...que ce soit un exercice réel), et après c'est dans la phase de ce qu'on appelle le debriefing, c'est-à-dire qu'on va analyser et regrouper les informations, que quelqu'un va avoir une vision globale mais à partir des faits du terrain. Il y a souvent des PC (postes de commandement) de crise qui ont une vision en fonction des moyens d'acquisition de l'information plus ou moins propres, plus ou moins justes de la réalité. Et en ce moment là, on prend la **décision** de faire telle ou telle chose, ou alors on constate que ce n'était pas ce qu'il fallait faire ; c'est l'erreur de conception, c'est on n'a pas envisagé tel scénario...tous les scénarios qu'il fallait, on peut avoir mis en place de mauvaises procédures »*.

Cependant, il existe toujours une fragilité à se préparer à partir d'évènements statiques.

Fragilité de se préparer à la crise à partir d'évènements statiques

La notion de panique, évoquée dans l'encadré 1, nous interpelle sur la préparation à partir d'évènements statiques. Que faire ou comment organiser les acteurs lorsqu'il y a panique ? Est-ce au moment de la panique qu'il faut penser à résoudre la question ? Peut-on se préparer à faire face à la panique ? Toutes ces questions ont le mérite de soulever tout au moins la question de préparer les acteurs (encadré 2) à faire face à la crise ou à l'imprévu, plutôt que de se focaliser sur un évènement particulier ou encore les caractéristiques d'un évènement comme indiqué dans les encadrés 1 et 2 (accident grave, image de l'organisation...)

Préparer les acteurs s'avère donc d'une importance capitale. Cette préparation des acteurs conditionne, la bonne distinction entre ce qui est critique pour l'organisation aussi bien en situation normale qu'en situation de crise, et la compréhension de la dynamique de la situation de crise.

1.2.2.4.2 « Coping » : La compréhension de la situation au cœur de la crise

En réalité et comme l'indique un expert *« la préparation à la crise, n'empêche pas la crise de survenir, mais ça permet d'éviter l'aggravation, l'expansion : car généralement dans le monde de l'entreprise on ne gère pas la crise, mais les conséquences de la crise... »*. Quand la crise survient, on est en face d' *« évènements qu'on ne prévoit pas forcément au départ »* ; car *« les procédures sont bonnes dans la crise qu'on a prévue...A partir du moment où on n'a pas pensé l'imprévu, les mesures qu'on prend ne seront pas adaptées »*.

Enfin, *« vous allez tomber dans des réactions individuelles des gens ; Et là, on est dans l'action. Et le gros problème..., c'est de comprendre ce qui se passe. On n'est plus en prévention, le problème s'est produit, et on essaie de comprendre »*.

Le problème qui se présente lors de la crise, c'est l'identification de ce qui se passe. *« Il y a donc toute une démarche à comprendre et si vous arrivez à comprendre ça, vous arrivez à mettre un délai entre le moment où l'accident survient et le moment où vous êtes opérationnels »*. C'est pourquoi, notre expert renforce en disant que *« toute crise...c'est les premières minutes (exemple du Titanic) ; et il faut avoir les compétences techniques pour comprendre ce qui se passe. »*

Ce problème de compréhension rend compte de la difficulté de la gestion de crise, au cœur de la crise

Weick (2001 p66-67) précise à juste titre, les problèmes posés par l'anticipation pour faire face à l'inconnu et les résume ainsi qu'il suit : « *First, since plans are built from assumptions and beliefs about the world, they embody expectations. The second problem is that plans can undercut organizational functioning because they specify contingent actions that are designed to cope with the future. In other words, contingency actions preclude improvisation. The third is that routines can't handle novel events* ». Weick (p65) poursuit en disant que : « *HRO's are mindful of the limitations or foresight and anticipation. Sometimes precautions fail, and unexpected events begin to escalate into crisis. Then what? HROs of all kinds seem to be guided by at least two principles -commitment to building resilience and deference to expertise- that enable them to contain and bounce back from problems mindfully* ».

Tout cela signifie que malgré l'anticipation, le challenge est nouveau pour faire face. L'anticipation est bonne pour ce qui est connu, mais l'inconnu en appelle à des capacités de « faire face », et c'est là que réside la véritable difficulté. Car comme indique encore Weick (p65) « *containment differs from anticipation in that it aims to prevent unwanted outcomes after an unexpected event has occurred rather than to prevent the unexpected event itself* »

Comment gérer efficacement la crise, c'est vraiment comment faire face lorsque la crise éclate. La deuxième pratique nous semble intéressante à creuser pour parler de la gestion efficace de la crise. C'est l'action au cœur de la crise. Les recherches (comme nous l'avons vu plus haut dans le chapitre 1) préconisent d'improviser. La véritable question devient donc comment bien improviser étant donné que toutes les préconisations s'alignent sur l'improvisation.

1.3 DELIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Comment gérer efficacement la crise soulève la question de comment faire face à la crise à sa survenance. Des travaux théoriques sur la réponse à la crise laissent entrevoir, l'improvisation comme la solution à la situation de crise, c'est-à-dire que les recherches sur le comportement des acteurs en situation de crise préconisent l'improvisation pour faire face à la crise. Ainsi, face à la situation de crise, l'improvisation devient théoriquement normative et que l'organisation dans un souci de résilience devrait opter pour l'improvisation.

La question devient donc comment improviser pour faire face à la crise. A partir de cette interrogation, un intérêt certain s'ouvre sur les travaux empiriques en situation de crise. Alors, que nous révèlent les travaux empiriques sur l'improvisation en situation de crise ?

1.3.1 Problématique

1.3.1.1 Le comportement des acteurs en situation de crise

Des travaux empiriques sur l'improvisation en situation de crise (par la capacité d'improvisation), la littérature laissent apparaître deux thèses : soit qu'il y a improvisation, soit qu'il n'y a pas d'improvisation. (Roux-Dufort & Vidaillet 2003).

1.3.1.1.1 La capacité d'improvisation

Ainsi, d'une part suivant les tenants de la thèse de l'improvisation, à la survenance de la crise, les acteurs improvisent. Weick (Weick 1993) montre comment Dodge parvient à improviser pour faire face au feu Dans cette même perspective les travaux de Hutchins (Hutchins 1991) et ceux de Roberts et Bea (Roberts & Bea 2001) suggèrent que l'improvisation est une alternative pour faire face à la crise.

1.3.1.1.2 Les difficultés d'improvisation

D'autre part, d'autres travaux montrent que lorsque les acteurs font face à la crise, la capacité d'improvisation est réduite, les acteurs font appel aux solutions du passé : c'est le recours à la « normalisation ». (Gatot et al. 1999), (Roux-Dufort 2000b) . C'est également ce que montrent « the difficulties of improvising in crisis situation » de Roux Dufort et Vidaillet (Roux-Dufort & Vidaillet 2003).

1.3.1.2 Débat autour du comportement des acteurs en situation de crise

Il s'instaure donc un débat autour de la capacité d'improvisation en situation de crise. Le constat est qu'on observe aussi bien l'improvisation que la-non improvisation ; et les deux possibilités rendent compte des comportements des acteurs en situation de crise. Il y a une différence de comportement. Il se pose alors la question de savoir pourquoi cette différence ?

En clair, face à la crise, deux types d'actions sont entrepris. Dans leurs mises en œuvre, (selon la littérature) on a des actions improvisées et des actions non improvisées. Et ce sont ces actions « bicéphales » que nous regroupons autour de la notion de comportements des acteurs en situation de crise. C'est sur ces comportements que porte le débat.

1.3.1.3 Délimitation de l'objet de recherche

A partir du débat, le constat est que face à la crise il y a deux thèses. Pour structurer ce débat, nous dépassons l'opposition entre les deux thèses et cherchons à comprendre pourquoi l'un et l'autre des comportements constituent des solutions pour faire face à la crise. Emerge donc la question des explications du comportement en situation de crise (qui en réalité implique deux questions, l'improvisation et la non improvisation).

En somme, nous partons du débat suscité par la littérature autour de l'ambivalence du comportement en situation de crise : entre improvisation et non improvisation. A partir de ce débat, le constat est qu'en situation de crise on observe bien ces deux comportements. Nous dépassons l'opposition entre les deux thèses. Dans une logique de structuration de ce débat, il serait intéressant de chercher à comprendre ce qui explique l'un et l'autre des comportements pour élucider cette ambivalence. La question qu'on se pose alors est de chercher à savoir d'une part, en cas d'improvisation, qu'est ce qui explique ce comportement et d'autre part en cas de non-improvisation, qu'est ce qui l'explique également ?

A ce niveau, il y a un gap de la littérature. Tel que présenté, le comportement présente une différence, et nous pensons que cette différence est liée aux conditions d'émergence. En effet, chaque comportement, en fonction des conditions dans lesquelles il émerge est plus ou moins improvisé. En fonction de la variabilité des conditions, les acteurs improvisent ou pas. Ce faisant, nous recherchons les conditions d'explication du comportement en situation de crise.

Le débat pousse donc à creuser davantage sur les conditions d'émergence du comportement (improvisation ou pas). En effet, pour mieux comprendre pourquoi cette différence, nous partons des conditions d'émergence du comportement. Il s'agira donc de se demander sous quelles conditions ce comportement émerge t il ? La littérature en définit deux types : les conditions contextuelles et les conditions organisationnelles.

Les conditions du comportement (improvisation ou pas)

« Several works, both theoretical and empirical, have made it possible to identify conditions that are necessary for the emergence of improvised behavior (Weick 1993; Moorman and Miner 1998; Cunha et al.1999; Kamoche and Cunha 2001). A review of these contributions leads us to distinguish two main categories of conditions: (1) contextual and, (2) organizational and behavioral. We are aware that these categories are not the only ones suggested in the literature; but we have chosen to focus on those that according to our analysis of the literature take a particular meaning in a crisis situation. » (Roux-Dufort & Vidaillet 2003).

Notre travail étant basé sur les situations de crise, nous nous alignons sur ces conditions pour analyser les actions (improvisation ou pas) des acteurs.

- ***Les conditions contextuelles***

L'improvisation émerge dans différents contextes, caractérisés par de fortes contraintes de délais ; ces contraintes conduisent à des événements imprévus. Ainsi, le concept n'est pas systématiquement associé aux situations de crise (situations extrêmes) mais constitue une dimension de la réponse à celle-ci (Chédotel 2005, Ardot et Garreaux 2009). Roux Dufort et Vidaillet (2003) évoquent en termes de conditions contextuelles l'urgence de l'action qui implique la nécessité d'actions immédiates et la surprise : l'absence de temps pour la réflexion. Ces auteurs ajoutent que *« the Contextual conditions are not sufficient. Other conditions related to the organization and to the behavior of the individuals and groups of the organization must be considered »*.

- ***Les conditions organisationnelles et comportementales***

La question à ce niveau est de savoir comment le système organisationnel en amont est coordonné pour favoriser l'émergence de l'improvisation organisationnelle (pour que les acteurs improvisent). C'est ici que la notion de flexibilité prend tout son sens : la flexibilité de la structure (le système de rôle) et la flexibilité de la procédure (mémoire de jugement-Chedotel 2005).

L'exploration des conditions permet de préciser, d'encadrer l'explication que nous cherchons. En réalité, pour savoir pourquoi le comportement varie entre improvisation et non improvisation, nous partons des conditions d'émergence. Etant donné qu'on peut identifier deux types de conditions desquelles émerge le comportement, c'est donc à partir d'elles qu'on peut savoir pourquoi celui-ci varie entre improvisation et non improvisation.

Synthèse de l'objet de recherche

A partir de ce qui précède, nous résumons notre problématique ainsi qu'il suit : le constat est qu'en fonction de deux types de conditions, émergent aussi bien l'improvisation que la non improvisation.

Dans notre recherche, nous dépassons l'opposition entre ces deux thèses, car il s'agit de découvrir ce qui explique cette différence dans le comportement, d'expliquer, de comprendre les liens qui existent entre les conditions et l'improvisation d'une part et de l'autre entre les conditions et la non improvisation.

En d'autres termes, improviser ou ne pas improviser constituent les deux thèses, les deux types de solutions que les acteurs ont face à la crise²⁵. La question n'est donc pas de savoir si en situation de crise, les acteurs improvisent ou pas. Nous pensons que le débat de l'improvisation ou pas manque de structuration. Car étant donné que les deux thèses constituent des solutions (réponses adoptées), il serait intéressant de porter un regard sur ce qui les différencie. Et cela en s'intéressant aux conditions d'émergence de l'un ou de l'autre.

²⁵ Nous précisons que nous n'adoptons pas une posture duale des comportements d'improvisation et de non-improvisation en situation de crise. Les deux comportements cohabitent et il s'agit ici de présenter le constat d'un débat dans la littérature. En dépassant ce débat, notre recherche vise à comprendre l'un et l'autre des comportements à la survenance d'une crise.

En d'autres mots, un (l'un des) gap de la littérature c'est le manque de spécification des liens entre les conditions et le comportement et nous nous proposons de découvrir ces liens.

Dans notre recherche, nous nous intéressons donc à la compréhension des comportements d'improvisation et de non-improvisation et plus spécifiquement aux facteurs explicatifs desdits comportements en situation de crise. Notre objet de recherche ainsi délimité, nous dégagons les questions de recherche suivantes.

1.3.2 Questions, et objectifs de recherche

1.3.2.1 Questions de recherche

« Il n'y a qu'un pas entre l'élaboration d'un cadre conceptuel et la formulation des questions de recherche. L'une entraîne l'autre » Miles et Hubermann (2003 p.49). Ainsi se présente l'importance de l'élaboration des questions de recherche. Dans notre cas, ce sont ces questions qui guident la formulation des concepts ou des points d'observation en vue de la collecte de données pertinentes (Quivy et Van Campenhout 2006). Comme le précisent Miles et Hubermann (p.51) : *« La formulation des questions de recherche peut précéder ou suivre le développement d'un cadre conceptuel, mais elles représentent dans les deux cas les facettes d'un domaine empirique que le chercheur tient le plus à explorer »*.

La question principale de notre recherche vise à expliquer le comportement organisationnel (improvisation et non-improvisation) en situation de crise et se présente de la façon suivante :

- **Sous quelles conditions les acteurs improvisent ou pas ? Et pourquoi ?**

Cette recherche implique une première précision. Celle d'identifier le comportement en situation de crise. Ainsi, se dégage une question subsidiaire à la question principale. Il s'agit de savoir en amont

- **Comment identifier le comportement en situation de crise ?**

La découverte des facteurs explicatifs, conduit également à s'interroger sur la pratique de gestion de crise. Ainsi, à partir de ces facteurs, une deuxième question subsidiaire à portée managériale se dégage. Il s'agit de savoir

- **Quels sont et comment analyser les enjeux managériaux de la gestion de crise?**

1.3.2.2 Objectifs de recherche

Suivant notre problématique, deux types d'objectifs sous-tendent notre recherche : une exploration théorique et des retombées managériales.

L'objectif principal de notre recherche est une exploration théorique (de l'improvisation organisationnelle en situation de crise) pour expliquer le comportement des acteurs en situation de crise. Cette exploration théorique aiderait à comprendre les facteurs explicatifs du comportement qu'il soit improvisé ou pas.

La pertinence de cette exploration réside dans le gap de littérature sur le lien entre les deux dimensions du comportement (notamment l'improvisation et la non-improvisation) et leurs conditions d'émergence (ici les conditions contextuelles et les conditions organisationnelles).

Le deuxième objectif de recherche est sur la portée managériale de cette compréhension, qui permettrait d'apporter un autre regard au cœur du management de crise et la principale retombée managériale repose sur des leviers actionnables au cœur de la crise.

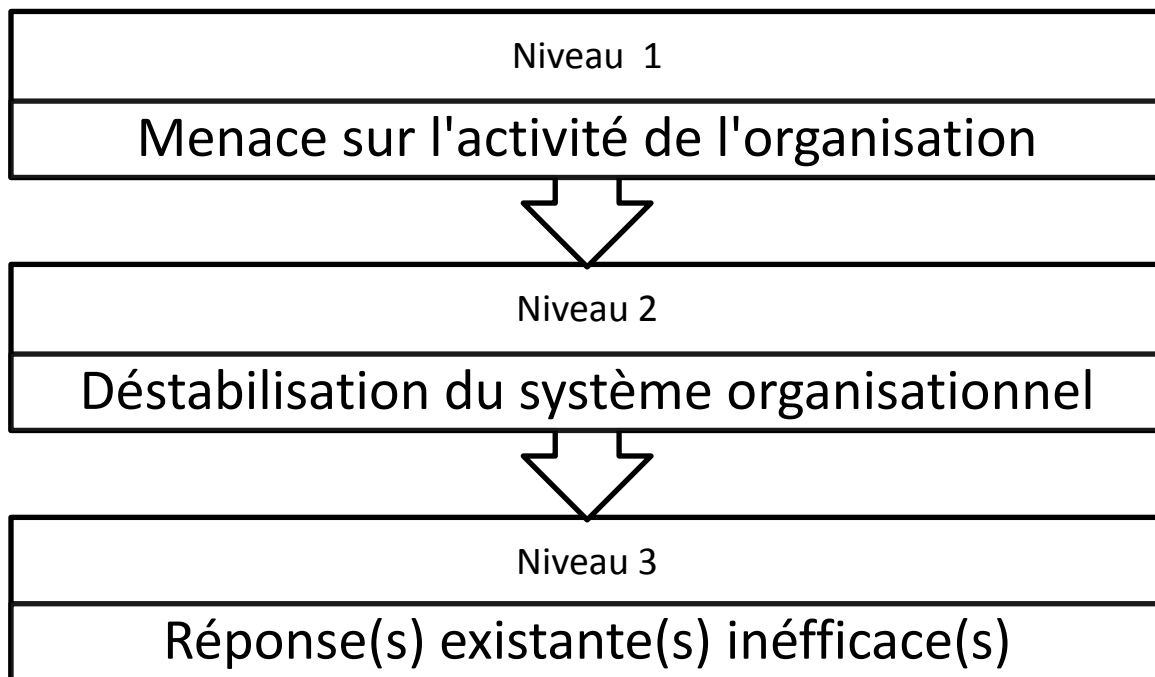
CONCLUSIONS DU PREMIER CHAPITRE

Nous dégageons trois principales conclusions dans le premier chapitre. Il s'agit d'abord de la définition de la situation de crise en trois niveaux, ensuite de la description de la difficulté de la pratique de la gestion de crise autour de la notion de « coping », enfin de la délimitation de l'objet de recherche.

Première conclusion : Définition de la situation de crise en trois niveaux

Le premier niveau concerne la menace sur l'activité de l'organisation. Le deuxième niveau porte sur la déstabilisation du système organisationnel et le troisième niveau a trait à l'inefficacité des réponses existantes au sein de l'organisation face à la situation qui prévaut

Les trois de la situation de crise



Deuxième conclusion : Description de la difficulté de la pratique de gestion de crise autour de la notion de « coping »

Deux principales pratiques constituent la gestion de crise. La pratique de « caution » et la pratique de « coping ». Celle-ci renvoie à la capacité de faire face à la situation de crise. En effet, la véritable difficulté de la gestion de crise apparaît lorsque les acteurs doivent faire face à une situation nouvelle. Cela s'explique par le fait que les cadres existants ne sont plus efficaces ou encore ne sont plus convenables.

La pratique de « coping »

Difficulté majeure de la gestion de crise
Faire face à la situation qui prévaut

Troisième conclusion : Délimitation de l'objet de recherche

A la survenance de la crise, le rôle des acteurs est crucial. La préconisation dans la littérature sur la gestion de crise est d'improviser. Toutefois des études empiriques ont révélé aussi bien l'improvisation que la non-improvisation en situation de crise. Ainsi s'instaure un débat autour du comportement en situation de crise. Ce débat suscite un intérêt pour la gestion et nécessite d'être structuré. Notre recherche prolonge cette logique de structuration et s'intéresse au comportement (improvisation et non-improvisation) en situation de crise.

Délimitation de l'objet de recherche

Objet de recherche
Comportement en situation de crise (improvisation et non-improvisation)

Nous explicitons maintenant le lien entre la problématique et le modèle d'analyse. Pour ce faire nous répondons à la question : Quelles informations rechercher pour répondre à nos questions et comment analyser les données recueillies ?

Après la formulation de notre problématique, nous nous intéressons aux informations à rechercher pour répondre à nos questions de recherche. Les informations à recueillir que nous présentons dans les lignes qui suivent reposent sur deux logiques. Il s'agit d'abord de la logique de notre problématique qui impulse l'exploration théorique ; ensuite de la logique du design de recherche par cas qui émane de notre stratégie de recherche.

La logique de notre problématique

Suivant la logique d'exploration de notre problématique, nous nous attèlerons à la formulation d'une théorisation. En effet, l'exploration théorique suppose une élaboration préalable de la théorie en question. Et cela résulte du travail du design de recherche tel que défini par Yin (Yin 2003e, p.20) « *every type of empirical research has an implicit, if not explicit, research design. In the most elementary sense, the design is the logical sequence that connects the empirical data to a study's initial research questions and, ultimately, to its conclusions. Colloquially, a research design is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions. Between "here" and "there" may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data* ». Yin évoque cinq critères du design de recherche « *a research design should include five components. Although the current state of the art does not provide detailed guidance on the last two, the complete research design should not only indicate what data to be completed as indicated by (a) the study question, (b) its propositions, (c) its units of analysis. The design should tell you what is to be done after the data have been collected as indicated by (d) the logic linking the data to the propositions and (e) the criteria for interpreting the criteria* » (Yin 2003e), le tout constitue la théorie à explorer. L'auteur précise également (dans le deuxième chapitre de son ouvrage) que cette théorisation préalable est importante dans tous types de recherche.

La logique du design de recherche

Pour réaliser l'élaboration de cette théorie, nous partons d'un croisement entre ce que Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt appellent le modèle d'analyse et le design de recherche de Yin. La vocation principale de ces deux méthodes consiste à produire un corpus théorique qui guiderait la collecte et l'analyse des données. Yin (p21) l'évoque en ces termes : « *a research design is as a "blueprint" of research, dealing with at least four problems: what questions to study, what data are relevant, what data to collect, and how to analyze the results (Philliber, Schwab, & Samsloss, 1980)* ». Ce que Yin explique en effet est que cette étape est une préparation pour la collecte des données, un protocole (Yin 2003d, p.57–82). Le modèle d'analyse propose une étape de conceptualisation, et une formulation d'hypothèses qui établit une relation entre les concepts. Finalement comme on peut le constater, le modèle d'analyse tout comme le design de recherche suppose la précision des informations à rechercher, qui guideront le travail de collecte et d'analyse. Quivy et Van Campenhoudt le précisent en ces termes : « *Le travail exploratoire, a pour fonction d'élargir les perspectives d'analyse, de prendre connaissance avec la pensée d'auteurs dont les recherches et les réflexions peuvent inspirer celles du chercheur, de mettre au jour de facettes du problème auxquelles il n'aurait sans doute pas pensé par lui-même et, au bout du compte d'opter pour une problématique appropriée.*

Cependant, ces perspectives et ces idées nouvelles doivent pouvoir être exploitées au mieux pour comprendre et étudier de manière précise les phénomènes concrets qui préoccupent le chercheur, sans quoi elles ne servent pas à grand-chose. Il faut donc les traduire dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation ou d'expérimentation qui doit suivre. Tel est l'objet de cette phase de construction du modèle d'analyse.» (Quivy & Van Campenhoudt 2006c, p.125)

« Pour construire le modèle, le chercheur peut finalement s'y prendre de deux manières différentes...soit il met principalement l'accent sur les hypothèses et se préoccupe secondairement des concepts, soit il fait l'inverse »(Quivy & Van Campenhoudt 2006c, p.125) Les deux méthodes se rejoignent par la recherche des points d'observation (notamment la conceptualisation, les unités d'analyse) et le lien entre ces points d'observation en l'occurrence les hypothèses ou les propositions de recherche.

Dans la logique de découverte de notre problématique, nous commençons l'élaboration de notre modèle d'analyse par les concepts. En effet, la précision des concepts, nous aidera à mieux élaborer nos propositions de recherches. Nous suivons là le principe de la construction inductive du modèle d'analyse (Quivy & Van Campenhoudt 2006c, p.129).

En somme, à travers sa principale fonction de guide de collecte et d'analyse des données d'observation, le modèle d'analyse (ou le design de recherche en ce qui concerne ses trois premiers points) nous permet donc de préciser les informations dont nous avons besoin pour conduire notre recherche c'est-à-dire les points d'observation et celles que nous souhaitons analyser, en l'occurrence les hypothèses ou propositions initiales de recherche au sens de Yin. De ce fait, les éléments essentiels pour la conduite d'une étude de cas en ce qui concerne la collecte et l'analyse des données sont présents.

CHAPITRE 2 : LE MODELE D'ANALYSE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Sommaire du deuxième chapitre

INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE

2.1 : LE CADRE CONCEPTUEL

2.1.1 La situation de crise

2.1.2 Le comportement en situation de crise

2.1.3 Les conditions du comportement en situation de crise

2.2 : PROPOSITIONS INITIALES DE RECHERCHE

2.2.1 Proposition relative à l'intensité de la crise

2.2.2 Proposition relative au degré de responsabilité des acteurs

2.2.3 Proposition relative à la cohésion symbolique des acteurs

2.3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.3.1 Prérequis à la collecte et à l'analyse des données

2.3.2 Méthodologie de collecte des données

2.3.3 Les méthodes d'analyse des données

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE

Le lien à priori que nous établissons entre les comportements²⁶ et les conditions d'émergence nécessite une définition précise des notions de comportement et de conditions. Ces définitions nous permettront de développer ces notions en vue de les confronter à la réalité. C'est ainsi que nous pourrons observer ces notions. Pour y arriver, nous élaborons à partir de ces notions des grilles d'observation (Groleau 2003, p.228–229).(Sara & Cassell 2004) ; (Usunier et al. 2000, p.199)

Afin de découvrir les conditions du comportement des acteurs en situation de crise, nous partons d'une situation de crise. En fait la crise constitue le contexte dans lequel nous commençons notre interrogation. Ainsi, elle constitue le premier point d'observation. Au cœur de cette situation le débat sur les comportements nous impose une observation à ce niveau d'où le deuxième point d'observation que sont les comportements (improvisation ou non). Viennent ensuite les conditions du comportement qui constituent le troisième point d'observation. C'est justement ces conditions que nous cherchons à découvrir ; elles sont donc nécessaires pour notre recherche. Ces trois points d'observation se présentent comme les données pertinentes pour notre .recherche.

En somme, en vue de collecter les données pertinentes (Quivy & Van Campenhoudt 2006c) pour notre recherche, nous élaborons des grilles d'observation. Celles –ci s'appuient sur les éléments fournis par la littérature. Au niveau du comportement des acteurs, nous nous appuyons essentiellement sur les recherches sur l'improvisation. En ce qui concerne les conditions nous nous basons sur les deux types de conditions évoquées dans la littérature notamment les conditions contextuelles d'une part et les conditions organisationnelles et comportementales de l'autre. A partir des informations que nous livre la littérature, nous définissons des concepts. Comme le précise (Quivy & Van Campenhoudt 2006) « *la conceptualisation constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel. Cette construction, consiste d'abord à déterminer les dimensions qui le constituent et par lesquelles il rend compte du réel. Ensuite, en préciser les indicateurs grâce auxquels les dimensions pourront être mesurées. Les indicateurs, sont des manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions du concept.* »

C'est à l'issue de ce cheminement scientifique que nous produisons nos grilles d'observation. Bien que notre démarche soit inductive et/ou adductive, le recours à ces grilles d'observation reste pertinente car elles constituent simplement un cadre de collecte, et ne trahissent pas notre démarche exploratoire. Comme le précise Groleau, « *Alors que les démarches qualitatives favorisent l'induction, il est rare que le chercheur débute sa recherche sans concepts pour éclairer sa démarche. Ainsi les concepts peuvent servir de repères dans la mesure où ils ne contraignent pas la révélation de nouvelles explications au phénomène. Il s'agit donc d'une approche axée principalement sur l'induction avec un découpage de la réalité à partir de repère conceptuel.* » (Groleau 2003, p.233).

En observant d'un côté, les comportements en situation de crise et de l'autre les conditions, nous pourrions spécifier les liens et apporter des réponses à nos questions. En cas d'improvisation, quelle(s) explication(s) ? En cas de non improvisation, quelle(s) explication(s) ?

De ce qui précède, nous déduisons à partir de notre problématique, trois points d'observation que nous essayons de conceptualiser au sens de Quivy et Van Campenhout (Quivy & Van Campenhout 2006c). Dans cette même veine, Miles et Huberman décrivent le cadre conceptuel ainsi qu'il suit « *un cadre conceptuel décrit, sous une forme graphique ou narrative, les principales dimensions à étudier, facteurs clés ou variables clés, et les relations présumées entre elles. Un cadre peut prendre plusieurs formes et formats. Il peut être rudimentaire ou élaboré, basé sur la théorie ou sur le bon sens, descriptif ou causal* » (Miles et Huberman 2003, p41). Ces trois points d'observation se présentent comme suit : la situation de crise (1), le comportement des acteurs (2), et les conditions du comportement (3).

2.1 LE CADRE CONCEPTUEL

2.1.1 La situation de crise

(Cf Chapitre 1, au point 1.1.1)

Comme cela a déjà été précisé, cette recherche vise à étudier le contexte de la crise qui constitue le premier point d'observation. Pour atteindre cet objectif, l'accent est mis prioritairement sur deux points : d'une part le comportement des acteurs (1.2) et de l'autre les conditions d'émergence de ce comportement (1.3).

2.1.2 Le comportement en situation de crise

La question principale qui guide l'élaboration de ce point d'observation se présente comme suit : « Comprendre » l'improvisation : de quoi s'agit-il lorsque nous évoquons l'improvisation dans le débat ?

Pour ce faire, nous définissons d'abord l'improvisation dont nous faisons cas dans le cadre de notre recherche ; Partant de cette définition, nous proposons ensuite une conceptualisation du comportement en situation de crise qui nous servira de base d'observation de ce point d'observation.

2.1.2.1 Comprendre l'improvisation : de l'improvisation à l'improvisation organisationnelle

2.1.2.1.1 Définition

A partir de la métaphore de l'improvisation du jazz, Weick (traduit par Laroche 2003) fait comprendre qu'à l'origine l'improvisation est un nouvel ordre qui se crée. Il explique qu'étymologiquement, improvisation vient de la racine « provisio » qui signifie globalement faire quelque chose qui est prévue. En ajoutant le préfixe « im » (comme dans mobile et immobile), improviser devient le contraire de prévoir. En conséquence, l'improvisation traite de l'imprévu, de l'inopiné, de l'inattendu.

Reste à savoir de quoi parle t- on lorsqu'il s'agit de ce qui est imprévu, inopiné, ou inattendu. S'intéresse t on à la manière d'y arriver ou bien à ce qui est arrivé c'est-à-dire l'action elle-même.

2.1.2.1.2 Improvisation comme (le résultat d'une) action

L'improvisation a d'abord été vue comme une action. Ainsi, est –elle décrite comme une action inédite qui s'appuie sur un « cadre organisationnel » préétablie (Berliner 1994 cité par Weick). Cette action spontanée est guidée par l'intuition (Crossan and Sorrenti 1996 cité par Weick). L'improvisation est donc la création d'un élément nouveau à partir de la situation qui prévaut. La rapportant au niveau organisationnel, Miner et al. (1996) cité par Weick considèrent que « *improvisation consists of deliberately chosen activities that are spontaneous, novel, and involve creation of something while it is being performed -pp 3-4* ». L'improvisation est une élaboration rapide d'option flexible émanant de structure préétablie Einsendardt et Tabrizi (1995),

Ainsi par l'improvisation, on arrive à la mise en place de cette action inédite, de cette option flexible, de ce nouveau cadre. Ici on s'intéresse au résultat de l'action faite. Cependant, toute nouvelle action n'est pas synonyme d'improvisation. C'est en cela que celle –ci se différencie des notions comme créativité, adaptation et innovation (Cunha et al. 1999, p.311–312). Pour mieux observer cette différence, le regard est plus porté sur la manière d'arriver à cette action. L'improvisation est donc vue comme une construction.

2.1.2.1.3 Improvisation comme une construction

Ainsi définie, l'improvisation se situe à la périphérie de la formalisation et de la flexibilité (Chedotel 2005). En effet, la flexibilité (utile²⁷) et la formalisation (nécessaire²⁸) sont complémentaires, car c'est la tension qui résulte des deux qui donne lieu à l'improvisation.

C'est vrai que l'intuition et la spontanéité sont des composantes importantes de l'improvisation mais il faudrait creuser l'intuition pour comprendre qu'il y a l'expérience qui ne relève pas seulement de la spontanéité. C'est en cela que l'improvisation constitue vraiment une construction car l'expérience se construit. C'est pourquoi il y a de bonnes et de mauvaises improvisations. Les recherches sur l'improvisation ont essayé de montrer que

²⁷ Cunha et al. 2002 cités dans Chedotel 2005

²⁸ Cunha et al. 2002 cités dans Chedotel 2005

l'improvisation constitue un processus d'adaptation et de réorientation face aux contextes changeant et turbulents des organisations (Roux Dufort et Vidaillet 2003).

L'improvisation sous ces deux aspects (le résultat d'une action et une construction) devient donc une action inédite qui se construit avec des moyens spécifiques. La construction de l'improvisation s'intéresse à la manière d'y arriver. Ainsi on regarde d'abord qui improvise, ensuite avec quelles moyens.

2.1.2.1.4 Qui improvise ?

Pour élucider la question des acteurs de l'improvisation, Adrot et Garreaux (2010) font la différence entre l'improvisation à l'échelle individuelle et à l'échelle organisationnelle.

L'improvisation, a d'abord été présentée au niveau individuel (c'est l'exemple du chef des pompiers Dodge dans le désastre de Mann Gulch). L'individu, face à une situation nouvelle (qui est hors de son cadre de référence, qui peut menacer sa vie –objectif), recherche une nouvelle solution. Ainsi, on parlera de l'improvisation par un individu pour faire face à la situation de crise, ou encore d'improvisation collective lorsqu'un groupe c'est-à-dire plusieurs individus du même groupe improvisent (une unité ou une partie ou même un sous système de l'organisation). L'improvisation peut être également organisationnelle : dans ce cas, plusieurs groupes improvisent (ou essaient d'improviser ensemble). C'est ce que Roux Dufort et Vidaillet (2003) mettent en exergue en parlant de l'improvisation en milieu hospitalier.

A partir de celui qui improvise, on peut s'intéresser à la définition de l'improvisation organisationnelle. En réalité la question de celui qui improvise soulève la question de fond de l'improvisation organisationnelle

2.1.2.2 Qu'est que l'improvisation organisationnelle ?

Après la définition de l'improvisation que nous avons présentée plus haut, l'ambiguïté de l'improvisation organisationnelle vient de l'adjectif organisationnel. En effet, on peut assimiler l'improvisation organisationnelle à la définition de Miner et al. (1996 p5) qui mentionne que « *actions are organizational if they are taken by one or more individuals on behalf of a team, an organization and/or a project* ». De ce fait, l'adjectif organisationnel signifie que l'organisation (par synecdoque) agit par ses membres aussi bien individuellement

que collectivement. On peut également penser comme Cunha et al. (1999) que le terme organisationnel s'assimile à collectif.

Finalement, la définition adoptée dans la littérature combine les deux aspects et se présente comme suit : « *organizational improvisation can thus be defined as the conception of action as it unfolds, by an organization and/ or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social resources.* » (Cunha et al. 1999, p.p 302) (Cunha et al. 2003, p.36) (Moorman & Miner 1998, p.699)

A partir de l'objectif d'exploration théorique de notre recherche entre l'improvisation organisationnelle et la crise, cette définition reste pertinente et nous l'adoptons dans le cadre de notre travail. Il existe deux travaux qui font référence aux moyens dont font usage les acteurs pour produire des actions improvisées : les travaux de Weick (Weick 2001c) et les travaux de et ses co-auteurs (Cunha et al. 1999) .

2.1.2.2.1 Les moyens de l'improvisation organisationnelle selon les travaux de Weick

De la construction à (au résultat de) l'action, on parle du processus d'improvisation. Nous partons des travaux de Weick pour comprendre ce processus d'improvisation .Weick (Weick 1993) présente les sources de résilience pour montrer comment les acteurs parviennent à sortir d'une situation de crise. Ce qui correspond aux actions entreprises pour faire face à la crise lorsque celle-ci éclate. Nous parlons justement de cette étape de la gestion de crise et donc du comportement des acteurs en pleine crise. Or c'est justement ce comportement qui est source de débat comme indiqué plus haut.

Le processus d'improvisation (incluant la manière d'y arriver et l'action elle même) s'assimile à ce que Weick appelle les sources de la résilience et les quatre sources de résilience définies par Weick constituent les étapes du processus d'improvisation à travers une attitude de sagesse, une méthode de bricolage qui se déroule dans des interactions (respect mutuel et changement de rôle...). Cette action se construit par des moyens spécifiques. Il s'agit des notions de bricolage et de sagesse.

Le bricolage

Le concept de bricolage, formulé par Levi Strauss dans sa célèbre pensée sauvage et renforcé par d'autres auteurs comme Roger Bastide et André Mary, né d'une approche structuraliste, décrit la manière dont les gens rassemblent des éléments, évaluent leurs significations et les réutilisent. Pour Levi Strauss, le propre du bricolage est de partir non pas de théorie, mais d'éléments « précontraints » aptes à subir des permutations. A travers cette description, Levi Strauss a voulu légitimer le bricolage en le considérant comme une manière différente de travailler et non pas comme un travail sans qualité. L'apport de Levi Strauss à la description du bricolage est principalement méthodologique et s'appuie sur les notions de « précontrainte » et les règles de permutation. Roger Bastide, lui a élargi le champ d'application de cet instrument et a pensé son ancrage social. Pour lui, le bricolage peut intervenir lorsque la mémoire collective manifeste des « trous ». Bastide met l'accent sur le fait que la mémoire collective ressent un manque, un vide qui doit être rempli. Exigeant réparation, le « trou » est comblé en bricolant. L'idée maitresse qui en ressort de l'analyse de Bastide, c'est que le bricoleur ne crée pas un nouveau système mais répare celui qui existe avec des matériaux qui se trouvent à sa disposition. Nous verrons plus loin que cette dernière caractéristique du bricolage, distingue ce concept de celui de l'improvisation (qui est plus englobant).

Depuis Levi Strauss, le terme de bricolage a connu diverses utilisations ou a connu plusieurs approches dans le champ des sciences sociales. En sciences de gestion, son sens de réutilisation et de faire avec les moyens du bord n'a pas fondamentalement varié. Il a été introduit par des auteurs comme Karl Weick qui l'assimile comme une des sources de résilience- Laroche (2003) : il y a aussi la forte assimilation à la créativité. D'autres travaux comme Cunha et al. (1999), Barley 1986 ...considèrent le bricolage comme la manière dont les individus utilisent des ressources disponibles pour produire une action inhabituelle et pourtant approprié à la spécificité d'une situation. En fait, le bricolage (Cunha et al. 2003 cité par Adrot et Garreau 2010) est une composante (essentielle) de l'improvisation dans la mesure où il mobilise les compétences et les ressources qui sont disponibles immédiatement. Ainsi le bricolage constitue une étape dans le processus d'improvisation organisationnelle

Le bricolage pour Weick, c'est sauver la situation avec les éléments qu'on a sous la main. Le bricoleur crée avec l'existant et son expérience –Laroche (2003). En d'autres termes, ce que

Weick appelle sources de résilience (du rétablissement de la situation à l'apprentissage en double boucle et la structuration), est en réalité le processus d'improvisation organisationnelle. Et ces sources de résilience ou encore le processus d'improvisation organisationnelle se complètent (et interagissent avec le concept ou l'attitude de bricolage) avec d'autres attitudes aussi bien individuelles (sagesse) que collective (système de rôle, interactions intensives....) pour donner corps en termes d'actions à l'improvisation organisationnelle.

La sagesse

La sagesse comme attitude est un concept que Weick (1993) a développé comme source de résilience relativement à l'incendie de Mann Gulch. Il part du concept de la croyance (qui peut être excessive) pour mettre en évidence la caractéristique essentielle de la sagesse : le doute. Il s'agit d'adopter une attitude de doute sur ce qui est admis. Ce doute développe la curiosité, l'ouverture et la compréhension complexe. La sagesse comme attitude (comme le précise Weick) est bien explicitée par Meacham (1983 p187). Pour lui « être sage, ce n'est pas savoir certains faits, mais savoir sans confiance, ni prudence excessives ». Ainsi, la sagesse n'est pas une croyance, une valeur, un ensemble de faits, un corps de connaissance ou d'informations dans quelque domaine spécialisé, pas plus qu'un ensemble de capacités ou de compétences spéciales. La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacité et compétences admises. C'est une tendance à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces choses qu'on puisse connaître. »

Par l'attitude de la sagesse, Weick évoque également l'ambivalence de l'expérience. En effet, l'expérience tirée du passé est un support à la sagesse, mais ne doit pas être le seul élément qui guide l'action ou la décision. Il faudrait intégrer les spécificités nouvelles, les particularités nouvelles du présent. La métaphore des os des Indiens Naskapi (Weick, traduit par Laroche 2003), l'illustre bien. Roux Dufort (2003) résume cette idée de Weick en ces termes : « en temps de crise, la sagesse peut donner aux hommes les moyens de ne pas être pris au piège par une trop grande confiance, comme ce fut le cas pour les pompiers de Mann Gulch, ou par une précaution extrême qui interdit simplement l'action. Dans les cas d'urgence ou dans les situations de crise, une attitude de sagesse permet aux hommes de maintenir une capacité de compréhension, de garder l'esprit ouvert, et d'écouter les autres et être curieux, afin de rester en contact avec le moment et développer leur créativité » Au niveau

organisationnel, l'attitude de sagesse met en évidence les compétences de leadership et de coordination. C'est ce qui va permettre de dépasser les routines. C'est par la sagesse que le leader développe dans son équipe « la confiance, le respect et l'honnêteté », ce qui renvoie à ce que Weick appelle les interactions respectueuses. Ainsi, la sagesse favorise les interactions (élément fondamental à l'adaptation et la réorientation).

Les interactions

Lorsqu'elle est collective (dans le cadre d'une improvisation collective ou organisationnelle), l'improvisation (comme action) se manifeste à travers des interactions. Il s'agit d'un effort collectif qui ne repose donc pas exclusivement sur un individu. L'improvisation devient organisationnelle lorsque les acteurs interagissent (système de rôle changement de rôle par exemple) et construisent une solution face à la situation qui prévaut.

A l'échelle individuelle, ces moyens sont utilisés par celui qui improvise. A l'échelle organisationnelle, cela se passe dans un cadre interactionnel et Weick parle de respect mutuel et de changement de rôle. On le voit bien également à travers les deux principes de « cope with » dans la théorie de la fiabilité organisationnelle de Weick : L'idée d' « engagement pour la résilience » rend bien compte du déroulement, de l'action et « privilégier l'expertise » délimite le cadre interactionnel de l'engagement par le choix de la rupture. Cette rupture s'exprime parce qu'il y a la sagesse et se déroule dans un changement de rôle le cas échéant qui permettent de faire usage de l'expertise de quelqu'un d'autre.

2.1.2.2 Les moyens de l'improvisation organisationnelle selon les travaux de Cunha et ses co-auteurs (Cunha et al. 1999)

Les travaux de Cunha et ses co-auteurs (Cunha et al. 1999) s'inscrivent dans cette veine pour parler de ressources. En effet, à partir de la définition de l'improvisation organisationnelle, ces travaux structurent davantage les moyens évoqués par Weick et les regroupent sous la notion plus générale de « bricolage » Ainsi, « *the definition aims at contributing towards the development of this construct by putting forth a typology of resources, upon which individuals, groups and organizations can improvise. We can group these resources under four major categories* ». Les quatre types de ressources évoquées sont : “ *material resources*”, *cognitive resources*”, *affective resources*” et « *social resources*”.(Cunha et al. 1999, p.309).

Suivant cette catégorie, les ressources matérielles sont celles qui ne dépendent pas de l'individu et du système organisationnel. Des exemples sont le système d'information, les ressources financières, les buildings et toutes autres infrastructures « tangibles ».

Les ressources cognitives sont des « modèles mentaux » explicites ou implicites des individus. En d'autres mots, il s'agit des connaissances.

Les ressources affectives portent sur le sentiment de transcendance, l'état émotionnel et le sentiment d'appartenance qui prévaut au sein des acteurs.

Les ressources sociales concernent les relations et interactions entre les membres, les règles explicites et implicites.

2.1.2.3 Essai de conceptualisation du comportement en situation de crise

Cet essai de conceptualisation se présente en trois points. Nous expliquons d'abord comment nous passons des travaux sur l'improvisation pour arriver à l'action suscitée par le débat. Ensuite, nous présentons la structuration de l'observation de cette action ou du comportement en situation de crise et enfin nous spécifions les deux dimensions du comportement.

2.1.2.3.1 De l'observation de l'improvisation à l'observation du comportement en situation de crise

Nous partons des travaux sur l'improvisation pour aboutir à l'observation du comportement c'est-à-dire de l'improvisation et de la non-improvisation. En faisant une synthèse des travaux sur l'improvisation, Roux Dufort et Vidaillet (2003) présentent quatre principales caractéristiques de l'improvisation : la convergence substantive et temporelle de la réflexion et de l'action, le rôle de l'intuition et de l'expérience, le rôle de la structure minimale et l'utilisation des ressources.

En analysant ces caractéristiques, on peut en dégager deux types : les caractéristiques factuelles liées à l'action des acteurs (le rôle de l'intuition et de l'expérience et l'utilisation des ressources) et les autres caractéristiques qu'on peut classer dans l'ordre du contexte de l'improvisation notamment le rôle de la structure minimale et la convergence de l'action et de la réflexion.

Toutefois reste à savoir comment observer l'improvisation (ou pas) dans le cadre de notre recherche.

L'improvisation (ou pas) est une action pour faire face à la crise. « *In such contexts, the conditions of uncertainty, ambiguity and time pressure are aggravated, and they put managers in situations where reflection and action are often concomitant. The optimum deployment of resources is made difficult and the managers's ability to make do with the available resources is sometime critical in the management of a crisis* » (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Toutefois, l'action en elle-même ne révèle pas le caractère improvisé ou non improvisé.

Cunha et ses co-auteurs, proposent une observation de l'improvisation en ces termes ; « *based on the definition above, we propose a measure that takes into account both the gap between the conception and the execution of the variation around a course of action defined a priori in an explicit or implicit manner* » (Cunha et al. 1999, p.314). Ainsi, pour observer ou « mesurer » l'improvisation, il faudrait tenir compte d'une part du gap entre la conception et l'exécution de l'action et l'exécution de l'action elle-même.

Cette idée se retrouve également chez Moorman et Miner qui précisent que « *we suggest that whether or not, improvisation occurs depends not only on what happens but also on the temporal order in which things happen. In ordinary discourse, we usually assume that composition of an activity occurs later by implementation or execution. In improvisation, the time gap between these events narrows so that in the limit composition converges with execution* ». Ainsi, l'action improvisée peut s'observer à partir de deux dimensions : la dimension temporelle et la dimension bricolage ((Moorman & Miner 1998, p.702) ; (Cunha et al. 1999) ; (Crossan et al. 2005, p.132).

Dans le cadre de notre recherche, pour observer cette action, nous nous intéressons aux deux dimensions qui ressortent à l'analyse de la littérature : la conception et le mode d'action qui renvoient aux dimensions temporelle et « bricolage » de l'improvisation et par voie de conséquence à l'action organisationnelle qui suscite le débat.

2.1.2.3.2 Structuration de l'observation

Pour observer le comportement sous ces deux dimensions, nous partons de l'identification des ressources, puis leur utilisation et en cas d'improvisation la variation advenue. Nous déduisons ce schéma à partir des travaux sur les moyens et ressources (Moorman & Miner 1998, p.698) de l'improvisation que nous avons présenté plus haut.

En fait, à partir de la typologie des ressources de Cunha et al. 1999, on retrouve bien les idées de Weick. Ces deux travaux se rejoignent au sens où Weick voit le bricolage comme l'utilisation de ressources matérielles et adjoint à ces ressources d'autres ressources comme la sagesse, le respect mutuel et les interactions. La sagesse en effet s'assimile bien aux ressources cognitives, le respect mutuel aux ressources affectives et les interactions aux ressources sociales. Ainsi, ces travaux évoquent tous deux les ressources dont font usage les acteurs.

A y regarder de près, les deux travaux sont complémentaires pour élucider la dimension bricolage de l'improvisation. En fait, alors que les travaux de Cunha *et al.* identifient les ressources mobilisées, ceux de Weick spécifient la méthode d'utilisation, la manière d'utiliser ces ressources. Par l'attitude de sagesse, on constate une rupture avec la routine et par la méthode de bricolage, (toujours dans cette logique de rupture), les acteurs font avec « les moyens de bord ».

Car en fait, l'improvisation, réside dans la combinaison de ces ressources et Cunha *et al.* le précisent en s'appuyant sur les travaux de Weick en ces termes « *organizational members must have intimate knowledge of those resources and must be adroit at working with and combining them* »(Cunha et al. 1999, p.309)

De ce fait, le processus se présente tel que la sagesse exprime dans un premier temps, le détachement de la routine en tant que règle, en tant qu'une façon habituelle de faire, ensuite le bricolage consiste en l'utilisation ou la réutilisation des ressources à des fins autres que celles pour lesquelles elles étaient initialement désignées ou conçues.

Lorsque cela arrive, on parle de variation dans l'usage des ressources et il s'agit des degrés d'improvisation (Moorman & Miner 1998, p.703);(Cunha et al. 1999); (Weick 2001a) (Crossan et al. 2005, p.133)

Dans le cas contraire, les ressources sont utilisées sans variation, c'est-à-dire comme prévu, comme planifié (*preplanned*) et cette façon de faire suppose une absence de sagesse au sens de Weick. Cela signifie que la description des ressources ne traduit pas l'improvisation (ou non) mais c'est leur utilisation qui peut le montrer.

En clair, lorsque l'utilisation des ressources est faite à des fins autres que celles pour lesquelles elles étaient conçues, sans variation, et cela précédé (suivant Weick) d'une attitude de sagesse (une forme de rupture), on parlera d'improvisation.

Pour parler d'improvisation totale, cette dimension structurelle, devrait être complétée par la dimension temporelle. Ce sont ces deux dimensions que nous présentons maintenant.

2.1.2.3.3 Les deux dimensions du comportement

En conséquence de ce qui précède, les deux dimensions du comportement en situation de crise s'observent à travers la temporalité de l'action et la structure de l'action

2.1.2.3.3.1 La dimension temporelle du comportement

Au niveau temporel, le regard est porté sur le gap entre la conception de l'action et son exécution. L'absence d'un gap entre les deux pôles signifie qu'il y a improvisation et cette absence se manifeste par la concomitance, la simultanéité de la conception et de l'exécution de l'action. A l'inverse l'existence de gap équivaut à la non-improvisation et se manifeste par l'exécution d'une action précédée de sa conception. En d'autres termes, cela implique que l'action avant son exécution a été planifiée et s'exécute selon la planification préétablie.

En clair, pour observer la dimension temporelle, nous présentons dans un premier temps la conception et l'exécution de l'action. La conception renvoie à l'idée et à sa finalisation. En ce qui concerne l'exécution, elle porte sur la réalisation, la mise en œuvre de l'action. La concomitance de la conception et de l'exécution signifie donc qu'au moment de sa réalisation, l'action n'est pas totalement finalisée, elle n'est pas faite en fonction d'un plan préétablie. Dans sa mise en œuvre, elle « se construit chemin faisant » (Koenig & Courvalin 2008).

2.1.2.3.3.2 La dimension « structurelle » du comportement.

Nous partons toujours de la définition de l'improvisation pour observer cette deuxième dimension. Nous utilisons le terme « structure » pour rendre compte de cette dimension car il

s'agit ici de porter un regard sur l'exécution de l'action, la manière dont elle est mise en œuvre.

Deux scénarii se présentent : le bricolage pour rendre compte de l'improvisation et l'utilisation normale ou routinière pour la non-improvisation.

En réalité, tout part des ressources mobilisées pour faire face à la situation qui prévaut et dans le cas qui nous occupe ici à la situation de crise. Ce sont ces ressources qui ont été identifiées plus haut. Ainsi les mêmes ressources sont plus ou moins utilisées dans les deux cas . La différence réside dans la méthode d'utilisation.

Le bricolage

Dans le cas de l'improvisation la méthode est une méthode de bricolage et « *le bricoleur détourne les objets qu'il utilise de l'usage pour lequel ils ont été conçus* » (Barth et Maruani 2010). Le bricolage des ressources se manifeste donc par l'utilisation ou la réutilisation des ressources à d'autres fins que celles pour lesquelles elles ont été conçues et cela précédé d'une attitude de sagesse sous forme de rupture. (Weick 1993).

L'utilisation des ressources varie donc de leur usage initial ou habituel. C'est la variation des « familiar norms, templates ». La variation peut s'opérer entre autres sur les rôles, les missions... (qui apparaissent comme des ressources)

Comment se manifeste cette variation ?

Par bricolage, de nouvelles ressources (variantes des ressources initiales) sont utilisées.

L'improvisation comme mode d'action consiste donc en une rupture (attitude de sagesse) de l'acteur avec son identité, son rôle...et à favoriser l'émergence d'un nouveau mode d'action à partir de l'existant (le bricolage).En d'autres mots, les acteurs (on dit que les acteurs improvisent) improvisent parce qu'ils ont un mode d'action différent de leur mode initial (et qui répond aux caractéristiques évoquées plus haut). Ce mode d'action initial est celui que leur confère par exemple leur rôle, leur mission. Lorsqu'ils s'en détachent, ils improvisent ; c'est lorsque l'action entreprise sort du cadre de leur rôle qu'on dit qu'ils improvisent. Ce nouveau mode d'action créé pour la circonstance est mis en place pour faire face à la situation qui prévaut. Comme indicateurs de cette dimension, nous nous appuyons sur les moyens

d'improvisation définis plus haut. Ainsi, la rupture avec l'identité (sagesse) et le bricolage rendent compte d'un mode d'action improvisé. Au niveau individuel, on (Weick 1993) parle de bricolage, de sagesse. Au niveau collectif, ce mode d'action improvisé se traduit par des interactions à travers des changements de rôle (Weick 2001c), le privilège à l'expertise (Weick & Sutcliffe 2007) et ce qu'il convient d'appeler le bricolage organisationnel (Coutard 2001).

L'utilisation routinière

A l'inverse, tant qu'ils exécutent leur rôle, leur mission (de quelle que manière que ce soit), lorsque les acteurs agissent par rapport à leurs rôles initiaux, leurs identités de départ, sans changement, *sans variation*, ils n'improvisent pas. En fait les ressources initiales ne varient pas, c'est l'application des règles, des routines : « *they rely on identity* » and « *repeat the role they have learned* ». (Roux Dufort et Vidaillet 2003). Cette action est vue comme l'application ou l'utilisation des méthodes de la routine (dimension ostensive Pentland et Feldman 2003). Ainsi le retour à l'identité et la répétition de rôle rendent compte d'un mode d'action « non improvisé »

En conclusion, ces deux dimensions (temporalité et structure de l'action) rendent compte de l'action pour faire face à la crise. Au niveau de la structure (l'utilisation des ressources), on assiste à deux scénarii : le bricolage ou l'application de la routine. Le bricolage dans ce sens signifie la réutilisation des ressources et l'application de la routine est une utilisation normale des ressources (sans bricolage).

Tableau 8 : Tableau récapitulatif de la grille d'observation du comportement en situation de crise.

Comportement en situation de crise	Dimensions	Variables observables
Action improvisée	Temporalité de l'action	Exécution concomitante de l'action et de sa conception
	Structure de l'action	Bricolage des ressources (matérielles, cognitives, affectives et sociales)
Action non improvisée	Temporalité de l'action	Exécution non concomitante de l'action et de sa conception
	Structure de l'action	Utilisation routinière des ressources (matérielles, cognitive, affectives et sociales)

2.1.3 Les conditions du comportement en situation de crise

Les informations pour la construction de nos grilles d'observation sur les conditions du comportement en situation de crise et qui sous-tendent nos concepts, partent (essentiellement) des conditions d'improvisation en situation de crise évoquées dans la littérature (Cunha et al. 1999, Roux Dufort et Vidaillet 2003 ; Chedotel 2005 ; Adrot et Garreaux 2010) ; Il en existe deux types : les conditions contextuelles et les conditions organisationnelles

2.1.3.1 Les conditions contextuelles

Pour rendre compte des conditions contextuelles, nous partons des travaux de Roux Dufort et Vidaillet ((Roux-Dufort & Vidaillet 2003) : « *Among the contextual conditions that are the most frequently mentioned in the literature, the urgency of the action and the element of surprise seem to play a critical part in the emergence of improvised behavior (Weick 1993 ; Crossan and Sorrenti 1997 ; Hatch 1997, Cunha et al. 1999)* » .

En fait les conditions contextuelles qui favorisent l'improvisation, c'est " *when the temporal convergence of reflection and action are gathered* » (Roux-Dufort & Vidaillet 2003, p.91), c'est à dire la convergence temporelle de la réflexion (effet de surprise) et de l'action (sous entendu l'action urgente). En clair, il s'agit d'un contexte où la simultanéité de l'action (urgente) et de la réflexion ne laissent pas d'autres choix aux acteurs que d'improviser. C'est pourquoi, en observant l'urgence de l'action et la surprise, on peut savoir si ces conditions sont réunis ou pas autour de l'action.

2.1.3.1.1 La dimension urgence de l'action

Les conditions contextuelles peuvent en effet être étudiées sous divers angles et estimées en fonction de multiples critères. Comme critères pour estimer ces conditions, en nous appuyons sur les travaux de Roux Dufort et Vidaillet (2003), et eu égard des travaux mentionnés plus haut nous retiendrons d'abord l'urgence de l'action pour faire face à la crise (première dimension) qui peut être observée par la nécessité de l'action immédiate (son indicateur, son unité de sens)...La nécessité de l'action immédiate peut être une action prioritaire pour l'organisation. Barabel et Meir (Barabel & Meier 2010, p.278–279) définissent deux conceptions complémentaires de la priorité : la priorité objective et la priorité subjective ou politique. En fonction de la nécessité de l'action pour l'organisation, nous la désignerons

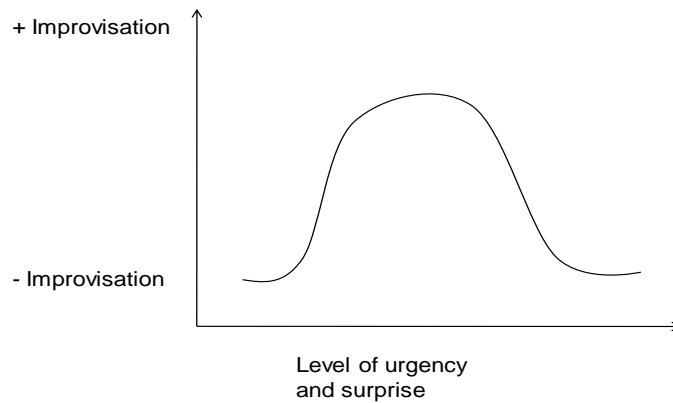
urgente ou pas. De ce fait, la nécessité de l'action devient la manifestation concrète de l'urgence de l'action, donc son indicateur; et si l'action n'est pas immédiatement nécessaire, il n'y a pas d'urgence.

2.1.3.1.2 La dimension effet de surprise

Ensuite nous retiendrons la surprise (deuxième dimension) : « *As Cunha et al. (1999) have shown, the element of surprise must be perceived as important by the organization and above all, it must suddenly show a gap between the organization's expectations and the novelty of the event. Moreover this event necessitates such quick and immediate action that the actors have no time to analyze it at length.* » (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Comme on peut le constater, la surprise constitue un élément du contexte ; et le gap entre les attentes de l'organisation et l'avènement de la situation de crise traduit cette surprise. Cette surprise en effet peut donc être estimée par l'absence de temps de réflexion (son indicateur, son unité de sens).

Dans notre travail, il s'agira pour cette deuxième dimension (des conditions contextuelles) de savoir si la surprise constitue un élément du contexte de l'action ou pas. C'est pourquoi, il nous faut observer l'absence ou la présence de ce temps de réflexion. L'absence de temps de réflexion s'observe par la simultanéité de l'action et de la réflexion. Pour cela, on se pose la question de savoir si au moment de la mise en place de l'action, les acteurs étaient surpris par l'évènement (ici la crise) ou pas ? C'est pourquoi, il s'agira de voir si l'action était faite simultanément à la réflexion. Pour ce faire, il faudrait raconter la mise en place en détail de l'action. Au cas où cette simultanéité fait défaut, il n'y a donc pas de temps de réflexion.

En somme, en cas d'absence de temps de réflexion, il y a surprise sinon le constat de temps de réflexion signifie qu'il n'y a pas de surprise. De ce qui précède, le constat est que le contexte de la situation de crise induit la variabilité de l'urgence de l'action et la variabilité de l'effet de surprise. Ce qui signifie que dans tous les cas, l'urgence de l'action et l'effet de surprise constituent les deux variables (dimensions) des conditions contextuelles. C'est pourquoi Roux Dufort et Vidaillet (2003) présentent le contexte de l'action en situation de crise ainsi qu'il suit :



Adapté de Roux Dufort et Vidaillet 2003

Figure 11 : Improvisation et variabilité de l'action

En somme au niveau des conditions contextuelles, il s'agira donc de savoir si les actions sont prioritaires ou pas pour traduire leurs caractères d'urgence d'une part ; de l'autre nous chercherons à savoir si la réflexion était simultanée à l'action pour déterminer la présence ou l'absence de surprise.

Cependant Roux Dufort et Vidaillet (2003) précisent également que les conditions contextuelles sont utiles mais pas suffisantes «...but contextual conditions are not sufficient. Other conditions related to the organization and to the behavior of the individuals and groups of the organization must be considered, and they have often been mentioned on the basis of in depth analyses of the jazz (Organization Science 1998; Zack 2000; Kamoche and Cunha 2001) or improvisational theater (Crossan and Sorrenti 1997; Roux Dufort 2001) metaphors ». C'est pourquoi, il faudrait observer également le deuxième type de condition, notamment les conditions organisationnelles.

2.1.3.2 Les conditions organisationnelles

2.1.3.2.1 De quelles conditions parlons-nous ?

Comme l'indiquent Roux Dufort et Vidaillet (Roux-Dufort & Vidaillet 2003, p.91–92) « *Among these conditions, the flexibility of the role system is critical. A flexible role structure allows the mutual adaptation, the inversion of roles, the possibility of switching from one leader to another, just as in jazz improvisation, where the alternation of solo and band performance is one of the implicit rules and sustains a social structure among players (Kamoche and Cunha 2001, 746). Interactions among individuals are the basis of this flexibility because they represent a basic unit that makes the exchange of subjectivity possible- that is “a face-to-face synthesis of meaning” (Weick 1993, 642). Kamoche and Cunha 2001 also mentioned the importance of communicative codes such as eye contact and call-and-response exchanges to make sure that improvisation does not end in chaos. Weick (1993) explained that in the Mann Gulch episode, the firefighters, by going their separate ways, lost the opportunity to maintain the basic sensemaking units of interaction and intersubjectivity.*

The ability to improvise also depends on the formalization of the routines. The presence of a low-procedural memory is frequently referred to as a condition for improvisation to occur (Moormann and Miner 1998). The core idea is that the number of routines affects the potential for improvisation. The higher the number of routines, the lower the number of opportunities to improvise. Maximal improvisation occurs in situations where no routines have been designed to deal with a situation. In this respect, whenever the organization can resort to existing routines to deal with unexpected events, improvisation will not occur.

An attitude of wisdom –a concept less frequently mentioned in literature – can also be a condition for improvisation to emerge (Weick 1993). Such an attitude of wisdom could be defined as a subtle dosage of experience and novelty. “Wisdom embodies experience, but it invites doubt, re-assembly, and shaping to fit novelties in the present” (Weick 1993, 642). It can give people the means to avoid getting caught by over-confidence and over-cautiousness, which simply inhibit action. An attitude of wisdom enables people to maintain their ability to understand, to open-minded, listen to other people, and be curious, so that they can keep in touch with the present moment and develop their creativity, as well as their capacity for improvisation and bricolage”

Cette analyse présente aussi bien les conditions de l'improvisation que les conditions de non improvisation et décrit quatre éléments : le système de rôle, les interactions, la mémoire procédurale (procedural memory) et l'attitude de sagesse. Les interactions et l'attitude de sagesse s'inscrivent dans ce que nous avons appelé plus haut les conditions comportementales ou encore le mode d'actions des acteurs et renvoient également aux caractéristiques factuelles de l'improvisation c'est-à-dire qui dépendent des acteurs. Puisqu'elles dépendent des acteurs (donc comportementales), nous les utilisons pour observer l'action elle-même et nous ne tenons pas compte d'elles pour observer les conditions d'émergence de l'action (avec lesquelles nous cherchons à établir des liens). Les deux autres éléments évoqués sont deux systèmes qui ne sont pas du fait des acteurs, c'est ce qui existent indépendamment des acteurs : il s'agit du système de rôle et du « procedural memory » Ce sont ces deux éléments (variables) que nous considérons pour observer les conditions organisationnelles.

A partir donc de cette analyse, nous retenons deux dimensions pour rendre compte des conditions organisationnelles dans le cadre de notre étude. Il s'agit dans un premier temps du système de rôle. Celui-ci est soit flexible ou formel, et de la mémoire « procédurale ».

2.1.3.2.2 Le système de rôle et ses composantes

Les acteurs face à la crise ont un rôle, une mission ou encore une responsabilité opérationnelle. Relativement à cette mission, il y a une perception de la situation de crise qui prévaut. Cette perception précède les actions pour faire face à la crise, elle l'encadre. Ainsi on aboutit à la mise en œuvre du rôle. Ensemble, la perception et l'exécution du rôle constituent ce que nous appelons le système de rôle.

En effet, ces deux éléments constituent le système de rôle car c'est à partir de la perception de la situation que les acteurs se projettent dans leurs rôles, de ce qu'ils ont à faire pour faire face à la crise.

Ainsi défini, le système de rôle témoigne de la façon dont l'organisation prédispose les acteurs lorsque ceux-ci font face à la crise. Et cette prédisposition constitue un élément important pour analyser pourquoi les acteurs improvisent ou pas (nous développerons cet aspect plus loin dans les unités d'analyse). Et c'est justement à ce niveau qu'on peut observer les deux composantes du système de rôle. Dans l'action, ce système peut être flexible ou bien formel, car la flexibilité ou la formalisation du système de rôle peut conduire les acteurs à

improviser ou pas (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). C'est pourquoi nous décidons d'observer le système de rôle. En résumant le système de rôle et ses composantes, on peut dire que le système de rôle est flexible ou formel par rapport à deux variables observables (unités de sens) : la perception de la situation de crise par les acteurs et le rôle perçu c'est à dire la mise en œuvre du rôle, son exécution. Reste à savoir Comment observer la flexibilité et la formalisation du système de rôle.

Comment observer les composantes du système de rôle

Pour observer le système de rôle, nous partons du système de rôle flexible qui se manifeste par « On-going process of readjustment of perceptions, Mutual adaptation, Extension and permutation of roles, Change of leadership » (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Bien que flexible, ce système de rôles repose sur une structure minimale avec des principes (Chedotel 2005). A l'inverse, le système de rôle formel se manifeste par l'absence de ces indicateurs (variables observables). En d'autres termes, c'est la formalisation du système de rôle où les rôles sont dédiés et respectés selon les consignes. Ce qui fait que la perception de l'évènement est relative au rôle perçu et les rôles attribués sont ceux qui sont exécutés.

2.1.3.2.3 La mémoire « procédurale » et ses composantes :

Comme l'indiquent Roux Dufort et Vidaillet 2003 : « *The core idea is that the number of routines affects the potential for improvisation. The higher the number of routines, the lower the number of opportunities to improvise. Maximal improvisation occurs in situations where no routines have been designed to deal with a situation. In this respect, whenever the organization can resort to existing routines to deal with unexpected events, improvisation will not occur* ».

La notion qui s'en dégage est la formalisation ou non des routines. Routines vues ici au sens de mémoire. Ainsi la notion centrale de cette deuxième dimension est la mémoire. Roux Dufort et Vidaillet évoquent l'idée de faible mémoire procédurale pour mettre l'accent sur la présence ou l'absence de procédures sur lesquelles s'appuient les acteurs pour agir. A y regarder de près, c'est le rôle de la mémoire qui est essentielle dans cette deuxième dimension. Il existe trois types de mémoire dont font usage les acteurs en situation de crise (Chedotel 2005) : la mémoire procédurale, la mémoire déclarative et la mémoire de jugement. L'auteur décrit ces mémoires comme suit : « suivant Moorman et Miner (1998b)

l'équipe ne peut pas se reposer uniquement sur un répertoire de procédures (mémoire procédurale)...Elle ne peut pas non plus s'appuyer sur les savoirs des intervenants (mémoire déclarative). Pour neutraliser leurs effets pervers respectifs, Moorman et Miner proposent donc d'accélérer la recherche de solutions créatives en combinant ces deux types de mémoire. Il convient d'ajouter à leur analyse la mémoire de jugement qui consiste à savoir interpréter le contexte, définir à qui s'adresser, identifier quelles ressources sont pertinentes... ».

Comment observer ces types de mémoire ?

Comme condition de l'action ou du comportement, certains travaux évoquent que lorsqu'elle est faible, elle favorise l'improvisation et lorsqu'elle est forte, elle l'empêche (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Ce qui signifie que dans le cas qui nous occupe, il s'agira d'observer cette mémoire procédurale dans ses composantes forte et faible. A partir des travaux de Roux Dufort et Vidaillet, pour observer la mémoire procédurale on se pose la question de savoir si l'action faite s'appuie essentiellement sur une mémoire procédurale ou pas ? Ce qui renvoie à une observation effective de la mémoire procédurale lorsqu'elle est forte et lorsqu'elle est faible, celle-ci fait place aux autres types de mémoire notamment la mémoire déclarative ou de jugement. S'appuyer sur une mémoire procédurale signifie ici faire usage de routine pour établir l'action. A l'inverse, l'absence de routine correspond aux autres types de mémoire. Dans les deux cas, les acteurs auront recours aux différents types de mémoires.

La principale question que nous nous posons donc pour observer les mémoires dans notre recherche est de savoir quel type de mémoire prévaut pour mettre en place l'action pour faire face à la crise. Pour le savoir, nous explorerons donc les trois types de mémoires comme unité de sens de nos variables. Ainsi, la mémoire est procédurale lorsqu'elle émane d'un répertoire de procédures, c'est-à-dire une base de connaissances organisationnelles (Girod-Seville 1996). La mémoire déclarative repose sur la connaissance des acteurs. En ce qui concerne la mémoire de jugement, il s'agit de l'expérience des acteurs et de la confrontation de leur point de vue. Ces différents types de mémoires représentent d'une part des moteurs de l'improvisation et de l'autre de la non-improvisation.

Les composantes de la mémoire procédurale

La question principale pour observer la mémoire procédurale est de savoir si l'action faite s'appuie essentiellement sur une mémoire procédurale ou pas ? S'appuyer sur une mémoire

procédurale signifie ici faire usage de routine pour établir l'action. A l'inverse, l'absence de routine correspond à une mémoire procédurale faible. L'observation porte donc sur l'existence ou non de routines pour faire l'action. Dans les deux cas, les acteurs auront recours aux différents types de mémoires Comme l'indiquent Roux Dufort et Vidaillet 2003 : « *The core idea is that the number of routines affects the potential for improvisation. The higher the number of routines, the lower the number of opportunities to improvise. Maximal improvisation occurs in situations where no routines have been designed to deal with a situation. In this respect, whenever the organization can resort to existing routines to deal with unexpected events, improvisation will not occur* ».

Ainsi, les conditions organisationnelles se déclinent en deux variables qui sont la flexibilité ou le formalisme du système de rôle et l'existence ou non de la mémoire procédurale. La présence de ces deux variables expliquerait d'une part l'improvisation et leur absence de l'autre favoriserait la non-improvisation.

Tableau 9 : Tableau récapitulatif de la grille d'observation des conditions

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs (Variables observables)
Conditions Contextuelles	Urgence de l'action	Existante	Nécessité d'une action immédiate
		Non existante	Absence de nécessité d'une action immédiate
	La surprise	Existante	Absence de temps de réflexion
		Non existante	Temps de réflexion
Conditions Organisationnelles	Le système de rôle	Flexible	Variation et adaptation mutuelle de la perception Changement de rôle Changement de leadership
		Formel	Perception formelle de la situation de crise Rôle et leadership assumés
	La mémoire	procédurale	La routine
		déclarative	Les connaissances des acteurs
		de jugement	Expérience et confrontation de points de vue des acteurs

2.2 PROPOSITIONS INITIALES DE RECHERCHE

« Grace aux concepts, nous élaborons des points d'observation et savons « quelles catégories de phénomènes prendre en considération. Mais en eux-mêmes les concepts ne nous disent rien sur la manière d'étudier ces phénomènes. Cette fonction importante est assurée par les hypothèses. Celles-ci se présentent sous la forme de propositions de réponse aux questions que se pose le chercheur. Elles constituent en quelque sorte des réponses provisoires et relativement sommaires qui guideront le travail de recueil et d'analyse des données. Elles devront en revanche être testées, corrigées et approfondies par lui » (Quivy & Van Campenhoudt 2006e, p.107).

Dans cette même logique d'instrument d'élucidation des phénomènes, Yin (Yin 2003e, p.29) évoque l'importance de propositions dans le cadre des études de cas. Yin parle d'abord de l'importance de la théorie regroupant les cinq éléments du design de recherche et précise que « *This theory should by no means be considered with the formality of grand theory in social science, nor are you being asked to be a masterful theoretician. Rather, the simple goal is to have a sufficient blueprint for your study, and this requires theoretical propositions, usefully noted by two author;; as "a [hypothetical) story about why acts, events, structure, and thoughts occur" (Sutton & Staw, 1995, p. 378). Then, the complete research design will provide surprisingly strong guidance in determining what data to collect and the strategies for analyzing the data. For this reason, theory development prior to the collection of any case study data is an essential step in doing case studies.* » Il poursuit en ajoutant que “ *even an exploratory case study should be preceded by statement about (a) what is to be explored, (b) the purpose of the exploration, (the criteria by which the exploration will be judged successful* ”. Cela dit, le recours aux propositions de recherche reste pertinent pour notre recherche.

➤ Les propositions initiales de recherche

C'est à partir des conditions que nous formulons nos propositions. Ces conditions puisent leurs sources dans deux entités : la crise et l'organisation. Nous déduisons trois variables relatives aux conditions. Au niveau des conditions contextuelles, nous nous intéressons à l'intensité de la crise. Au niveau de l'organisation nous nous intéressons à deux dimensions

de cette condition. La dimension psychologique avec l'évocation de la responsabilité des acteurs et la dimension sociologique avec l'évocation de la cohésion symbolique.

Nous faisons la proposition principale que la variation des conditions explique la variation au niveau du comportement. Ce faisant nous mettons en relation deux groupes de concepts principaux. D'un côté ceux du comportement notamment l'improvisation et la non improvisation, de l'autre celui des conditions dans lesquelles émergent ces comportements. Ces relations restent à être spécifiées et c'est dans les propositions secondaires qu'apparaissent ces spécifications.

En somme, nous établissons la relation entre l'improvisation (ou non) notamment le comportement précisé plus haut et les trois variables relatives aux conditions que nous précisons maintenant.

2.2.1 Proposition relative à l'intensité de la crise

La crise se trouve selon les conditions contextuelles en amont et en aval de l'action (du comportement). En effet, en amont, elle peut surprendre (ou pas) les acteurs ; et en conséquence induit une urgence (ou pas) de l'action. Nous savons également que les acteurs improvisent ou pas. Or théoriquement, les critères de surprise et d'urgence correspondent à l'improvisation et l'inverse à la non-improvisation. Autrement dit, une action urgente et sous contrainte de surprise rendent compte de l'improvisation tandis qu'une action non urgente et sans contrainte de surprise, témoigne de la non improvisation.

Il reste donc à savoir ce qui peut causer l'effet de surprise et l'urgence de l'action. Ou à l'inverse, ce qui explique que les acteurs ne soient pas surpris et dans l'urgence, qu'il n'y ait pas d'urgence de l'action. En un mot, qu'est ce qui explique cette variation dans l'action.

L'approche processuelle de la crise peut nous fournir un élément de réponse. Par cette approche, la crise n'est plus vue seulement comme un événement isolé, mais s'inscrit également dans une dynamique et « *the tenets of the process perspectives mostly lie on the idea that crises manifest in phases. Different stages are traditionally distinguished : warning signals, triggering event (acute phase), amplification and resolution* ». Ainsi ces phases rendent compte de sa dynamique, « *The process view also focuses on the evolution and the extension of a crisis to different spheres of the organization and its environment. Beyond the*

study of impacts and consequences that mostly falls within an event perspective, the process view helps understanding the propagation and the amplification of crises". (Forgues & Roux-Dufort 1998). Au cœur de cette dynamique, existe l'amplification et la propagation. C'est en fonction de cela, que la crise surprend les acteurs (ou pas) et que les actions sont urgentes (ou pas). Cette évolution de la crise, témoigne de son intensité. Ainsi, à travers l'intensité de la crise, les acteurs sont plus ou moins surpris et les actions induites plus ou moins urgentes. Ce qui signifie que la surprise et l'urgence indiqueraient une forte intensité tandis que l'absence de surprise et d'urgence une faible intensité. Par voie de conséquence, improvisation rimerait avec forte intensité et non improvisation avec faible intensité. De ce fait, la variation de l'intensité de la crise expliquerait la variation des conditions contextuelles du comportement des acteurs (l'improvisation et la non improvisation).

En somme, nous partons de la vision processuelle de la crise pour comprendre que la crise évolue, et suppose une réaction des acteurs. Cette évolution est traduite par l'intensité de la crise. Ainsi donc si le comportement varie, c'est parce que l'intensité de la crise qui l'impose varie. A partir de cela, nous formulons la proposition de recherche suivante.

Proposition 1 : Au niveau contextuel, la variation(le degré d'intensité) de l'intensité de la crise explique l'improvisation ou la non improvisation. Plus elle est forte, plus les acteurs improvisent et moins elle est forte, moins les acteurs improvisent.

En conséquence, comme critères pour estimer l'intensité d'une crise, nous nous appuyons donc sur l'effet de surprise et l'urgence de l'action. L'urgence de l'action et l'effet de surprise traduisent une forte intensité tandis que la faible intensité correspond à moins d'urgence et moins de surprise.

2.2.2 Proposition relative au degré de responsabilité des acteurs

Selon la littérature, au niveau du système de rôle, le constat est que, de la flexibilité ou la formalisation du système de rôle dépendent l'improvisation ou non des acteurs. En cherchant à comprendre ce qui pourrait expliquer cela, on s'interroge sur une forme de motivation ou de contrainte des acteurs. En d'autres termes une forme d'enjeu pour les acteurs. Qu'est ce qui pousserait les acteurs à être plus ou moins flexibles ou alors plus ou moins formels face à la crise ?

Il s'agit d'une sorte de choix, de décision des acteurs. Nous pensons que ce choix est impulsé par ce que Laufer appelle la légitimité ; et exprime dans une certaine mesure la dimension performative (Pentland et Fledman 2003) de l'action. Pour Laufer en effet, la responsabilité en situation de « risque majeure ou de crise » présente une importance capitale. C'est à ce niveau que se manifeste la dimension humaine, le relais qu'assurent les acteurs lorsque la situation l'impose. Ce relais se manifeste par la capacité des acteurs à faire sens, faire face à la situation qui prévaut. Cette responsabilité peut être au sens de Coutard (Coutard 2001) descendante avec pour indicateur les responsabilités formelles, ou ascendante avec pour indicateur les responsabilités informelles.

Il s'agit de la responsabilité, car le rôle confère aux acteurs des responsabilités. L'exécution du rôle est une affaire de responsabilité et donc de légitimité pour les acteurs. A travers leurs rôles les acteurs expriment leurs responsabilités, ils l'engagent même. Si cette responsabilité est importante, les acteurs auront tendance à ne pas s'en détacher et donc à la respecter : c'est être formel. En revanche, si elle est présente un caractère moins important, les acteurs ont la possibilité d'être flexibles. Visiblement donc, en fonction du degré de responsabilité des acteurs, ceux –ci auront plus ou moins tendance à improviser. Ainsi, nous arrivons à la formulation de la deuxième proposition ainsi qu'il suit :

Proposition 2 : Le comportement des acteurs en situation de crise, varie avec leur degré de responsabilité. Plus les acteurs, ont de responsabilité, moins ils improvisent et moins ils en ont, plus ils improvisent.

En conséquence de ce qui précède, le degré de responsabilité est estimé en fonction de la flexibilité et de la formalisation du système de rôle. Une forte responsabilité signifierait une formalisation et une faible responsabilité, une flexibilité.

2.2.3 Proposition relative à la cohésion symbolique des acteurs

Comme condition organisationnelle du comportement, nous avons aussi la mémoire procédurale qui selon qu'elle soit faible ou forte, constitue un élément d'explication d'une part l'improvisation et de l'autre la non improvisation. De cette façon et comme dans les autres conditions évoquées, il s'agira de chercher une explication du choix de l'utilisation de la mémoire procédurale ou de sa non utilisation. La question est donc de chercher à savoir ce

qui est à la base de l'application de la routine, de la procédure ou alors à la construction d'une autre forme de procédure, de mémoire pour faire face à la crise.

Le « *procedural memory* » est un répertoire de procédures : ensemble de solutions déjà éprouvées (Chedotel 2005, p.135). C'est donc la routine (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Théoriquement (selon la littérature), les acteurs suivent la procédure en se référant à la mémoire procédurale et cette démarche inhibe l'improvisation ((Roux-Dufort & Vidaillet 2003). A l'inverse, lorsqu'ils ne suivent pas la mémoire procédurale, ils adoptent d'autres types de mémoires notamment la mémoire déclarative et la mémoire de jugement : « lorsque la mémoire procédurale est faible , il existe aussi la mémoire déclarative (mémoire des intervenants) et il y a la mémoire de jugement : qui consiste à savoir interpréter le contexte, définir à qui s'adresser, identifier quelles ressources sont pertinentes (Girod Séville 1996) et les piliers de cette mémoire de jugement sont l'expérience des intervenants et la confrontation de leurs points de vue » (Chedotel 2005) ; l'ouverture à l'improvisation est donc plus favorable. La question est de savoir pourquoi ils suivent ou non la mémoire procédurale ?

La mémoire procédurale constitue un ensemble de procédure sur lequel s'appuient les acteurs pour faire face à la crise. Cette mémoire procédurale renvoie à un ensemble d'éléments plus ou moins partagés par les acteurs, donc l'existence d'une expérience commune. Toujours est-il qu'elle constitue une base commune pour les acteurs.

Cette idée de partage puise sa source dans les différentes fonctions, groupes, identités professionnelles ...au sein de l'organisation. Ce sont ces éléments que Morgan (Morgan 1999b) regroupe dans « symbole » et c'est ce terme de symbole que nous utilisons pour décrire cette base commune partagée plus ou moins par les acteurs.

Les acteurs en situation de crise s'appuient plus ou moins sur des symboles partagés ou pas avec les co-acteurs pour faire face à la situation et l'identité professionnelle forte (Roux Dufort et Vidaillet 2003) comme source d'improvisation ou pas nous en administre la preuve ; C'est donc dans cette perspective que nous parlons de cohésion symbolique comme condition organisationnelle pour observer le comportement (improvisé ou pas). Il y a donc une logique de création de connaissance (Lambert et Ouédraogo 2006, Lambert et Schaeffer 2010).

Le système symbolique puise sa source au niveau des symboles des acteurs entre autres l'identité professionnelle. Il devient une mémoire procédurale lorsqu'il constitue une base

commune pour orienter les actions des acteurs. Dans ce contexte, les symboles jouent un rôle crucial pour analyser l'action improvisée ou pas. Il nous reste à savoir comment l'absence ou la présence de cohésion symbolique constitue donc un élément qui favorise ou pas l'improvisation.

Comme on peut le voir avec Morgan (Morgan 1999a), la mémoire regroupe un système de significations communes « et par conséquent repose sur des schèmes d'interprétation et d'action qui créent et recréent ces significations » (Morgan 1999a p.142). Ainsi, cette base de signification, « montre un nouveau moyen de créer et de formuler une activité organisée : influencer les idéologies, les valeurs, les croyances, le langage, les normes, les cérémonies et d'autres pratiques sociales qui formulent et qui guident finalement l'action organisée ». L'idée que nous retenons de cette analyse de Morgan est que la base de significations communes solidifie l'action organisée. Et cela repose sur cette forme d' « éaction sociale » (Morgan 1999a p. 143)

Ainsi, l'action organisée puise sa source dans un système de significations communes. C'est cet ensemble qui constitue la « signification symbolique » p 141.

Un exemple de partage de symbole, c'est l'identité professionnelle. Celle-ci confère aux acteurs l'appartenance à un groupe et donc une base de signification symbolique. L'identité professionnelle en effet constitue souvent la base de l'action en situation de crise (Roux-Dufort & Vidaillet 2003). Autour donc de cette identité professionnelle, il y a plus ou moins cohésion. L'idée de cohésion symbolique découle de la menace que peut exercer la crise au sens de Laufer (Laufer 1993) sur le système symbolique des acteurs. Ceux –ci se réfèrent à leurs symboles pour faire sens au cours de la crise.

Le partage de l'identité professionnelle et l'usage de la mémoire procédurale conséquente correspondent à la cohésion symbolique et lorsque les acteurs ne partagent pas la même identité professionnelle et qu'ils font usage d'un autre type de mémoire, on parle d'absence de cohésion symbolique.

Ce qui revient à dire que les acteurs ont tendance à suivre la règle ou la mémoire procédurale, lorsqu'ils partagent des symboles.

De ce qui précède, l'idée de cohésion symbolique signifie que les acteurs s'appuient sur une base de significations communes, une mémoire partagée qui tient lieu de procédure pour faire face à la crise. Et cette cohésion symbolique peut s'observer par l'homogénéité d'identité professionnelle et d'application de mémoire procédurale.

Si les acteurs parviennent à suivre les règles, c'est donc parce qu'ils partagent les mêmes symboles (au sens de Morgan) c'est-à-dire des symboles liés à leurs identités professionnelles par exemple : il y a donc cohésion. Si au contraire, ils construisent de nouvelles règles, cela est dû au fait qu'ils ne partagent pas les mêmes symboles : il y a absence de cohésion symbolique.

En clair, une forte homogénéité des acteurs au niveau de l'identité professionnelle favorise une base de signification commune et donc une mémoire procédurale élevée. Ainsi, les conditions d'improvisation sont faibles. Or une hétérogénéité crée des conditions de mémoire procédurale faible et donc des conditions favorables à l'improvisation.

Etant donné que suivre les règles inhibe l'improvisation et que les construire favorise l'improvisation, nous formulons la proposition suivante :

. Proposition 3 : L'usage de la mémoire procédurale s'explique par le degré de cohésion symbolique. Plus la cohésion symbolique est forte, moins les acteurs improvisent et moins elle est forte, plus les acteurs improvisent.

L'explication ici porte sur la justification de l'émergence de la faible ou forte mémoire procédurale, en d'autres termes, sur ce qui justifie la variation de l'usage de la mémoire procédurale. Nous pensons que cette variation est liée à la composition des acteurs. En fonction, de ce qu'ils partagent en commun, les acteurs auront tendance plus ou moins à converger vers une mémoire procédurale

Faible et forte cohésion symbolique

La cohésion symbolique est forte lorsque les acteurs partagent une même identité professionnelle et se comportent en s'appuyant sur les symboles liés à leurs identités professionnelles et est faible lorsque les acteurs ne partagent pas une même identité professionnelle et créent une nouvelle mémoire en l'occurrence déclarative et de jugement.

2.3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette section, de notre recherche, nous présentons deux types de méthodologie : la méthodologie de collecte des données et la méthodologie d'analyse des données. Suivant Yin 2003, portant sur le design de l'étude de cas, cinq points sont nécessaires. Les points 1, 2 et 3 nous fournissent les éléments du modèle d'analyse (évoqué plus haut) et les points 4 et 5 ont trait à la dimension méthodologique que nous explicitons maintenant. Les points 4 et 5 évoqués par Yin relatifs au design de recherche renvoient (explicitement) à l'analyse des données « *The fourth and fifth components have been the least well developed in case studies. These components foreshadow the data analysis steps in case study research, and a research design should lay a solid foundation for this analysis* “. (Yin 2003e, p.26). Cette étape d'analyse (présentée en détail au chapitre 5 du livre de Yin) est précédée (implicitement) de la collecte des données (Yin chapitre 4). C'est cette collecte des données qui aussi désignée par la notion d'observation (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.141–186)

Ainsi, suivant le design de recherche de notre étude de cas, nous présentons maintenant la méthodologie de collecte des données et la méthodologie d'analyse des données

Dans cette dimension méthodologique, nous présentons les méthodes, sans les détailler. Le détail apparaît respectivement dans la présentation des données et dans la présentation de l'analyse des données. Bien avant, nous revenons sur les prérequis de la collecte et l'analyse des données.

2.3.1 Prérequis à la collecte et à l'analyse des données

Avant de poursuivre, nous revenons sur trois étapes antérieures à la méthodologie pour présenter la cohérence d'ensemble de notre recherche jusqu'à l'étape actuelle. Il s'agit de la stratégie de recherche et de la précision des cas et des unités d'analyse.

La collecte des données de façon générale nécessite, une précision de la stratégie de recherche (Yin 2003f, p.1–18). Nous avons opté pour la méthode de cas (comme explicité plus haut) Ainsi, en nous appuyant sur le design de recherche de l'étude de cas défini par Yin, nous avons précisé par le modèle d'analyse, les données à collecter, les données pertinentes ((Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.145)(Yin 2003e, p.21)

La méthode des cas, nécessite la précision du cas et des unités d'analyse, Quivy et Van Campenhoudt parlent de champ d'analyse et sélection d'unités d'observation (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.147–148) (cf définition unités d'analyse et cas retenus)

L'échantillonnage théorique correspond dans notre cas, à être dans un premier temps en situation de crise telle que définie dans le chapitre 1, ensuite à observer un comportement (improvisé ou non) suivant la définition que nous avons retenue de ce phénomène au regard de la littérature. Ce qui signifie que pour avoir une saturation (Eisenhardt 1989) au niveau des informations recherchées, il nous faudra avoir des informations sur des actions improvisées, des actions non improvisées, et cela en fonction des unités d'analyses retenues pour notre recherche. Ainsi, à travers l'exploration des comportements en situation de crise, nous pourrions déterminer le niveau de saturation de nos informations et avoir par ricochet notre échantillonnage théorique représentatif.

Suivant les travaux de Yin relatifs au design de recherche de l'étude de cas, les trois premiers éléments nous permettent de savoir quelles informations recueillir et ce qu'il faut analyser. C'est tout à fait ce que le modèle d'analyse au sens de Raymond Quivy nous fournit. Celui-ci en effet (le modèle d'analyse au sens de Quivy et Van Campenhoudt), indique les données à collecter et établit le rapport entre les concepts pour faire apparaître ce qu'il faut analyser. Dans notre recherche, il s'agit des liens entre le comportement et les conditions comme indiqué dans notre problématique. A ce niveau donc, il nous reste à savoir comment collecter les données, et également comment les analyser.

2.3.1.1 La stratégie de recherche

L'exploration théorique, qui constitue l'objectif principal de notre recherche implique également le processus de construction de la connaissance. A ce niveau, « *la réflexion se situe donc à une phase charnière du processus de recherche : en aval de la définition de l'objet de recherche et en amont des données (recueil et traitement) ainsi que le choix finaux concernant le dispositif méthodologique* » (Petit & Durieux 2007, p.58). Après donc la définition de notre problématique, arrive cet objectif d'exploration qui à son tour oriente les données. C'est dans cette logique que « *pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive ou abductive* » (Petit & Durieux 2007, p.60) . En effet, « *l'un des choix essentiels que le chercheur doit faire, est celui de l'approche à adopter et les données à*

mobiliser....Il s'agit de faire le lien entre finalité de la recherche, approche à adopter pour répondre à cette finalité (qualitative / quantitative) et les données à mobiliser » (Thiéart 2007, p.7).

Dans le cadre de l'exploration que nous envisageons de faire, la finalité de notre recherche porte sur la construction d'un cadre théorique à partir entre autres de nos observations (Thiéart 2007, p.12). A partir du débat que suscite le comportement en situation de crise, nous nous proposons de découvrir les conditions d'émergence de ces comportements. C'est pourquoi, nous nous proposons d' *« utiliser une démarche qualitative et retrouver par là même toute la subtilité de la réalité étudiée. Cela n'exclut pas la formulation de propositions qui sont confrontées à la réalité au moyen d'études de cas »* (Baumard & Ibert 2007, p.118).

Ainsi comme le décrit Giroux (Giroux 2003) *« la méthode des cas vise deux objectifs. Elle permet (1) de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisations théoriques (Giroux 2003, p.43). De même (2) si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité selon une approche dite « compréhensive » en prenant en compte un grand nombre de facteurs, elle s'avère nécessaire. »* Les conditions du comportement des acteurs en situation de crise que nous cherchons à découvrir présentent ces deux caractéristiques.

Notre recherche est exploratoire et s'appuie sur une démarche inductive au sens de la théorie enracinée (Glaser et Strauss 1967). Elle répond à la logique de l'objectif de notre recherche qui est exploratoire. Elle porte donc sur l'exploration de situation de crise pour découvrir les conditions du comportement des acteurs pour faire face à cette situation de crise. Face à une telle situation, les acteurs effectuent des choix de comportement. Ces choix s'expliquent par les conditions d'émergence et constituent un terrain approprié à notre problématique de recherche. Nous suivons là le principe d'échantillonnage théorique (Corbin et Strauss, 1990, 2000). Comme le précise également Yin, pour adopter l'étude de cas comme stratégie de recherche, la formulation de la problématique (entre autres) est nécessaire *« For the case study, this is when • a "how" or "why" question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control. »*(Yin 2003f, p.9). On peut ainsi résumer la pensée de Yin :

-La recherche par les cas permet aux chercheurs de retenir à la fois les dimensions globales et les caractéristiques significatives d'événements réels.

-Les questions de type «comment» ou «pourquoi» qui sont plus de nature explicative vont privilégier la réalisation d'études de cas, d'analyses historiques ou d'expériences.

-Une étude de cas est préférable lorsque les questions de type «comment» ou «quoi» portent sur des événements contemporains (actuels), sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle.

-Tout comme les expériences, les études de cas permettent de généraliser à une théorie et non à une population ou à un univers.

2.3.1.2 La définition de l'étude de cas dans la thèse

La définition des unités d'analyse est également importante dans la conduite d'étude de cas.

Yin les identifie comme essentiels dans le design de recherche du cas.(Yin 2003e). Avant de préciser les unités d'analyse, nous revenons sur ce qui constitue un cas dans notre recherche. Yin définit le cas de la façon suivante : « *case represents somehow the interesting topic of the study empirically* ». De façon similaire Miles et Huberman propose cette définition du cas : « *de façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est en fait votre unité d'analyse. Une étude peut comprendre un ou plusieurs cas* ». (Miles et Huberman, 2003, p 55).

Comme le précise Yin, la définition des cas part de la problématique « *as a general guide, your tentative of definition of the unit of analysis (and therefore of the case) is related to the way you have defined your initial research questions* ». (Yin 2003e, p.23). La définition du cas est donc intrinsèquement liée à la question de recherche. Ainsi, suivant notre problématique, nous cherchons à découvrir et à expliciter les conditions du comportement en situation de crise. Ce que nous observons directement et qui est source de débat, c'est le comportement. C'est cette variable que nous cherchons à expliciter par ses conditions d'émergence. C'est la variable dépendante et c'est elle qui nous procure les unités d'analyse. Nous observons ce comportement à travers quatre organisations qui ont traversé des situations de crise. De ce fait, il y a des cas de crise qui constituent des sources d'information du comportement.

2.3.1.3 Les niveaux d'analyse

Le cas étant précisé, il peut exister plusieurs façons de l'observer, voire de l'analyser. Ainsi, les unités d'analyse permettent de préciser ce que nous voulons étudier précisément dans le cas. Yin les précise en ces termes « *unit of analysis is the actual source of information: individual, organizational document, artifact* “ Le comportement devient donc notre unité d'analyse. Les niveaux d'analyse pour un tel comportement peuvent entre autres être à trois niveaux. En effet, le comportement est une affaire d'individus. Le type d'information que nous recherchons dépend donc quel (s) individus nous observons. Cela peut être à un niveau individuel lorsqu'il s'agit du comportement (improvisation ou pas) d'un seul acteur. Il peut s'agir d'un niveau collectif. A ce niveau on peut l'observer soit par rapport à un groupe de même identité professionnelle par exemple ou encore par rapport à plusieurs individus de différentes identités professionnelles...

Les niveaux d'analyse du comportement (tel que précisé dans le cadre de notre recherche) peuvent donc être le comportement d'un individu, ou le comportement d'un groupe d'individus ou encore le comportement de plusieurs d'individus.

L'élément central de ces niveaux d'analyse part de l'identité professionnel. La question d'identité professionnelle a inspiré le débat qui est à la base de notre problématique. Ainsi, les acteurs en fonction des identités professionnelles seront constitués en niveau d'analyse. C'est pourquoi, nous portons un regard sur un individu, symbolisant par voie de conséquence son identité professionnelle, un groupe d'individus de même identité professionnelle, et plusieurs individus d'identités professionnelles différentes.²⁹

²⁹ Voir à cet effet, les difficultés d'improvisation à partir d'individus de plusieurs identités professionnelles regroupés pour mener des actions face à une crise dans les travaux de Roux Dufort et Vidaillet 2003

Les niveaux d'analyse du comportement en situation de crise

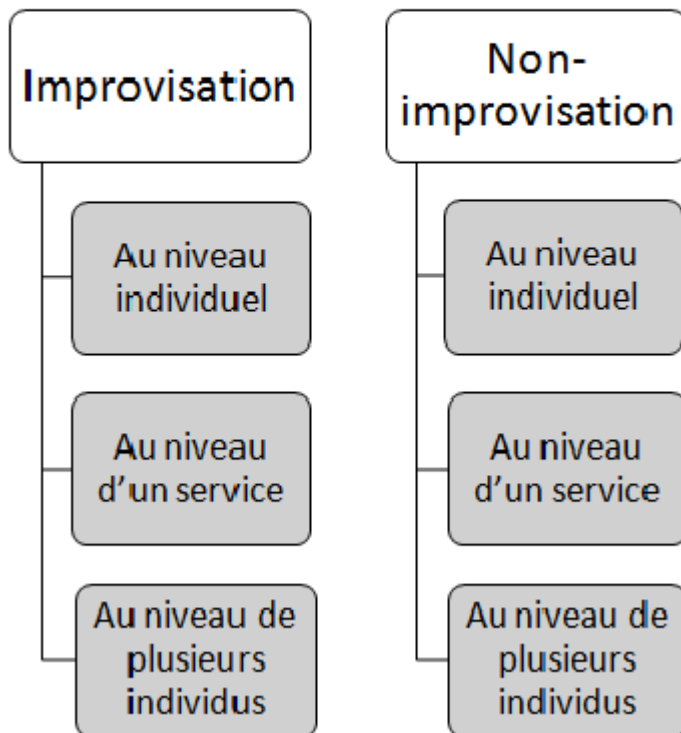


Figure 12 : la présentation des niveaux d'analyse

2.3.2 Méthodes de collecte des données

2.3.2.1 Le contexte

Une fois de plus, les travaux de Quivy et Van Campenhoudt et ceux de Yin nous donnent des éléments de réponse. Il s'agit respectivement du chapitre sur l'observation (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.141–186) et Yin dans *Conducting case studies : collecting evidence* (Yin 2003c, p.83–108)

Quivy et Van Campenhoudt parlent d'observation. Pour eux « *l'observation comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué d'hypothèse et de concepts avec leurs indicateurs) est soumis à l'épreuve des faits, confrontés à des données observables. L'observation –parfois appelée « travail de terrain »- est une étape essentielle dans toute recherche en sciences sociales* » (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.143)

Ce travail de terrain, s'appuie en amont sur une collecte soigneusement conduite à partir de diverses sources et répondant à des principes clés. Parlant de ces techniques, Yin évoque en ce sens «*Evidence for case studies may come from six sources: documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts. An investigator must know how to use these six sources, which call for knowing different methodological procedures. In addition to the attention given to these individual sources, some overriding principles are important to any data collection effort in doing case studies. These include the use of (a) multiple sources of evidence (evidence from two or more sources, but converging on the same set of facts or findings), (b) a case study database (a formal assembly of evidence distinct from the final case study report), and (c) a chain of evidence (explicit links between the questions asked, the data collected, and the conclusions drawn). The incorporation of these principles into a case study investigation will increase its quality substantially.*» (Yin 2003c, p.83)

Ainsi, à partir de ces deux travaux et de quelques autres, la méthode de collecte des données dans le cadre d'une étude de cas peut suivre le cheminement suivant : préciser la stratégie de collecte et les outils de collecte.

2.3.2.2 La stratégie de collecte et la collecte proprement dite

La stratégie repose sur l'accès aux données en tenant compte de la procédure de recueil des données (Royer & Zarlowski 2007b, p.155), de leur sélection (Poul Houman & Skaates 2005). L'observation peut être directe ou indirecte (Quivy & Van Campenhout 2006a, p.165) reposant sur des données primaires ou secondaires ((Baumard & Ibert 2007, p.90–96). Sachant que nos données recherchées sont qualitatives (Baumard & Ibert 2007, p.99), l'enjeu pour nous est qu'il faudrait éviter les biais pour obtenir les informations adéquates pour notre problématique. La présentation actuelle n'a pas une vocation exhaustive, car nous détaillerons les stratégies et outils mobilisés suivant les situations de crise dans la partie de notre travail consacrée à la présentation des données.

Au niveau de la collecte, il y a la conception des outils de collecte et la conduite de la collecte proprement dite. Yin évoque six sources de collecte «*The sources of evidence discussed here are the ones most commonly used in doing case studies: documentation, archival records, interviews, direct observations, participant-observation, and physical artifacts*» (Yin 2003c),

Quivy et Van Campenhoudt parlent globalement de quatre techniques : le questionnaire, l'entretien, l'observation et le recueil de documents (Quivy & Van Campenhoudt 2006a). Les deux évocations se rejoignent en trois principales : l'observation, l'entretien et le recours aux données existantes.

La conception des outils est faite à partir des informations recherchées. Pour assurer la fiabilité de ces informations, plusieurs sources d'évidence sont conseillées (Yin 2003c, p.83–108).

Comme le précise Quivy et Van Campenhoudt, « *avant de se lancer sur le terrain ou sur la collecte des données, la démarche peut être construite autour de trois questions auxquelles le chercheur devra répondre : observer quoi, sur qui, comment ?* » (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.145)

Le modèle d'analyse, le champ d'analyse (ou unités d'analyses au sens de Yin p 147), l'échantillonnage (p 148) nous fournissent la réponse aux deux premières questions. Quand au comment, il s'agira de l'élaboration des instruments d'observation (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.151). Ainsi à travers les trois opérations de l'observation (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.165), nous parviendrons à conduire notre observation pour obtenir les informations adéquates à notre recherche.

En somme pour parler de la méthode de collecte de données, il faudrait définir les données que nous recherchons. Ainsi, partant de notre problématique, nous recherchons des données sur des actions improvisées et des actions non improvisées en situation de crise. Après ces actions nous recherchons également à savoir dans quelles conditions se sont déroulées ces actions ?

Au niveau des actions qui sont des données qualitatives (Royer & Zarlowski 2007a, p.240), nous avons la possibilité de les observer directement ou de nous les faire raconter, de nous les faire narrer par des interlocuteurs qui les ont vécues (tout en prenant soin de recueillir les informations adéquates en évitant le maximum de biais). Dans ce deuxième cas, nous procédons par entretien. Ainsi suivant le cas, nous présenterons comment s'est déroulée ces collectes de données. Pour ce faire, nous présenterons la conception de l'outil de collecte (Yin 2003c), (Quivy & Van Campenhoudt 2006a), les dispositions prises pour éviter le biais de l'information et enfin le déroulement de la collecte avant de présenter les données proprement

dites. Concernant la collecte proprement dite, nous nous attèlerons à préciser également que la chronologie d'action suivant le cas sera complétée par des informations issues de données d'entreprise et ainsi éviter des biais. Nous suivons là le principe de l'utilisation de plusieurs sources d'évidence (Yin 2003c, p.83–108)

Tableau 10 : Tableau récapitulatif de la méthodologie de collecte des données

Démarche	<p>Démarche exploratoire s'appuyant sur une vision instrumentaliste des propositions initiales de recherche, visant à découvrir les facteurs explicatifs de l'improvisation ou pas</p> <p>Etudes de cas de situations de crise observées dans quatre organisations («Kélé», Agnon, M et D)</p> <p>Choix des cas par échantillonnage théorique (Corbin, Strauss, 1990 ; 2008) et par réplication (Yin 2003)</p>
Données	<p>Nature qualitative</p> <p>Sources primaires et secondaires suivant le cas</p>
Techniques de collecte (Yin 2003c), (Quivy & Van Campenhoudt 2006a)	<p>Observations</p> <p>Entretiens semi directifs</p> <p>Recueils de documents</p>

2.3.3 Méthodes d'analyse des données

Miles et Huberman (Miles & Huberman 2003b, p.28) présentent l'analyse qualitative en ces termes « nous considérons que l'analyse se compose de trois flux concourant d'activités : condensation des données, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions ». Quivy et Van Campenhoudt (2006) parlent quant à eux d'une étape où il faut décrire des données (les préparer et les agréger), puis d'une étape d'analyse. Le constat est que dans tous les cas, l'analyse est un processus incluant globalement une phase de traitement et une phase d'analyse proprement dite.

Selon Yin (Yin 2003 chapitre 5), il existe des stratégies et méthodes d'analyse en fonction de la problématique. Pour notre recherche, ces stratégies et méthodes d'analyses varient en fonction de l'approche adoptée. Cette variation s'explique par la stratégie de recherche que nous adoptons.

Dans notre recherche, nous analysons le comportement en situation de crise. Pour y arriver nous adoptons deux approches : une approche descriptive et une approche explicatives des

données pertinentes. L'analyse porte sur les données pertinentes telles qu'évoquées dans le modèle d'analyse

En effet, nous cherchons à expliquer le comportement en situation de crise à partir des conditions d'émergence. Pour ce faire, nous présentons le comportement avant d'évoquer ses facteurs explicatifs. Le comportement constitue ainsi la variable expliquée et les conditions la variable explicative. Nous analysons donc dans un premier temps le comportement en situation de crise, puis les conditions d'émergence dudit comportement. Pour analyser la variable expliquée, nous adoptons une approche descriptive des données. Pour ce qui est de la variable explicative, nous adoptons une double approche : d'une part nous menons une approche descriptive, et de l'autre une approche explicative des conditions d'émergence du comportement en situation de crise.

Pour la présentation de la méthode d'analyse, nous commençons par élucider le traitement des données (1) avant de présenter le troisième niveau du processus qui concerne l'analyse proprement dite. Nous y présentons respectivement les principes d'analyse (2) et la mise en œuvre (3).

2.3.3.1 Le traitement des données

L'objectif du traitement est de coder les données. En effet, suivant le processus d'analyse des données qualitatives tel que présenté par Miles et Huberman, cette étape de traitement est une partie intégrante de l'analyse des données. Une fois les données pertinentes identifiées et collectées, nous procédons à leur traitement autour d'une stratégie et d'une technique.

2.3.3.1.1 La stratégie de traitement

Le traitement se fait à partir de grilles d'observation ou grilles d'analyse. Nous formulons ces grilles à partir de la littérature pour évoquer les trois données pertinentes³⁰. En somme, ce traitement permet de coder les données.

³⁰ Ces données pertinentes et les grilles sont présentées dans le modèle d'analyse

2.3.3.1.2 La technique de traitement

Nous utilisons le logiciel NVIVO pour le codage des données. La première étape du codage consiste à la création des sources dans le logiciel. En effet, à partir des retranscriptions des entretiens, de la synthèse des autres sources de données entre autres³¹ les données d'entreprise et les notes d'observation, nous créons une source de données. La deuxième étape consiste à la création des nœuds. Il s'agit de créer des thèmes relatifs aux dimensions des grilles d'observation que nous utilisons à partir des données pertinentes. Après ces deux étapes, nous parcourons les sources pour rechercher des verbatim correspondant aux dimensions des grilles d'observation. Ces verbatim qui renvoient aux unités de sens (au sens d'Allard-Poesi) sont mentionnés à titre illustratif dans le corps du travail. Nous présentons en annexe 3, les rapports du codage des données reprenant l'ensemble des verbatim repérés pour illustrer les dimensions des grilles d'observation. Ces rapports sont classés par dimensions.

Tableau 11 : tableau récapitulatif de la méthodologie de traitement des données

Stratégie de traitement	Recours aux grilles d'observations relatives à chaque donnée pertinente
Technique de traitement	Logiciel NVIVO pour le codage des données

2.3.3.2 Stratégie générale d'analyse³²

« Les méthodes de recueil et les méthodes d'analyse de données sont le plus souvent complémentaires et doivent donc être choisies ensemble en fonction des objectifs et des hypothèses du travail. » (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.168). Ainsi, les méthodes d'analyse de données puisent leur cohérence dans le recueil des données. Etant liés de cette façon, et démontrant ainsi l'utilité de la cohérence d'ensemble, Yin suggère que le recueil et l'analyse des données soient orientés d'abord par une stratégie d'analyse. Il en définit trois types: « The best preparation for conducting case study analysis is to have a general analytic strategy. Three have been described, relying on theoretical propositions, rival explanations, and case descriptions. These three general strategies underlie the specific analytic techniques

³¹ Nous précisons dans la partie empirique les détails de traitement de chaque source de données

³² L'analyse dont il est question dans les méthodes d'analyse concerne le troisième niveau d'analyse évoqué par Miles et Huberman. Ce faisant, « la condensation et la présentation des données » n'en font pas partie.

to be described below. Without such strategies (or alternatives to them), case study analysis will proceed with difficulty. »

Dans les principes d'analyse nous utilisons la notion de stratégie évoquée par Yin. Dans le cadre de notre recherche nous mobilisons ces trois stratégies, car les questions que nous souhaitons résoudre dans notre recherche impliquent deux niveaux d'analyse : une approche descriptive et une approche explicative (Miles & Huberman 2003c),(Miles & Huberman 2003d), (Miles & Huberman 2003e).

2.3.3.2.1 La stratégie du « case description »

Nous procédons d'une part à la description de la situation de crise qui constitue le cadre de collecte des données. Après cette description, nous menons également la description du comportement. Ainsi par la stratégie du « case description » (Yin) nous parvenons à décrire le comportement en situation de crise et par voie de conséquence à collecter deux données pertinentes pour notre recherche.

Après la stratégie du « case description » nous expliquons maintenant pourquoi nous mobilisons les deux autres stratégies. En effet, il s'agit principalement de la portée explicative de ces stratégies. Elles sont donc pertinentes pour la dimension explicative de notre recherche.

2.3.3.2.2 La stratégie du «relying on theoretical proposition »

Les propositions théoriques formulées mettent en relation le comportement et ses conditions d'émergence. En effet, ces propositions théoriques constituent des alliés au sens de Miles et Huberman (2003) et ne trahissent pas le caractère exploratoire de la recherche. A partir de ce moment, les conditions deviennent également une donnée pertinente à collecter. Ainsi, cette stratégie permet non seulement la collecte de données pertinentes, mais également de créer un cadre d'explication des données. En effet, cette stratégie nous permet d'explorer nos propositions de recherche ; et cela par la compréhension des variables que nous avons évoquées.

Notre proposition de base -basic proposition- (Yin 2003a, p.112) qui porte sur l'explication du comportement (improvisé ou pas) par les conditions d'émergence à partir de trois variables que nous avons identifiées est plus encline à être explorée par une telle stratégie d'analyse. Car pour chaque comportement, le but de l'étude de cas est d'explorer comment les

conditions organisationnelles et contextuelles l'expliquent. Cette proposition de base est donc un exemple de guide théorique pour orienter l'analyse de nos études de cas.

Cette stratégie nous permet également de comprendre davantage comment les variables (paramètre) que nous avons évoquées expliquent éventuellement le comportement.

2.3.3.2.3 La stratégie des « rivaux explanations »

Cette stratégie remplit essentiellement la fonction explicative des conditions. En effet, si les propositions théoriques ne satisfont pas l'explication du comportement, cette stratégie permet de les nuancer à l'aide de questions émergentes.

La littérature ne précise pas à priori que les conditions du comportement sont exclusives ou pas. Ce qui est dit, c'est que les conditions contextuelles par exemple ne sont pas suffisantes (Roux-Dufort & Vidaillet 2003), mais rien ne dit qu'elles sont cumulatives, à tel point que toutes les conditions énumérées soient remplies suivant le cas pour une improvisation ou pas.

Partant de la possibilité qu'elles soient exclusives (Yin 2003b, p.118), c'est-à-dire qu'une des conditions indépendamment des autres explique le comportement, ces conditions deviennent des « rival explanations ».

En plus, les conditions organisationnelles développées impliquent des caractéristiques qui ne sont pas toujours identiques d'une unité d'analyse à l'autre (Yin 2003b, p.119). Ces caractéristiques portent sur la personne qui improvise (ou pas). Il peut donc s'agir d'un comportement individuel, en groupe, ou organisationnel.

C'est pourquoi, la stratégie de « rival explanations » à partir des conditions énumérées, constituent également une stratégie de recherche appropriée.

En conclusion les trois stratégies « case description », « relying on théorical propositions » et « thinking about rival explanations » constituent nos stratégies de recherche et répondent à la logique d'exploration de notre recherche. Nous précisons plus tard dans la partie empirique de notre recherche, les détails relatifs à chaque stratégie lorsque nous abordons l'analyse des données pertinentes.

2.3.3.3 Les techniques d'analyses

Plusieurs travaux portent sur les méthodes, les techniques d'analyse de données qualitatives (Poul Homan & Skaates 2005) ; (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2005) ; (Miles & Huberman 2003a) ; (Usunier et al. 2000) ; (Quivy & Van Campenhoudt 2006f). Les méthodes les plus fréquemment citées sont l'analyse de contenu, le grounded theory (Usunier), les analyses statistiques ... Pour Usunier les analyses d'études qualitatives peuvent reposer sur des analyses avec des modèles ((Usunier et al. 2000, p.197), des typologies (Quivy & Van Campenhoudt 2006f, p.195), des matrices (Miles & Huberman 2003a). Comme le précisent Usunier et ses coauteurs « dans ce type d'analyse, les cadres conceptuels sont utilisés pour délimiter le terrain, sans pour autant brider la recherche. Ils peuvent être révisés et précisés au fur et à mesure que la recherche progresse. L'analyse des résultats se fait généralement en dessinant une matrice... » (Usunier et al. 2000, p.199).

Pour analyser effectivement les données, il faut d'abord les préparer (décrire et agréger), puis analyser les relations entre les variables (Quivy & Van Campenhoudt 2006f, p.193–195). C'est en cela que des techniques spécifiques sont utiles. Yin dans le chapitre 5 de son ouvrage, parle plus précisément des études de cas et de ces techniques d'analyse. Pour lui, « *given a general strategy, several specific analytic techniques are relevant. Of these, five (pattern matching, explanation building, time-series analysis, logic models, and cross-case syntheses) can be effective in laying the groundwork for high quality case studies. For all five, a similar replication logic should be applied if a study involves multiple cases (thereby gaining external validity). Comparisons to rival propositions and threats to internal validity also should be made within each individual case* ». Le choix de l'une de ces cinq techniques est intrinsèquement lié à la problématique.

Dans notre recherche, nous menons deux analyses complémentaires : l'approche descriptive et l'approche explicative des données. La première a trait au comportement des acteurs et oscille entre improvisation et non improvisation. La seconde, porte sur le lien entre ce comportement et ses conditions d'émergence.

- ***Quelle technique pour l'une et l'autre des approches?***

Le troisième niveau d'analyse (Miles et Huberman 2003) correspond à l'analyse des relations entre les variables (Quivy et Van Campenhoudt 2006). Les techniques dont il s'agit sont

utilisées pour cette fin. Pour approcher ces relations nous avons recours d'une part aux techniques du « pattern matching » et de l'autre à la technique de l' « explanation building ».

2.3.3.3.1 Les techniques de « pattern matching »

Elles sont appropriées ; car nous analysons aussi bien les « dependant variables » que les « independant variables ». En plus il ya les conditions qui peuvent apparaitre comme des « rival explanation ». En effet, les conditions en tant que des « independant variables », ne sont pas au regard de la littérature explicitement exclusives ou cumulatives. Il existe trois formes de « pattern matching » : les « *Nonequivalent dependent variables as a pattern* », les « *Rival explanations as patterns* », et les « *simpler patterns* ».

2.3.3.3.2 La technique de l' « explanation building »

Elle porte sur les questions émergentes pour nuancer le cas échéant les propositions théoriques initiales (Yin 2003b, p.120–122). De ce fait, elle enjambe le « pattern matching » pour évoquer les « rivals explanation as pattern ». Comme le précise Yin, il s'agit d'une autre forme de pattern matching: « *A second analytic technique is in fact a type of pattern matching ...Here the goal is to analyse the case study data by building an explanation about the case.* » (Yin 2003b, p.120).

En conclusion, ces deux techniques sont donc appropriées à l'objectif de notre recherche et sont cohérentes avec les stratégies de « case description », de « relying on theoretical proposition » et du « rivals explanations ». Nous détaillons toutes ces techniques dans l'élaboration des résultats de la recherche.

Tableau 12 : Tableau récapitulatif de la méthodologie d'analyse des données

Stratégie d'analyse	« Relying on theoretical propositions » ; « Thinking about rival explanations » (Yin 2003b)
Techniques d'analyse	D'une part les techniques du « pattern matching » basées sur les « Nonequivalent dependent variables as a pattern », les « Rival explanations as patterns », et les « simpler patterns » et de l'autre la technique de l' « explanation building ». (Yin 2003b)

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Le deuxième chapitre présente le design de recherche par étude de cas (au sens de Yin 2003). Il recouvre ainsi le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche. De cette façon, il regroupe à travers les concepts les données pertinentes de la recherche. Les propositions initiales précisent ensuite la façon dont nous pourrions étudier la problématique.

Nous regroupons dans notre modèle d'analyse, les concepts et les propositions de recherche. A l'analyse, en formulant nos propositions, nous relierons deux groupes de concepts.

Dans le cadre de notre étude, il s'agit de découvrir des liens entre l'action ou le comportement (l'improvisation ou pas) et leurs conditions d'émergence et cela en rapport avec notre problématique c'est-à-dire lorsqu'il y a improvisation savoir pourquoi, s'il n'y a pas d'improvisation savoir également pourquoi.

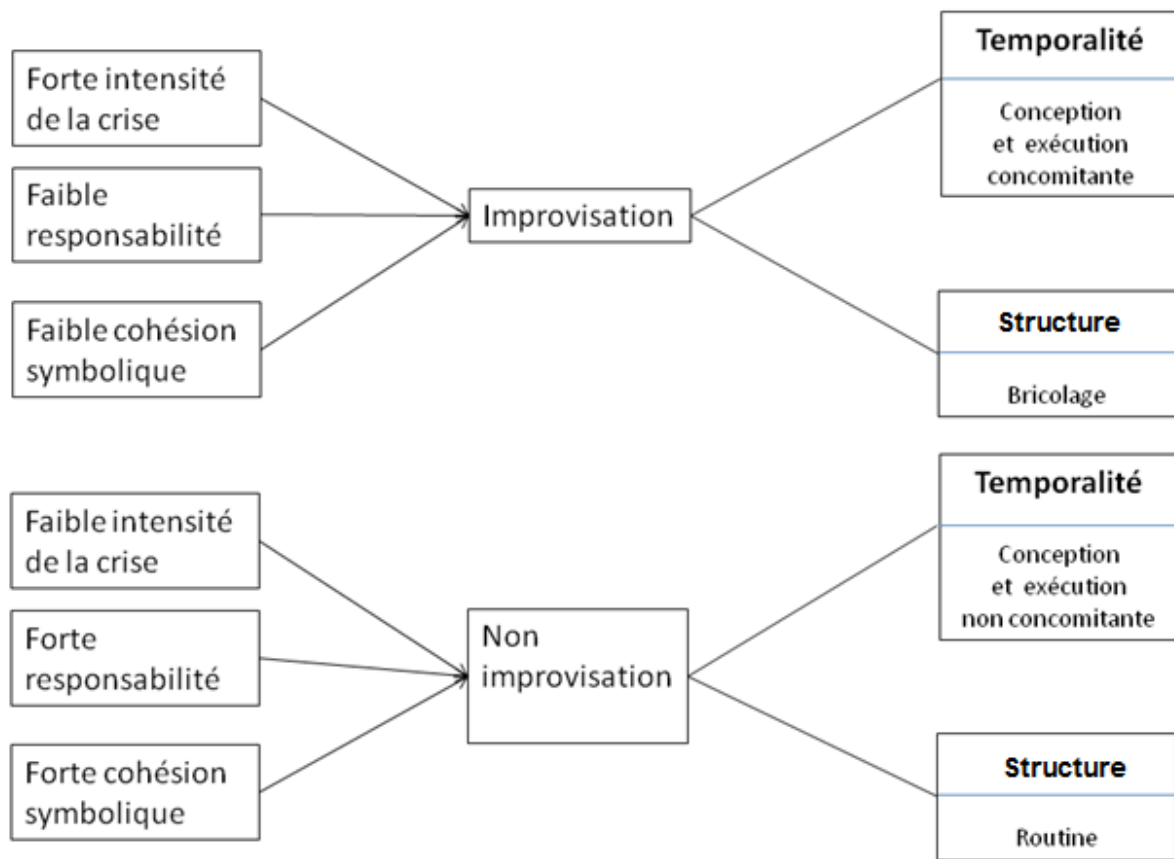
Relativement à chaque condition, nous nous proposons d'explorer ce qui pourrait expliquer l'improvisation ou pas. C'est ainsi que nous considérons (entre autres) trois paramètres ou trois variables liées aux conditions de l'improvisation. Il s'agit d'abord de l'intensité de la crise au niveau contextuel. Ensuite au niveau organisationnel à partir de la dimension psychologique, il s'agit de la responsabilité des acteurs, et à partir de la dimension sociologique de la cohésion symbolique.

Reliés aux conditions, ces propositions sont présentées de telle sorte que l'on perçoit facilement le type d'information qu'il faudra observer pour les explorer. Grâce à la mise en relation des conditions, et des comportements, il sera possible d'observer pourquoi les comportements varient. Ainsi mis en relation et opérationnalisés, le comportement et les conditions sont appelés des variables.

L'intensité de la crise, la responsabilité des acteurs et la cohésion symbolique dont « les variations sont censées expliquer » l'ouverture ou non à l'improvisation sont appelées « des variables explicatives » Le comportement (l'improvisation ou non) « dont la variation est censée dépendre des variations » des trois variables est appelée variable dépendante.

Ainsi notre modèle d'analyse, autour de concepts et de propositions articulés les uns aux autres peut-il être représenté de la manière suivante :

Figure 13 : le modèle d'analyse



DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET RESULTATS

**DEUXIEME PARTIE :
ETUDE EMPIRIQUE
ET RESULTATS**

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DESCRIPTIVE DE QUATRE ORGANISATIONS

Sommaire du troisième chapitre

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE

3.1 : LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE KELE

3.1.1 Collecte et traitement des données

3.1.2 Présentation de « Kélé»

3.1.3 Gestion de la situation de crise chez «Kélé»

3.2 : LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE AGNON

3.2.1 Collecte et traitement des données

3.2.2 Présentation d'Agnon

3.2.3 La gestion de la situation de crise

3.3 : LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE M

3.3.1 Collecte et traitement des données

3.3.2 Présentation de M

3.3.2 Gestion de deux situations de crise

3.4 : LA SITUATION DE CRISE CHEZ D

3.4.1 Collecte et traitement des données

3.4.2 Présentation de D

3.4.3 Gestion de la situation de crise chez D

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE

Nous conduirons notre recherche sur le terrain par l'étude de cas de comportements (improvisation ou pas) en situation de crise. Pour y arriver, nous identifions d'abord la situation de crise, pour ensuite exploiter les comportements. C'est pourquoi l'étude empirique que nous présentons maintenant s'est faite étape par étape. Mais pourquoi ces quatre organisations ?

Deux raisons sous-tendent le choix des quatre organisations que nous étudions dans le cadre de notre recherche. La première est d'ordre situationnelle et porte sur l'identification d'une situation de crise au sein de l'organisation concernée. Nous décrivons le processus d'identification des situations de crise dans ce chapitre. La deuxième raison est d'ordre théorique. En effet, toutes les situations de crise ne sont pas forcément pertinentes pour notre recherche. En plus de la première raison, nous avons choisi ces quatre organisations pour la réplication théorique (Yin 2003) qu'elles nous offrent en vue d'une saturation de l'échantillonnage théorique (Corbin et Strauss 1990). C'est cette deuxième raison qui justifie l'ordre chronologique dans les présentations des quatre organisations choisies.

Après avoir identifié les situations de crise³³, nous nous sommes attelés à la collecte des données relatives à ces situations.

Les quatre identifications se sont faites de la façon suivante.

Pour le cas «Kélé³⁴», l'identification s'est faite lors des entretiens exploratoires dans la première partie de notre recherche.

En ce qui concerne « Agnon³⁵ », nous avons eu l'opportunité lors d'un colloque de rencontrer le Directeur. Un premier entretien très ouvert évoquait la crise qui prévalait au sein de l'organisation. Cet entretien faisait également partie des entretiens exploratoires et les échanges ont duré plus de deux heures. Ayant identifié cette situation de crise comme pertinente pour notre recherche, nous sommes revenus vers cette organisation pour continuer la collecte des informations pour renchérir les cas d'étude.

³³ Nous précisons que ces quatre organisations ont été choisies, après avoir analysé plusieurs autres qui ne correspondaient pas à l'échantillonnage théorique.

³⁴ « Kélé » signifie « un » en Malinké (qui est une langue parlée en Afrique de l'Ouest).

³⁵ « Agnon » signifie « deux » en Abbey (qui est une ethnie de la Côte d'Ivoire)

Pour le cas « M³⁶ » également, l'identification s'est faite lors des entretiens exploratoires dans la première partie de notre recherche.

Pour le cas « D³⁷ », l'identification s'est faite à partir de l'intégration d'une cellule de crise pour la gestion de l'avènement de la grippe A. En effet, nous sommes partis de l'avènement de la crise sanitaire de la grippe A qui prévalait pour rentrer en contact avec la cellule de crise qui s'en occupait. Deux rencontres ont suscité le choix de cette situation de crise. La première fut avec un médecin et la seconde avec un ingénieur, toutes deux responsables au sein de la cellule de crise. La présentation qui nous a été faite en termes d'organisation pour mener à bien cette crise sanitaire rendait compte de l'importance de la dimension managériale de cette situation de crise sanitaire. De ce fait, la crise, n'avait pas qu'un aspect sanitaire, mais elle était hautement organisationnelle et managériale. Ce qui convient bien à notre terrain d'étude.

A partir de ces identifications, il restait à collecter les données relatives à ces situations de crise pour observer les comportements d'improvisation et de non-improvisation.

La collecte des données s'est faite sur la base des données pertinentes pour notre recherche. Ainsi nous avons eu recours à différentes techniques que nous présentons dans les sections relatives à chaque situation de crise.

Ce chapitre 3 s'articule autour de quatre sections. Ces sections sont consacrées aux quatre organisations que nous avons retenues dans le cadre de notre recherche. L'architecture des quatre sections est pareille et s'articule autour de trois points. Il s'agit d'abord de la présentation de la collecte et du traitement des données. Ensuite de la présentation de l'organisation et enfin de la présentation de la gestion de la situation de crise.

Ces données portent sur l'élucidation de la situation de crise. Nous présenterons ensuite les réponses (actions) pour faire face à cette situation. Ces informations nous permettront enfin de faire l'analyse des comportements et d'identifier les facteurs explicatifs desdits comportements (nous revenons sur ces aspects dans l'analyse des résultats).

³⁶ « M » est la première lettre du nom de l'organisation concernée

³⁷ « D » est la première lettre du nom de l'organisation concernée

3.1 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE «KELE»

La présentation de la situation de crise chez «Kélé» porte sur trois grands points subdivisés en deux chacun. Le premier a trait à la collecte et au traitement des données. Le second porte sur l'entreprise «Kélé» et présente dans un premier temps l'organisation de façon générale, ensuite son activité. Le troisième présente la gestion de la situation de crise. Il s'agit d'abord de la présentation de la situation de crise, ensuite des actions entreprises pour lui faire face.

3.1.1 Collecte et traitement des données

3.1.1.1 Collecte des données

Dans l'élaboration de ce cas d'étude, nous établissons une collecte d'informations relatives aux données pertinentes (Quivy & Van Campenhoudt 2006c) pour notre recherche. Cela à travers la présentation des actions menées pour faire face à la situation de crise qui prévaut. Pour collecter ces informations, nous avons eu recours à deux types de techniques, c'est le principe de la collecte de données à partir de plusieurs sources (Yin 2003e). Il s'agit d'entretiens semi-directifs (Quivy & Van Campenhoudt 2006c), et de recueil de données ou de documents (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.181–184) ou d'archives (Yin 2003e).

Les entretiens

Au total trois entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de nos interlocuteurs. Le premier s'est déroulé dans la phase d'entretiens exploratoires avec les managers. A l'issue de cet entretien et de la présentation de certains travaux de recherche en ateliers et laboratoires de recherche, en colloques... nous avons retenu le cas de crise de cette organisation. C'est ainsi que la deuxième vague d'entretiens a eu lieu pour approfondir certains points et reconstituer la chronologie des événements pour faire face à cette crise. Entre ces deux phases, il s'est écoulé sept mois (septembre 2008 - mai 2009).

Les entretiens qui ont duré entre 45 minutes et une heure (deux en face à face et un par téléphone), nous ont permis d'avoir les principales informations. Par narration, les interlocuteurs ont évoqué la chronologie des événements et des actions entreprises pour faire face à la crise.

Cela à partir des questions de relance que nous avons formulées. Ces questions portaient sur les thèmes des grilles d'observation, en l'occurrence l'activité de l'organisation, la situation de crise, les actions menées pour faire face, les acteurs, les conditions du comportement.

Nous avons deux principaux interlocuteurs avec lesquels les entretiens se sont déroulés. Il s'agit du directeur du personnel et du contrôleur de gestion. Ces deux interlocuteurs sont des acteurs de cette situation de crise que traverse l'organisation de par leur position de responsable.

Les autres sources : le recueil de données existantes

Les autres sources de collecte portaient sur des documents de l'organisation. Nous avons consulté les rapports, le livret d'accueil et le site internet, pour consolider la triangulation (Yin 2003c) de certaines informations.

Les données d'organisation, notamment les rapports ont assuré une fonction de triangulation sur les données chiffrées des entretiens. Ce rôle a été également assuré par le livret d'accueil qui nous a permis de redécouvrir les responsabilités de certains acteurs.

Nous avons aussi le recours au site internet de l'organisation pour recueillir et corroborer d'autres informations, notamment des informations portant sur les activités de l'organisation.

3.1.1.2 Traitement des données

Après la collecte des informations par les sources indiquées plus haut, nous avons procédé à une réorganisation des dites informations par le biais de nos grilles d'observation.

Les informations ont donc été classées selon les thèmes de ces grilles d'observation. Cette classification a suscité des allers-retours vers nos interlocuteurs et les autres sources d'informations dans une optique de complément. Les informations obtenues l'ont été principalement par la narration.

Après le premier entretien exploratoire et le repérage du cas de crise nous avons organisé deux autres entretiens pour élucider de nouveaux points. Des échanges d'emails et des consultations d'archives nous ont permis de corroborer les informations relatives aux actions pour faire face à la crise ; c'est le principe de la collecte de données par plusieurs sources (Yin 2003c).

Les questions posées lors des entretiens portaient essentiellement sur l'élucidation de certains thèmes que nous souhaitions développer avec nos interlocuteurs. Le croisement des informations issues des entretiens (plus de sept mois d'intervalle) et des autres sources de données, nous a permis de renforcer la cohérence des informations.

Pour la situation de crise chez «Kélé», la classification s'est effectuée d'une part avec les entretiens et de l'autre avec les autres sources de données. En ce qui concerne les entretiens, elle commence par la retranscription. Après la retranscription, par des verbatim (mentionnés dans la présentation des données) nous identifions les propos qui renvoient aux thèmes évoqués dans les grilles de collecte ou d'observation. Nous expliquons ensuite en quoi ces propos relatent effectivement le thème évoqué.

Concernant les autres sources, elle se fait par la recherche d'informations ciblées par rapport aux thèmes des grilles d'observation. Ainsi, en parcourant les rapports, le livret d'accueil entre autres, nous recherchions des réponses relatives à nos grilles d'observation ou grilles de collecte.

En un mot, l'étape de traitement a nécessité d'autres rencontres très ouvertes pour évoquer des questions relatives à nos grilles d'observation (Celles-ci ont été élaborées à mesure que nous avançons dans le travail). Après la classification nous avons entamé la rédaction du cas en rapport avec les grilles d'observation.

3.1.2 Présentation de «Kélé»

3.1.2.1 Présentation générale

Historiquement, la création de «Kélé» remonte à 1887... «Kélé» est une entreprise de presse, qui fait partie de ce qu'on appelle la presse quotidienne régionale, pour distinguer de la presse nationale. Sa vocation c'est une approche régionale et locale de l'actualité. Ses quatre cahiers sont : 1. les informations nationales et internationales ; 2. les informations régionales (son fond de commerce) ; 3. Le sport, largement consacré au sport régional et local ; 4. Les informations locales, les informations de proximité, destinées aux lecteurs plutôt régionaux ou ailleurs en France.

En termes d'effectifs, il y a un peu moins de 800 personnes, soit : une centaine de cadres, un peu moins de 200 journalistes, un petit peu moins de 200 ouvriers (c'est la catégorie qui

diminue plus que d'autres et c'est la seule qui diminue de façon assez forte) et un peu plus de 300 employés (dans les employés on retrouve une cinquantaine de commerciaux, les agents de liaisons, des secrétaires, des assistants, des comptables, des aides comptables), c'est une population très diverse et très variée.

3.1.2.2 Les activités de «Kélé»

L'activité de «Kélé» se résume en deux grandes dimensions qui sont complémentaires : la dimension production et la dimension commerciale.

Au niveau de la production, «Kélé» fabrique des éditions de journal. Au niveau de la commercialisation, «Kélé» vend de l'information et fait de la publicité. Il s'agit de ses deux principales sources de revenus. De la production à la commercialisation, il existe une organisation cohérente autour de services, de fonctions pour la bonne marche de l'activité dans son ensemble. C'est son système de fonctionnement. L'objectif de «Kélé» est de bien vendre son produit.

3.1.2.2.1 L'activité de production

«Kélé» imprime tous les jours, de l'année (sauf en moyenne 4 ou 5 non parutions ; souvent les lendemains de fêtes), environ 220 000 exemplaires. Le journal paraît du mardi au dimanche et le journal du septième jour (le lundi) est livré à environ 155 000 exemplaires, un petit peu en retrait par rapport aux autres jours de la semaine.

«Kélé» fabrique non pas un journal, mais vingt et une éditions différentes qui reviennent sur les informations locales. Des éditions différentes, en édition française, et une particularité, en termes d'éditions, environ 15 000 exemplaires qui sont des éditions bilingues. Ces éditions sont diffusées chez des abonnés d'un âge relativement avancé. Ce sont des personnes qui ont aujourd'hui au moins 70 ans, et qui sont des lecteurs fidèles qui obligent à maintenir cette édition.

3.1.2.2.2 L'activité de commercialisation

L'activité de commercialisation repose sur la vente du produit (les journaux) et les services (annonces, publicités...). C'est le produit qui constitue le support pour assurer les services. Ces deux ventes génèrent les principales sources de revenus de «Kélé».

L'activité de commercialisation se fait sur deux marchés : le marché du lectorat et le marché annonceurs.

Le marché du lectorat : le marché du lectorat, c'est 87% d'abonnés et 13% de vente au numéro. La vente chez les abonnés : les ventes se font à 87% d'abonnés. 85% chez les abonnés qui sont portés par une filiale qui emploie elle aussi à peu près 1800 porteurs et porteuses qui tous les matins livrent aux abonnés autour de 170 000 exemplaires à leur domicile avant 7h du matin. 2% d'abonnés sont livrés par la poste, ce sont les abonnés « sous bande » livrés sur des secteurs qui sont mal desservis par la route ou qui sont un petit peu éloignés des agglomérations.

La vente au numéro représente 13% des ventes sur le marché. Il y a entre 700 et 800 points de vente qui sont des bars-tabac, des maisons de retraite, des boulangers, des bouchers (dans les endroits un peu plus reculés) qui vendent le journal qui est acheminé tous les matins par des camionnettes ; environ 80 camionnettes partent du siège du journal pour livrer et les porteurs et les points de vente.

Le marché annonceurs : il s'agit principalement du marché publicitaire. Les annonceurs passent par les supports de «Kélé» (les éditions de journaux) pour faire de la publicité, annoncer des événements, surtout au plan régional.

Ce fonctionnement (autour des principales activités) génère un Chiffre d'Affaires qui à son tour permet de faire tourner l'organisation. Ce Chiffre d'Affaires provient de ses deux marchés : le marché annonceur et le marché lectorat, chacun à environ cinquante pour cent.

3.1.3 Gestion de la situation de crise chez «Kélé»

3.1.3.1 La situation de crise

L'évènement déclencheur repose essentiellement sur l'érosion des deux marchés : le marché du lectorat et le marché annonceurs. La manifestation de l'érosion du lectorat a commencé par l'avènement d'internet. Progressivement «Kélé» a commencé à souffrir de la baisse des ventes des journaux ainsi que des conséquences de la baisse du CA des publicités qui se raréfient.

Niveau 1 : La menace de l'activité

« Il faut savoir que du fait de l'acheteur, nous subissons une légère érosion, comme la presse en général. Les jeunes lisent moins le papier, c'est plus internet, c'est plus les informations par la télé, parfois la radio, mais beaucoup plus sur internet. Aujourd'hui **nos** efforts vont beaucoup vers internet. Nous sommes le premier journal, dès 1995, à être mis en ligne, sur le web et c'est une évolution que nous suivons avec beaucoup d'attention ».

La crise chez «Kélé» se manifeste par une baisse de son activité de commercialisation de l'information (surtout régionale). En effet, cette commercialisation chute, elle enregistre des pertes de part de marché, les publicités se raréfient, et donc baisse subséquente du Chiffre d'Affaires global. En plus «Kélé» enregistre la perte du leadership et de l'exclusivité de l'information de la région. En d'autres termes, le problème se ressent sur le fait que la diffusion de l'information n'est plus l'apanage exclusif (au plan régional) de «Kélé». Le problème n'est donc pas que l'information n'existe plus, mais sa commercialisation se trouve être relayée par d'autres supports (de plus en plus non payants) autres que «Kélé».

Ainsi, l'activité de commercialisation se dégrade, ce qui fait que les sources de revenus chutent. En conséquence, l'activité de production est à revoir pour que l'organisation (l'entreprise) ne soit pas en perte. On aboutit donc au deuxième niveau d'analyse : la déstabilisation du système.

L'érosion du marché annonceur : Tout comme le lectorat, le marché annonceur subit également une érosion. En effet les annonceurs sont de moins en moins présents (cf. tableau récapitulatif de l'évolution des marchés de 2000 à 2010³⁸), les entreprises communiquent moins comme nous l'indique un responsable de «Kélé» : « *la crise mondiale aidant, les entreprises investissent moins dans la communication* ». De cette façon, l'activité se dégrade et touche le fonctionnement du système organisationnel.

Niveau 2 : La déstabilisation du système organisationnel

Du fait de la dégradation de l'activité, «Kélé» est obligé de revoir l'organisation qui est dérégulée et ne fonctionne plus comme avant, Cette déstabilisation se manifeste par l'émergence de priorités orientées sur la situation qui prévaut et on assiste à la chute du

³⁸ Voir le 2.1.3 à la page 140 des annexes

Chiffre d’Affaires. Ce qui fait vivre l’organisation est en branle et désormais, tout est mis en œuvre pour le rehausser.

En situation normale, «Kélé» commercialise en s’appuyant sur ses parts de marchés conséquents. Le constat est que la dégradation n’est pas localisée au niveau d’un sous système mais du système tout entier. Du fait de l’érosion qui a également entraîné une baisse générale du CA, le fonctionnement de «Kélé» a pris un coup. «Kélé» doit revoir son système organisationnel. Cela s’illustre bien par exemple avec la suppression de postes : « *nous réduisons les effectifs, là où on peut* » nous indique le directeur du personnel. C’est ainsi que les réflexions stratégiques ont d’ores et déjà été portées sur le manque à gagner engendré par la situation de crise (dégradation des ventes). En effet, les priorités deviennent dorénavant : comment surmonter cette situation d’érosion pour ne pas se laisser engloutir.

Niveau 3 : Réponses existantes inefficaces

La déstabilisation engendrée s’aggrave et «Kélé» peine à la contenir. Cela se voit par la baisse, chaque année, du Chiffre d’Affaires. Il y a donc crise parce que la situation n’est pas maîtrisée par les possibilités existantes.

Les possibilités existantes et leur inefficacité : comme indiqué plus haut, en situation normale, «Kélé» vend pour assurer le fonctionnement de son organisation. Il se trouve que cette vente ne suffit pas pour assurer le bon fonctionnement ou le fonctionnement normal. Le constat est que l’érosion continue et rien ne semble l’arrêter. Il y a donc déstabilisation du système car l’érosion n’est pas maîtrisée et toutes les actions convergent en priorité vers son arrêt. De toute évidence, l’activité de «Kélé» ne suffit plus pour remonter le Chiffre d’Affaires : « *en 2007, il s’élevait à environ 110 millions d’euros, en 2008 à 107 millions et en 2009 à 105,6 millions* ». Cette baisse du chiffre d’affaires sur ces trois dernières années d’exercices témoigne d’une situation pas très reluisante de «Kélé» sur son marché.

En somme, l’érosion des deux marchés, en soi, ne constitue pas la situation de crise. Il y a crise, parce que ces érosions déstabilisent l’organisation, et il y a une difficulté à contenir cette déstabilisation. Ce qui signifie que la crise c’est la déstabilisation et l’inefficacité des moyens existants pour lui faire face (Roux-Dufort 2005). Quelle(s) réponse(s) pour faire face à cette déstabilisation ?

3.1.3.2 Les réponses à la situation de crise

Face à la situation de crise qui prévaut et par le constat des recettes qui s'infléchissent, «Kélé» a décidé, de réduire les dépenses, de faire des efforts pour booster les recettes.

3.1.3.2.1 Premier groupe d'actions : la réduction des dépenses

«Kélé» a essentiellement mené deux actions pour réduire les dépenses : la politique de limitation de la masse salariale et de son évolution et la réorganisation de certains services.

3.1.3.2.1.1 La politique de limitation de la masse salariale et de son évolution

Il existe au sein de «Kélé» (comme dans toute autre entreprise) deux types de dépenses : les dépenses compressibles et les dépenses non compressibles. Pour jouer sur les dépenses compressibles, «Kélé» a procédé à la réduction de la masse salariale notamment chez les ouvriers. Cette rationalisation des coûts pouvait se justifier en ces termes : *« Réduction des dépenses, des salaires... donc ça permet tout en produisant le même nombre de journaux, la même qualité de journal, de réduire la masse salariale ; ça nous permettra de limiter la masse salariale, mais aussi son évolution ; sous-traitance de certains services ».*

« Sachant qu'en terme de recettes, ça va être très difficile » il s'est agit dans un premier temps, de réduire les dépenses compressibles principalement les frais de personnel qui s'élevaient à 50%. : *« En terme de dépenses, nous en avons qui sont incompressibles : papiers, lumière, encres... Par contre, nous avons les frais du personnel qui représentent plus de 50% de nos dépenses ».* Il a été mis en place une politique de limitation de la masse salariale et de son évolution. L'idée était *« de laisser partir sans remplacer »* nous expliquait le chef du personnel. Il ajoute *« Donc, nous sommes... sans qu'il y ait des licenciements secs, ...en train de réduire les effectifs, notamment les effectifs des ouvriers. Aujourd'hui, nous passons directement de la composition à la fabrication. Il y a quelques années, un journaliste, il tapait son texte soit à la machine ou il dictait à une secrétaire, qui elle le transmettait à la composition. Les compositeurs ressaisissaient le texte... bon ça remonte à une dizaine d'année. Entre temps, le journaliste écrit lui-même son texte, qui n'est plus saisi par les ateliers de composition. Nous gérons aussi près de 1000 correspondants qui alimentent les différentes rédactions soit en agences ou au siège. Ces correspondants transmettent des textes, par exemple des comptes rendus de délibération de la mairie, des associations... Et*

donc ces textes sont aussi relayés par les différentes rédactions et transmis directement aux productions. Donc tout ça nous a permis de réduire le nombre d'ouvriers de la production, de la composition ».

Dans cette même logique, «Kélé» a saisi une opportunité gouvernementale de plan de mesures sociales pour réduire ses effectifs. *« Et il y a eu aussi, il y a deux ans, un décret du gouvernement qui a permis à toutes les entreprises de presse au niveau national, de faire appel à un plan d'organisation social, c'est-à-dire de permettre à des gens qui travaillent en production, à partir de 55 ans, de partir en pré retraite pour ceux qui le veulent mais il y a bien des volontaires qui sont partis ; et il y a actuellement en cours un deuxième plan qui permet à des gens de 53, 54 ans de partir dans les mêmes conditions... Donc : un, ça nous a permis l'année dernière de laisser partir une bonne cinquantaine de personnes et d'ici la fin de l'année, environ une trentaine normalement. Donc ça permet effectivement tout en produisant le même nombre de journaux, la même qualité de journal, de réduire la masse salariale ».*

En somme, les négociations pour accompagner les salariés à la retraite en vue de réduire la masse salariale s'inscrivaient dans une logique de rationalisation des coûts: *« on est dans une industrie où la masse salariale est très importante. Elle représente plus de cinquante pour cent du Chiffre d'Affaires, c'est donc un ratio qui est extrêmement important ».* Il fallait, comme les recettes n'augmentent plus, trouver une nouvelle organisation pour réduire la masse salariale). Il fallait combler le manque à gagner résultant de cette situation d'érosion.

3.1.3.2.1.2 La réorganisation du travail : le cas du service technique

Pour compenser cette réduction d'effectif et surtout ne pas remplacer le personnel (qui coûte), deux actions ont été menées : La sous-traitance de certains services et l'investissement dans un nouveau matériel éditorial (nous en reparlons dans les actions pour booster les recettes). .

La sous-traitance de certains services

« Le service du nettoyage de la rotule par exemple, initialement fait par certains ouvriers est désormais sous traité. Cette forme de service permet une réduction en termes de dépense. « Là où on peut réduire le personnel notamment ouvrier, administratif aussi, on ne les remplace

pas ... Au niveau de la composition, il y a 10 ans, on avait à peu près 80 personnes, aujourd'hui c'est environ ¼ : une vingtaine. »

La sous-traitance et l'investissement dans le nouveau matériel éditorial n'étaient pas des actions qui consistaient à faire évoluer fondamentalement l'activité de vente. Elles arrivaient justement pour la maintenir en évitant essentiellement une augmentation des dépenses. En somme, il s'agissait d'un effort de retour au statu quo initial c'est-à-dire la bonne marche de l'activité de «Kélé».

En visant le retour au statu quo, la sous-traitance s'est faite sur la base de l'équilibre financier pour pouvoir continuer les activités, ce qui était primordial. Il y a également une réorganisation de la production pour atteindre un seuil de fonctionnement qui ne peut plus être dépassé.

3.1.3.2.2 Deuxième groupe d'actions : les efforts pour renflouer et booster le CA, particulièrement celui des publicités.

Pendant que le nombre des employés se réduisait considérablement, «Kélé» a augmenté le nombre de commerciaux, car c'était à ce niveau qu'il y avait de grands défis à relever.

Les efforts pour booster les recettes : *« efforts vers les nouveaux medias, efforts d'amélioration du produit par le biais d'un nouveau système éditorial et de la production, efforts de commercialisations (sur la vente au numéro, chez les abonnés) »*. Ainsi, un lectorat conséquent va accroître l'audience et par voie de conséquence attirer les annonceurs. En un mot ces efforts se regroupent en deux actions : la proposition d'un produit de meilleure qualité et la dynamisation du site internet.

3.1.3.2.2.1 La Proposition d'un produit de meilleure qualité

«Kélé» axe ses efforts en proposant un produit de meilleure qualité. «Kélé» a donc investi dans un nouveau matériel éditorial qui à terme reste bénéfique relativement aux dépenses : *« Une nouvelle rotative, c'est 10 millions d'euros. C'est très important, mais c'est vrai que ça nous engage pour 10-20 ans ; puisque nous passons de 3 rotatives à 2 rotatives ; puisque la nouvelle génération qui est en route depuis quelques années, elle tourne à 50 000 exemplaires à l'heure. Donc la production se fait plus rapidement. Ca nous a permis aussi de laisser partir et de ne pas remplacer surtout les rotativistes »*

Cette action est rendue effective par la mise en place d'un nouveau système éditorial (comme indiqué plus haut). Il s'agit essentiellement de la rapidité de la production en vue d'être opérationnel dans les meilleurs délais. Le gain de temps obtenu dans la production permet donc d'être vite opérationnel et de s'occuper d'autres tâches toujours dans le souci d'une meilleure production.

Dans cette logique, l'organisation introduit des restructurations pour générer des fonds. En conséquence de cette meilleure production, «Kélé» a progressivement réduit la gratuité des informations locales et régionales *« Nous avons également rendu payant les informations régionales et locales puisque c'est là où on est seul à pouvoir fournir ces informations »*

3.1.3.2.2 La Dynamisation du site internet

Il a été décidé d'être présent sur le marché « internet » en fédérant l'information, le papier et internet ; un souci d'établir le lien entre le papier et le virtuel. C'est ce qui fait que les commerciaux dans leurs missions *« vendent le couplage papier-internet »*. Cela se traduit par les informations relayées sur le site, la proposition du « double service ». Les efforts des commerciaux ont une double vocation. Dans un premier temps, il s'agira d'accroître l'audience du lectorat aussi bien sur la vente au numéro que chez les abonnés. Ensuite, l'accroissement de cette audience aura pour effet direct de faire revenir les annonceurs. Cette action peut être considérée comme une action indirecte pour attirer les annonceurs.

« On a un peu plus de trente commerciaux sur le marché annonceurs, c'est vrai qu'il faut vendre... Pour l'instant, notre produit de bonne notoriété, on a une belle image de marque quand même sur la zone. Sur notre rayon de diffusion, on a 18 commerciaux qui vendent des abonnements à des particuliers soit en démarchage direct, soit en téléphonant. Donc ils téléphonent à ceux qui sont abonnés, soit ils sont dans les supermarchés, d'ouvrir des stands... Nous on fait beaucoup d'effort sur la qualité du produit, mais c'est vrai que les jeunes lisent moins donc on a plus d'effort à faire... »

«Kélé» essaie de répondre à la problématique du marché annonceur en envoyant des commerciaux, démarcher les annonceurs.

Une autre dimension de la dynamisation du site internet est l'orientation vers les nouveaux média *« depuis plus de 10 ans nous sommes sur internet »* ; *« Nos commerciaux vendent de*

la publicité à des annonceurs qui viennent sur notre site. Lorsqu'on vend une annonce, c'est relayé automatiquement sur le site (pour les annonces relativement importantes) ». « Donc il est évident que pour nous l'avenir passe par internet ; c'est quelque chose qui est en train de devenir incontournable, on ne va pas dire exceptionnel, mais en tout cas c'est quelque chose qui évolue très vite ».

Donc depuis 2-3 ans, de gros efforts sur ce qui est nouveaux média sont réalisés. Le groupe est en train aussi de se structurer coté commercial, en mettant l'accent sur la « vente » de la publicité par ces nouveaux média.

« On essaie donc d'être présent sur ces marchés, le plus largement... le web, et internet. Le site se développe également avec l'immobilier, l'emploi, l'auto moto ... C'est pourquoi, nous développons beaucoup notre site internet avec l'immobilier, l'emploi ça fait longtemps, l'auto moto... Pour l'immobilier, on a mis en ligne les ventes d'appartement, il y a de la vidéo, vous pouvez les visiter, acheter... La rubrique info/son par exemple est très dynamique et constitue un véritable relais pour la rédaction. On a dans le site la rubrique info/son, qui permet à des groupes musicaux régionaux de se mettre sur le site et que les gens puissent les connaître.

Nous présentons la gestion de la crise dans le tableau suivant.

Tableau 13 : Tableau récapitulatif de la gestion de la crise chez «Kélé»

Situation de crise	Réponses
Perte de part de marché	la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution
	La réorganisation des services : le cas du service technique
	La proposition d'un produit de meilleure qualité
	La dynamisation du site internet

3.2 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE AGNON

La présentation de la crise dans l'organisation Agnon porte sur trois points principaux dont chacun est subdivisé en deux sous points. Le premier a trait à la collecte et au traitement des données. Le deuxième porte sur l'organisation (vue comme un ensemble au sens de l'entreprise) et présente dans un premier temps l'organisation de façon générale ensuite son activité. Le troisième présente la gestion de la situation de crise. Il s'agit d'abord de la présentation de la situation de crise, ensuite les actions menées pour la maîtriser.

3.2.1 Collecte et traitement des données

3.2.1.1 Collecte des données

Dans l'élaboration de ce cas d'étude, s'effectue selon les propositions de Quivy et Van Campenhoudt la collecte d'informations relatives aux données pertinentes (Quivy & Van Campenhoudt 2006c). Pour collecter ces informations au niveau de Agnon, deux types de techniques sont appliquées afin de recourir à plusieurs sources, c'est le principe de la collecte de données à partir de plusieurs sources (Yin 2003e). Il s'agit d'entretiens semi-directifs (Quivy & Van Campenhoudt 2006c), de recueil de données existantes (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.181–184), (Yin 2003e).

Les entretiens

Au total trois entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de deux interlocuteurs.

Comme indiqué en introduction de ce chapitre, l'identification de la situation de crise s'est faite à partir d'un entretien. L'entretien a eu lieu avec le directeur (d'alors) d'Agnon. Ce fut le premier dans le cadre de la collecte des données. Il s'est agi d'échanges à propos de la structure. Au cours de ces échanges, a été évoquée la situation de crise que traversait l'organisation. Ces échanges ont duré environ deux heures. Après cet entretien avec le directeur du magasin, il y a eu une visite du magasin, des discussions avec les employés et quelques membres du comité de direction (le contrôleur de gestion et un chef de secteur...). Les principales questions sur la situation de crise étaient orientées sur le déroulement de la crise et les actions entreprises ou envisagées pour lui faire face. Nous avons également discuté avec l'assistante de direction. Etant dans l'entreprise depuis plus de dix ans, elle a fourni des

informations intéressantes relatives à la structure organisationnelle et à l'organisation du travail.

Le deuxième entretien s'est effectué avec le nouveau Directeur d'Agnon. Les échanges étaient axés sur la situation de crise identifiée auparavant, afin de découvrir les actions menées pour lui faire face. Cet entretien, a corroboré certaines informations obtenues du précédent directeur, mais surtout nous a permis de découvrir d'autres actions dans la conduite de la situation de crise.

Les entretiens ont permis d'obtenir les principales informations. Par narration, les interlocuteurs ont évoqué la chronologie des événements et des actions menées pour faire face à la crise. Cela à partir des questions de relance que nous avons formulées. Ces questions portaient sur les thèmes des grilles d'observation, en l'occurrence l'activité de l'organisation, la situation de crise, les actions entreprises pour faire face, les acteurs, les conditions du comportement.

Les autres sources d'information

Dans cette logique de complément et de triangulation³⁹ nous avons visité le site internet officiel de l'organisation pour (re)découvrir les informations déjà fournies. Nous avons également parcouru les rapports de fin d'exercice d'Agnon de 2001 à 2010. Ces rapports ont également procuré de nouvelles informations. L'ensemble des données recueillies a été traité concomitamment aux collectes.

3.2.1.2 Traitement des données

Après la collecte, les informations ont été structurées par le biais des grilles d'observation. Elles ont donc été classées selon les thèmes de ces grilles d'observation. Cette classification a suscité des allers-retours entre les différentes sources d'informations dans une optique de complément.

Lors du premier entretien exploratoire, après avoir retenu et exploré le cas de crise au sein de l'organisation, il y a eu deux autres entretiens pour élucider de nouveaux points. Des échanges

³⁹ Miles et Huberman 2003 précise qu'il existe trois formes de triangulation : les triangulations de sources de données, de méthodes et de théorie, p481

d'emails et des consultations de documents sur le site internet officiel de l'organisation, nous ont permis de corroborer certaines informations relatives aux actions pour faire face à la crise ; Yin évoque le principe de la collecte de données par plusieurs sources (Yin 2003c).

Les questions posées lors des entretiens portaient essentiellement sur l'élucidation de certains thèmes que nous souhaitions développer avec nos interlocuteurs. Le croisement des informations issues des entretiens (à plus de 18 mois d'intervalle) et des autres sources de données, a permis de renforcer la cohérence des informations déjà obtenues.

Pour la situation de crise chez Agnon, la classification s'est effectuée en différentes étapes. En ce qui concerne les entretiens, elle commence par la retranscription. Après la retranscription, par des verbatim (mentionnés dans la présentation des données) nous identifions les propos qui renvoient aux thèmes évoqués dans les grilles d'observation. Nous expliquons ensuite en quoi, ces propos, relatent effectivement le thème évoqué.

Concernant les autres sources, la classification se fait par la recherche d'informations ciblées par rapport aux thèmes des grilles d'observation. Ainsi, en parcourant les rapports, le site internet entre autres, nous recherchions des réponses relatives à nos grilles d'observation.

En somme l'étape de traitement a nécessité d'autres rencontres très ouvertes après le premier entretien pour évoquer des questions relatives à nos grilles d'observation (Celles-ci ont été élaborées à mesure que nous avançons dans le travail). La rédaction du cas a suivi cette étape de classification.

3.2.2 Présentation d'Agnon

3.2.2.1 Présentation générale

L'organisation dont nous étudions la situation de crise est un hypermarché appartenant à un groupe de la grande distribution. Nous portons notre attention sur le cas particulier d'un hypermarché que nous appelons dans le cadre de notre recherche Agnon.

Agnon est composé d'une équipe de 450 personnes avec à sa tête un comité de direction de 6 personnes qui se réunit tous les mois. Le directeur nous présente la structure hiérarchique ainsi qu'il suit : « *Au niveau de mon hypermarché, j'ai une équipe de 450 personnes. J'ai une équipe de direction de 6 personnes (niveau 8) : un chef de caisse, Un contrôleur de gestion,*

des commerciaux notamment un chef de secteur PGC (Produit Grande Consommation), un chef de secteur PF (Produit Frais), un chef de secteur Bazar et un chef de secteur EPTF. Et les chefs de secteurs dirigent des managers métiers ; entre 4 et 5 managers métiers qui eux dirigent un rayon de magasin, exemple rayon liquide, droguerie, jardin loisirs ...En tout on est 45 cadres. Après vous avez la structure des employés avec différents niveaux ; de niveau 1 à niveau 4. Le niveau 4 à « Agnon », c'est un adjoint au chef de rayon. Et on est un magasin moyen, on est quatre vingtième sur 210 de France en terme de Chiffre d'Affaires. »

En parlant de sa responsabilité, le directeur nous précise que tout ce qui est social, est de sa responsabilité, au niveau du magasin (gestion avec les partenaires sociaux...). Vu que c'est un groupe mondial, il y a un CCE (Comité Centrale Entreprise), où les directives sont données et les syndicats ont leurs représentants.

3.2.2.2 L'activité de Agnon

L'activité principale d'Agnon est la grande distribution. A ce titre le client est au cœur de son activité. En conséquence, l'environnement économique constitue le cadre d'évolution de son marché, de sa clientèle.

Le marché français au niveau du groupe est un marché « mature ». Il se crée donc de moins en moins d'hypermarchés du type d'Agnon. Ce modèle d'hypermarché couvre au niveau du groupe une superficie de 3500 à 12000 m². Agnon quant à lui fait exceptionnellement 13000 m².

En plus de la dimension de grande distribution, la particularité de l'activité d'Agnon prend corps dans le concept d'Hypermarché qui consiste en « du tout sous le même toit » (Document de référence 2009 p.17).

La vocation de ce concept réside dans l'attraction de la clientèle dans ce modèle de magasin. C'est dans l'optique de plus de fréquentation et donc plus de Chiffre d'Affaires, que le concept puise sa pertinence. Ainsi, le concept reste pertinent lorsque la fréquentation et le Chiffre d'Affaires demeurent importants. C'est justement pour cela que la surface est plus importante. Laquelle surface importante engendre en conséquence un coût de fonctionnement important. C'est pourquoi sa rentabilité est donc jugée par rapport au mètre carré.

3.2.3 La gestion de la situation de crise

3.2.3.1 La situation de crise

Niveau 1 : Menace de l'activité

La menace au niveau d'Agnon se manifeste à travers deux facteurs.

A côté du modèle qui devient de moins en moins adéquat, l'environnement économique accroît la faiblesse du pouvoir d'achat. En effet, il se trouve qu'en 2008 est advenue, une situation économique qui a fait chuter le pouvoir d'achat. Cette chute a réduit la fréquentation et a atteint un pic qui devenait inquiétant pour les hypermarchés. Dans ce contexte, les hypermarchés sont devenus moins rentables.

Encadré 7 : Les hypermarchés (source Vente TTC T4 2008 p.3⁴⁰)

Au quatrième trimestre, les ventes, à magasins comparables, sont en baisse de 4,5% avec carburants. Hors carburants, les ventes en comparable sont en baisse de 3,3%, globalement en ligne avec la tendance enregistrée sur le premier semestre de l'année et ce malgré une dégradation des tendances de consommation sur les derniers mois.

Les ventes alimentaires baissent de 2% au T4 (à comparer à 0,9% sur l'année), avec une baisse de 1,5% des ventes de produits de grande consommation. L'inflation alimentaire a décéléré au cours du trimestre. L'arbitrage des consommateurs entre marques d'industriels et marques propres se poursuit, et se reflète dans une contribution accrue des produits à marque propre (+200 points de base sur le trimestre).

Les ventes en non-alimentaire baissent de 5,8% ce trimestre (6,4% sur l'ensemble de l'année), principalement affectées par une forte baisse des ventes de textile.

Le trafic est en baisse ce trimestre de 3,5%, le panier moyen est globalement stable.

En somme, l'avènement du hard discount couplé à la baisse incessante du pouvoir d'achat des clients a fait qu'Agnon a senti directement cette menace tellement importante que le Directeur⁴¹ nous confie : « *si je travaillais à titre privé, je fermerais boutique* ».

⁴⁰ Document joint en Annexes

⁴¹ Il s'agit du deuxième directeur que nous avons rencontré

Niveau 2 : Déstabilisation du système organisationnel

La déstabilisation chez Agnon fait que la survie du modèle est menacée. Le modèle ne saurait davantage exister dans cette dynamique et dans sa conception de base. Le modèle doit être repensé à cause de la menace d'extinction. C'est ce que déclare un dirigeant : *« le modèle hypermarché est le plus touché par l'évolution des modes de consommation. Il faut donc le réinventer, retrouver sa raison d'être. Cela passe par une réflexion sur la taille de nos magasins, notre offre (notamment dans le non-alimentaire) et l'attractivité des sites. Je n'ai pas de dogme sur la réinvention des hypermarchés. Je n'ai pas d'interdit non plus. Nous devons avant tout penser client, c'est lui qui dessinera l'hyper de demain »*. (Source rapport d'activité 2008 p.6). L'activité est d'autant plus déstabilisée que le cours de l'action a atteint son niveau le plus bas sur les cinq dernières années à cette période de l'année 2008 (source rapport d'activité 2008 p.12).

Niveau 3 : Réponses existantes inefficaces

Deux déclarations illustrent bien comment les moyens existants ne sont plus efficaces pour apporter des solutions idoines au concept d'hypermarché. Suivant le document de référence 2009 p.17, on constate que : *« sur les marchés matures, l'essor des distributeurs spécialisés, le besoin de proximité et l'envie de courses plus rapides challengent le concept du "tout sous le même toit". En France, les hypermarchés attirent toujours 1 million de clients quotidiens, mais l'heure est venue de leur donner un nouveau souffle pour enchanter à nouveau les clients. »*

En plus, depuis quelques années, la baisse de la rentabilité d'Agnon s'accroît. Le modèle d'hypermarché comme Agnon présente un Chiffre d'Affaires en baisse de 10 pour cent. C'est ce qui fait dire au directeur « qu'il faut revoir le modèle. Cela ne veut pas dire qu'il faut le supprimer, mais il faut le revoir » et d'ajouter « en France, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait que les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité » car parallèlement aux hypermarchés, il y a l'accroissement de la concurrence par le hard discount : « Il faut savoir qu'il y a cinq ans, le hard discount n'existait pas. Il représente à l'heure actuelle 15% du marché en France. Dans 20 ans ça va représenter quoi ? Cela veut dire que la consommation, c'est le hard discount. Il faut donc que nous préparions le changement de modèle. ».

La question qui demeure est donc : qu'est ce qui est fait pour concrétiser ce changement ? Nous le présentons dans la section suivante.

3.2.3.2 Les réponses à la crise

Face à la situation de baisse de rentabilité d'année en année des hypermarchés, il a été mis en place une politique de réinvention du concept d'hypermarché pour garantir et accroître cette rentabilité. Pour y arriver, deux principales actions sont menées : la restructuration et la politique de prix attractive.

3.2.3.2.1 La restructuration

Par rapport à la crise actuelle qui engendre une baisse de la rentabilité, la réaction d'Agnon se situe aussi bien à un niveau stratégique qu'opérationnel.

La logique de la réinvention du modèle d'Agnon part de l'interactivité entre les magasins de proximité et le modèle d'Agnon. Le Directeur nous l'explique en ces termes : *« en France, il y a une nouvelle stratégie qui va être mise en place, c'est la fusion et l'interactivité entre des magasins de niveau inférieur et le modèle Hypermarché de type Agnon »*. En clair, il s'agit de revoir le modèle des hypermarchés : *« il faut savoir quand même qu'ils ne vont pas disparaître. Un hypermarché comme ça, il n'est pas super cher mais il fait entre 70 millions d'euros et 150 millions d'euros. Si on a le chiffre qui baisse mais ce n'est pas 150 millions d'euros. Donc même si on a le chiffre qui baisse de 10%, ça reste quand même des usines où le Chiffre d'Affaires reste en moyenne entre 100 et 150 millions d'euros par an. Donc ça représente 15 super-U ou 20. Ça va baisser effectivement mais le modèle va exister. Il faut revoir le modèle, ça ne veut pas dire qu'il faut le supprimer mais il faut le revoir »*. Il poursuit en mettant l'accent sur la nécessité de revoir le modèle à cause de la situation de crise qui prévaut *« En France donc, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait qu'actuellement, les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité. »*

C'est donc en toute logique que la bataille pour la rentabilité est lancée : *« la vision de gros hypermarchés est pratiquement finie. Si on a du développement à faire, maintenant, c'est à l'intérieur des mètres carré. Il faut savoir qu'une entreprise comme ça, on est jugé et rentable par rapport aux mètres carrés. Il faut se demander ce qu'il faut faire ? Parce que sur moins*

de surface, on fait à peu près le même Chiffre d’Affaires. Donc on doit augmenter notre rentabilité par rapport aux m². Dans le groupe de Agnon, il y a une dimension property qui gère tout ce qui immobilier et donc qui peut imaginer une véritable restructuration de l’espace. De toutes les façons, ici en France, la bataille passe par les magasins moins chers ».

L’optimisation de property dans le sens de la réinvention consiste en « *renforcer l’attractivité des sites, les adapter à leur environnement et au mode de vie des clients. En 2008, ses experts ont lancé des premières études sur les hypermarchés... et vont poursuivre ce travail en 2009 pour nourrir la réflexion sur la réinvention de l’hypermarché. Objectif: trouver le bon modèle de vente et de rentabilité en ajustant les surfaces à l’activité locale* ».

En 2009 en effet, et à partir du constat de besoin de proximité et l’envie de courses plus rapides des clients les hypermarchés avaient réellement besoin d’un nouveau souffle. C’est pourquoi, un plan de réinvention orienté sur « *des courses plaisir et multi-canal, un vrai marché de produits frais, plus attractifs qu’un simple rayon, un large espace saisonnier et d’animation qui crée une fête permanente, et une offre non-alimentaire traitée en boutiques spécialisées* ». DR 2009 p17 et RA 2009 p36.

C’est dans cette optique que les hypermarchés s’engagent dans des actions à triple axe avec pour principal centre d’intérêt la rentabilité présenté dans l’encadré ci –après.

Encadré 8 : Des hypermarchés à l’aube d’une nouvelle ère (Source Rapport d’Activité 2008 p22)

Les clients veulent du choix, des prix, de la qualité et des courses plus rapides dans un environnement simple et convivial. Les hypermarchés entrent dans l’ère du sur-mesure et partent à la conquête de nouveaux marchés.

À taille humaine

Le groupe adapte en permanence ses formats aux modes de vie de ses clients. Pour leur offrir un nouveau confort d’achat, les hypermarchés se déploient sur un modèle plus compact. En 2008, la taille moyenne d’un hypermarché ouvert est de 5 400 m², soit les 2/3 de la taille d’une ouverture de 2004.

Dans ces formats compacts, le groupe enrichit son offre pour rester fidèle à sa vocation d’hypermarché... Le groupe tire sa croissance des formats compacts et mini, implantés pour certains dans des galeries marchandes, et proposant une palette de services et de loisirs.

Au plus près des réalités locales

Le groupe se développe au plus près des besoins de ses clients. Il montre ainsi la pertinence d'un concept de magasins centrés sur les prix bas. Il permet également à une clientèle aux revenus modestes d'accéder à des produits de consommation courante au meilleur prix et de la meilleure qualité.

Avec plaisir et avec choix

Entrer dans un hypermarché, c'est la garantie d'avoir du choix et des produits de qualité, accessibles à tous. De l'achat plaisir à l'achat utile, les rayons s'enrichissent de nouveaux produits et de nouveaux services. Avec plus de 3 000 produits à marque, les hypermarchés satisfont tous les besoins de la famille.

L'offre Premium s'adresse à ceux qui veulent le meilleur. L'offre en cœur de gamme, propose des produits de qualité équivalente aux marques de fabricant, avec un prix très accessible. L'offre *Big Saver* garantit de « grosses économies » sur des produits de consommation courante. Côté textile et décoration, les gammes se développent dans tous les hypermarchés...

Et pour aller plus loin, il existe la conception assistée par ordinateur pour moderniser la présentation des vêtements en rayon. Côté maison, la ligne Casa&Déco remporte un succès croissant auprès des clients. Il existe également les arts de la table, qui s'étoffent avec la dimension Home, qui a lancé l'offre « Jeune Habitat », ciblant tous ceux qui s'installent pour la première fois.

3.2.3.2.2 La Politique attractive des prix

Cette réinvention se prolonge également dans une politique de prix attractive qui se justifie en ces termes « *une politique de prix attractive car en période d'incertitude économique, plus que jamais, les clients sont sensibles aux prix bas. Message reçu : les enseignes intensifient leurs opérations promotionnelles. En France, le pouvoir d'achat est au cœur des actions commerciales, notamment dans les hypermarchés.* » Doc de référence 2008 p.17.

Dans cette logique Agnon met l'accent sur « *l'innovation de son offre et sur l'accessibilité de ses prix pour conquérir ou reconquérir le cœur de ses clients* ». Ainsi, Agnon permet à « *plus de clients d'accéder à la modernité de ses concepts, à la diversité de son offre et à la compétitivité de ses prix.* »

Cela s'illustre par le retour « *aux basiques du prix bas, entre autres des opérations comme les boucliers de protection de budget familial, avec une signalétique particulièrement visible. Ainsi de suite se multiplient les promotions attractives* ». De cette façon, Agnon apparaît comme un « *acteur attentif au souhait de ses clients* ».

Cette politique de prix attractive traduit en effet la volonté de reconquête des clients. Car Agnon s'aperçoit qu' « *aujourd'hui, les clients veulent du beau dans leur magasin, du bon dans leur caddie et de l'utile pour leur portemonnaie. L'envie de consommer est là, même quand le budget se resserre. Le groupe se mobilise pour ses clients, adapte ses formats à leur rythme de vie et son offre à leurs envies, soigne son accueil et renforce sa politique promotionnelle, pour une seule raison, et ce, partout dans le monde : être leur commerçant préféré.* » RA 2008 p 15.

C'est pourquoi, Agnon s'inscrit dans un engagement effectif de lutte contre le pouvoir d'achat. Pour ce faire, il est lancé des opérations comme le plan « *pouvoir d'achat* » et la proposition de remboursement de TVA directement à la caisse et sur des milliers de produits au quotidien. Il y a également le mois de « *l'hyper pouvoir d'achat* » avec des opérations journalières « *coup de poing* » et le déclenchement des « *prix pouvoir d'achat* ». *300 produits de marques à prix baissés et bloqués jusqu'à fin 2008* ».

Le développement de la marque est une réalité sur le web aussi. « *Pour satisfaire toujours plus de clients il a été lancé en 2008 un nouveau portail qui rassemble l'ensemble des sites marchands de l'enseigne avec deux sites. Le premier pour les courses alimentaires, le second pour les non alimentaires. Aux couleurs de la marque ces sites innovent. L'assortiment du premier s'enrichit de 8000 nouvelles références, et le second propose une nouvelle ergonomie, élargie son offre et lance des opérations promotionnelles avantageuses (déstockages, ventes flash, ventes privées)* ». RA 2008 p 17.

Tableau 14 : Tableau récapitulatif de la situation de crise et des actions pour lui faire face

Situation de crise	Réponses
Perte de part de marchés	Restructuration du modèle
	Politique de prix attractive

3.3 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE M

La présentation de la situation de crise chez M porte sur trois grands points subdivisés en deux sous points chacun. Le premier porte sur la collecte et le traitement des données. Le second concerne l'organisation et présente dans un premier temps son historique, ensuite son activité. Le troisième a trait à la gestion de crise et relate deux situations de crise ainsi que les actions entreprises pour les maîtriser.

3.3.1 Collecte et traitement des données

3.3.1.1 Collecte des données

Dans l'élaboration de ce cas d'étude, nous établissons une collecte d'informations relatives aux données pertinentes (Quivy & Van Campenhoudt 2006c) pour notre recherche. Cela à travers la présentation des actions qui se sont faites pour faire face à la situation de crise qui prévaut. Pour collecter ces informations, nous avons eu recours à deux principales techniques, c'est le principe de la collecte de données à partir de plusieurs sources (Yin 2003e). Il s'agit d'entretiens semi-directifs (Quivy & Van Campenhoudt 2006c), et de recueil de données existantes reposant sur des documents de l'organisation (Yin 2003e).

Les entretiens

Pour la collecte des données chez M, nous avons eu au total quatre entretiens semi-directifs avec le PDG. Il a été notre interlocuteur unique au sein de l'organisation. Tout comme pour les situations de crise déjà évoquées, le premier entretien a eu lieu lors de nos entretiens exploratoires. Lors de cet entretien d'une durée de cinquante cinq minutes, notre interlocuteur a mis l'accent sur la présentation de l'organisation, son évolution depuis qu'il a accédé à sa tête. Cette narration a en effet permis d'identifier les situations de crise qu'a connues l'organisation.

De ce fait, il y avait un intérêt certain pour notre travail de recherche. C'est dans cette logique que nous avons reconduit les autres entretiens avec le PDG, pour recueillir les données pertinentes.

Une semaine plus tard, après avoir relevé des pistes à développer, nous sommes revenus vers notre interlocuteur pour un deuxième entretien (téléphonique) d'une durée de quarante cinq minutes.

Ces deux premiers entretiens ont été complétés par deux autres. Il s'est passé presque un an et demi entre ces deux groupes d'entretiens (Septembre 2008 - Février 2010). Cet intervalle se justifie par un travail théorique important après les entretiens exploratoires. C'est justement ce travail théorique qui a conduit vers de nouvelles collectes de données avec plus de précision du cadre théorique.

Ainsi, à travers un troisième entretien (d'environ trois quarts d'heure) d'autres informations sont venues renchéirir celles que nous avions et à a permis d'évoquer d'autres périodes de la vie de l'organisation, pour couvrir les thèmes de nos grilles d'observation. Par narration, le PDG est revenu sur la chronologie des évènements, des actions entreprises pour faire face à la crise. Cela à partir des questions de relance que nous avons formulées. Ces questions portaient comme indiqué plus haut sur les thèmes des grilles d'observation, en l'occurrence l'activité de l'organisation, la situation de crise, les actions entreprises pour faire face, les acteurs, les conditions du comportement.

Un renforcement de ces informations a été effectué à travers un quatrième entretien d'environ une demi-heure en avril 2011.

Les autres sources

Entre ces entretiens, le recours à d'autres sources d'information nous a permis de compléter et de mieux orienter les autres questions pour avoir les informations correspondant aux thèmes de nos grilles d'observation.

Ainsi, les autres sources portaient essentiellement sur la collecte d'information à partir du site internet de M. Nous l'avons consulté, suivant le cas pour corroborer ou compléter les données évoquées lors de nos entretiens. Il s'est agit principalement de l'activité de l'organisation, des dates clés entre autres, pour consolider la triangulation (Yin 2003c).

Le « guide » nous a également permis de croiser l'état d'évolution du cabinet et de sa situation parmi ses pairs. Une analyse de la situation actuelle du cabinet y est présentée et nous offre l'occasion d'avoir un regard autre que les informations fournies par le PDG.

3.3.1.2 Traitement des données

Tout comme le cas «Kélé» et Agnon, le traitement des données traitement chez M s'est fait en deux étapes : la retranscription et la classification des données. Ainsi, après la collecte des informations par les sources indiquées plus haut, nous avons procédé à une réorganisation des desdites informations par le biais de nos grilles d'observation.

Les informations ont donc été classées selon les thèmes de ces grilles d'observation. Cette classification s'est faite de façon itérative entre le discours du PDG, les informations du site internet et celles du « guide », c'est le principe de la collecte de données par plusieurs sources (Yin 2003c).

Après la retranscription des entretiens, nous identifions les propos correspondant aux thèmes des grilles. Les propos évoqués sont ensuite expliqués en rapport avec les thèmes des grilles d'observation.

Concernant les autres sources, la classification se fait par la recherche d'informations qui évoquent les thèmes des grilles d'observation. L'étape de traitement a donc nécessité d'autres rencontres très ouvertes pour évoquer des questions relatives à nos grilles d'observation.

Plus précisément, lors de notre travail exploratoire sur les pratiques de gestion de crise, nous avons pu déceler la situation de crise au niveau du cabinet. C'est ainsi que nous avons voulu creuser cette situation avec le responsable du cabinet pour en faire une étude plus approfondie.

Nous avons échangé par téléphone, mail et en face à face sur notre première rencontre pour consolider les données que nous avions sur la situation du cabinet M. Le choix de l'approfondissement du cas M s'est renforcé par les diverses présentations que nous avons eues au sein du laboratoire de recherche concernant les pratiques de gestion de crise.

La convergence des données présentées est passée par la narration de la situation du cabinet par le directeur et les informations prises sur le site internet.

Le site internet a permis de faire un rapprochement par rapport aux différents entretiens. Sur ce dernier point, c'est la convergence des informations fournies par le directeur qui nous a confortés, malgré les mois entre les entretiens. En plus, la narration n'était pas directive.

Après le troisième entretien, les mêmes informations revenaient et convergeaient si bien que nous les avons reconstituées pour donner la situation que nous présentons dans les lignes qui suivent. C'est après cette phase de classification que nous avons commencé à rédiger le cas suivant l'architecture des grilles d'observation présentées dans les chapitres précédents.

3.3.2 Présentation de M

3.3.2.1 Historique

Créée en 1967, deux grandes périodes caractérisent la vie de M. : avant 1995 et après 1995. L'avènement de la deuxième période est marqué par la reprise des activités par M. P H. Il arrive à la tête de M avec une nouvelle équipe et une nouvelle vision. Son cahier de charge se résumait en ces termes : « assurer la pérennité du cabinet, son développement et sa réussite ».

La structure organisationnelle de M se présente comme suit :

- Un Conseil d'Administration avec un Président
- Un comité de Direction
- Une équipe de Consultants Séniors (majoritairement) et Juniors
- Un personnel de Recherche et développement.

Autour du PDG, le comité de Direction se réunit au moins une fois par mois, pour faire le point de situation, réfléchir sur les axes de développement au niveau de chaque cabinet. Les (grandes) décisions émergent prioritairement de consensus lors des séances de Comité de Direction. *« Nous mettons beaucoup l'accent sur le consensus en Comité de Direction. Dans l'équipe, je me considère d'abord en tant que consultant comme les autres. Juridiquement, il faut une organisation, je suis donc PDG. Mais je suis consultant avant tout ; ainsi je comprends mieux mes consultants. Je considère mon travail comme un loisir. Pour répondre aux besoins de nos clients, nous avons une équipe confirmée. Nous sommes un peu plus de cinquante personnes, avec une quarantaine de consultants, tous des cadres. C'est avec ces personnes que nous répondons aux besoins de nos clients et développons notre expansion. Nos charges salariales sont importantes, mais l'activité se développe aussi bien au niveau des différentes facettes du recrutement, qu'au plan géographique. »*

Chaque niveau organisationnel a des attributions, des objectifs et des missions précises...

« *Nous avons également une vocation de développement humain, de faire travailler les gens* ». L'objectif principal de M est de constituer un groupe compétent et d'experts dans les métiers du recrutement et représenté un peu partout en France et à l'international.

Comment s'est opéré ce choix ?

M est fortement à l'écoute de ses clients. Par l'expression des besoins des clients, M développe de nouveaux produits. Cependant, tous les besoins exprimés ne sont pas systématiquement traduits en produits. C'est en fonction de ses possibilités, de ses compétences, que M développe effectivement ses produits.

C'est justement à ce niveau que réside la principale source de développement de M. En termes plus clairs, le cabinet, s'est doté d'une équipe de consultants expérimentés en grand nombre sans « se soucier de la masse salariale » mais en pensant à constituer une équipe compétente. En même temps que cette équipe par sa compétence répond aux besoins du marché, les résultats qui suivent renforcent la crédibilité et la confiance chez les clients.

3.3.2.2 L'activité de M

L'activité au sein de M s'est développée progressivement. Dès l'accession à la tête du cabinet du nouveau dirigeant, ce dernier a exprimé sa vision à deux niveaux. En effet, motivé par la passion du métier de consultant, il a axé son développement aussi bien sur l'expansion du métier que sur l'expansion géographique. Ces deux expansions se sont faites, progressivement, étape par étape. « *Nous avons voulu aller étape par étape avec des objectifs bien précis et tout était bien prévu.* »

Dans les années 1995, le cabinet comptait trois personnes : une consultante, une assistante et le nouveau dirigeant. A cette époque, l'activité était exclusivement du recrutement de cadres dans la région.

La nouvelle équipe a décidé de se doter d'une équipe forte et de développer l'activité du recrutement. Au niveau du développement de l'équipe, il y a eu progressivement, par tranche de deux ou trois, des recrutements de nouveaux collaborateurs. Ce fut le cas en 1995 (2), de

1996 à 1998 (3). « *On a commencé à atteindre un bon rythme de croisière en 1999-2000, avec 25 personnes* ».

En ce qui concerne le métier, il s'agissait de ne plus rester exclusivement sur le recrutement de cadres au niveau régional et avec la méthode par annonce. La modification a porté dans un premier temps sur les méthodes de gestion de base de données. A la faveur d'internet : « *nous avons renforcé qualitativement nos méthodes de gestion de bases de données, en mettant en place une base de candidathèque* ».

Le recrutement a donc évolué. Au niveau du recrutement, le cabinet a progressivement mis en place une expansion « Recruitment », « Search », « carrière », « transition » et « international » ; et a amorcé son expansion géographique. Des bureaux ont été ouverts dans d'autres villes du pays. Toutefois ce développement s'est principalement axé sur le recrutement qui couvrait la grande partie des activités.

En résumé, il est vrai que l'expansion géographique est importante, il demeure toutefois que c'est le même métier qui se fait dans les différentes villes. C'est pourquoi, nous mettons l'accent sur le métier. Au niveau du métier, il s'agissait de ne plus rester exclusivement sur le recrutement de cadres au niveau régional et avec la méthode par annonce. Le recrutement a donc évolué du recrutement exclusif de cadres à tout autre type d'employés. A cela s'ajoute une évolution de la méthode de recrutement. Il se fait d'ores et déjà par approche direct et mixte environ 70% et par fichier et internet environ 30%. (Source Guide 2011).

En conséquence, son marché ce sont les entreprises qui le sollicitent pour des conseils (recrutements, chasse de tête...) en ressources humaines. Toute l'activité de M dépend donc de la demande des entreprises et dans une certaine mesure de l'envie de mobilité des salariés. Selon les situations les entreprises sont plus ou moins demandeuses.

3.3.3 Gestion de deux situations de crise

Deux situations de crise sont observées chez M

3.3.3.1 Première période de crise

3.3.3.1.1 La situation de crise

Niveau 1 : Menace de l'activité

Malgré son expansion, la nouvelle équipe a connu « à la rentrée 2001 un premier coup de revirement dans son développement. En effet, suite aux événements du 11 Septembre 2001 aux Etats Unis, il y avait moins de recrutements et nous avons connu une baisse importante d'activités ».

Cette nouvelle situation a freiné le cabinet dans son élan de développement car sans activités de recrutement la situation devenait compliquée et le Chiffre d'Affaires baissait considérablement.

En clair, le contexte environnemental international a créé une situation où d'une part les acteurs sociaux (notamment les salariés en général) ne voulaient plus prendre de risque en termes de mobilité dans leurs emplois et de l'autre les entreprises recrutaient de moins en moins.

Dans une telle situation de baisse de recrutement, le marché du cabinet était devenu difficile. Alors que sans recrutement, il n'y a pas d'activité et sans activité, le cabinet s'affaiblit. La situation était donc critique. Elle était critique au point où les conséquences directes imposaient d'agir pour la surmonter.

Niveau 2 : Déstabilisation du système organisationnel

Ainsi le constat était qu'à la suite des événements du 11 Septembre 2001, les entreprises, ont réduit considérablement leurs sollicitations aux structures comme M pour des recrutements. On a assisté à une baisse générale de recrutement. M se retrouvait dans une activité moins importante. Dans ces conditions le fonctionnement de l'organisation a été modifié. Il fallait trouver une solution pour contenir cette régression.

Niveau 3 : Réponses existantes inefficaces

Pour continuer à exister et maintenir son activité de conseil, il fallait s'adapter à l'environnement et apporter des réponses spécifiques, de nouvelles solutions. La réalité est que le recrutement qui constituait la source principale de revenu faisait défaut. La vie de l'organisation en dépend ; alors que faire ?

3.3.3.1.2 Les réponses à la crise

Deux principales actions sont entreprises pour faire face à la situation qui prévalait : une rationalisation des coûts et une diversification par l'ouverture d'un autre métier.

La première solution envisagée était d'ordre économique « *nous avons stoppé le recrutement de nouveaux collaborateurs* ». Malgré la bonne volonté de développement humain (en compétence), il fallait procéder à une rationalisation des coûts. Il y a donc eu une modification de la façon de recruter les collaborateurs. En fait, dans sa politique initiale de développement, M entrevoyait de se doter d'une équipe forte de consultants dans le domaine du recrutement. Mais vu la situation de baisse d'activités sur le marché, cet axe de recrutement a été suspendu.

Parallèlement à cette suspension de recrutement de nouveaux collaborateurs pour son activité principale, l'autre action majeure de M, était le développement d'un autre métier que le recrutement « *nous avons également développé un autre métier ; il s'agit du reclassement* ». Cela consistait à l'outplacement, plan de sauvegarde de l'emploi (**source guide 2011**) et « *nous avons intégré un nouveau collaborateur pour faire ce métier* ».

Parallèlement donc à l'activité de recrutement, s'est mise en place une activité de reclassement. Par cette nouvelle activité, le cabinet parvenait à réduire le déficit du recrutement. La situation était telle que le besoin de reclassement s'accroissait. M a donc saisi cette opportunité de marché pour développer une nouvelle activité de conseil.

Tableau 15 : Tableau récapitulatif de la situation de crise (première période)

	Situation de crise	Réponses à la situation de crise
Première période	Difficulté à surmonter la baisse importante d'activités	- Rationalisation des coûts - Stratégie de diversification par l'ouverture d'un autre métier

3.3.3.2 Deuxième période de crise (2008)

Après cette première période de crise : « nous avons continué notre expansion géographique dans d'autres villes du pays. D'autres bureaux ont ouvert. Pour ne plus être fragile face aux baisses d'activités dans certaines régions, le moment était opportun pour consolider l'un des plans initiaux de développement c'est-à-dire l'expansion géographique. En somme, un développement de méthodes, un développement géographique et un développement de métier ». Ainsi le cabinet a retrouvé un élan d'activités. Comme nous le dit le dirigeant « *C'est reparti en 2003, jusqu'en 2005. Et 2006, 2007, 2008 étaient de très bonnes années* ».

3.3.3.2.1 La situation de crise

Niveau 1 : Menace de l'activité

« Mais depuis octobre 2008, l'expansion a stoppé, nous sommes revenu au niveau 2004 ; cinq ans en arrière, nous ne sommes pas les seuls. La moyenne nationale de la profession dans la baisse des CA était de moins 40 - 45 pour cent et nous étions en moyenne à moins trente pour cent en 2009. Malgré sa croissance, notre activité de reclassement n'a pas compensé le manque dans l'activité de recrutement. Donc en ce moment il y a une baisse d'activités et par conséquent de CA ».

Niveau 2 : Déstabilisation du système organisationnel

La situation en 2008 est la quasi-réplique de celle en 2001 à l'exception de l'évènement déclencheur. Il s'agissait cette fois-ci d'une crise financière sans précédent qui faisait que les entreprises recrutaient moins. Le marché de M s'est donc de nouveau retrouvé dans une récession et cela rejaillit directement sur son fonctionnement.

Niveau 3 : Réponses existantes inefficaces

Tout comme la situation critique de 2001, M se retrouve vers la fin de l'année 2008, dans une situation où les activités baissent considérablement. *«La situation de crise que nous traversons actuellement est longue, pour l'instant, on ne voit pas la fin, on ne peut pas prévoir... »*

3.3.3.2.2 Les réponses à la situation de crise

Pour ce faire, le cabinet a procédé à une baisse d'effectifs pour compenser la baisse du Chiffre d'Affaires, et à l'intégration d'un nouveau collaborateur pour l'ouverture d'un nouveau métier en l'occurrence la stratégie RH. La baisse d'effectif correspond à une rationalisation des coûts et entraîne la fermeture de quelques bureaux comme nous l'indique le PDG : « *on a du alléger les effectifs dans toutes les villes et fermer deux bureaux parce qu'on a eu beaucoup moins de travail, beaucoup moins de missions* ».

Parallèlement à ce qui précède, un autre métier, notamment la stratégie RH, s'est adjoint aux deux autres pôles existants (le recrutement et le reclassement). Cela s'est fait grâce à l'arrivée d'un nouveau collaborateur. « *Ce dernier est à la stratégie RH ce que le PDG est au recrutement. Il a contribué à la nouvelle offre globale que propose depuis peu le groupe : du conseil RH externalisé. Il s'adresse à des entreprises qui ne sont pas dotées de service RH et à celles qui souhaitent s'informer sur ce qui se fait ailleurs* » (source le guide 2011). Le recrutement restera toujours majoritaire, mais le souhait du président est que « *les consultants soient polyvalents et portent cette offre globale* ».

Tableau 16 : Tableau récapitulatif de la deuxième période

	Situation de crise	Réponses à la situation de crise
Deuxième période de crise (2008)	Baisse importante d'activités	-Rationalisation des coûts -Stratégie de diversification par l'ouverture d'un nouveau métier

Après la présentation des deux situations de crise, nous récapitulons la gestion de crise chez M dans le tableau suivant

Tableau 17 : Tableau récapitulatif de la gestion des deux situations de crise

	Situation de crise	Réponses à la situation de crise
Première période (2001)	Baisse importante d'activités	-Rationalisation des coûts : stopper le recrutement de nouveaux collaborateurs -Ouverture d'une autre activité : le reclassement
Deuxième période (2008)	Baisse importante d'activités	-Rationalisation des coûts : Réduction d'effectifs -Ouverture d'une autre activité : la stratégie RH

3.4 LA SITUATION DE CRISE CHEZ D

Tout comme les trois autres organisations La présentation de la situation de crise chez D porte sur trois grands points subdivisés en deux sous points chacun. Le premier porte sur la collecte et le traitement des données. Le second concerne l'organisation et présente dans un premier temps son historique, ensuite son activité. Le troisième a trait à la gestion de la situation de crise proprement dite.

3.4.1 Collecte et Traitement des données

3.4.1.1 Collecte des données

Pour collecter les informations pertinentes au niveau de D, nous avons eu recours à trois types de techniques, c'est le principe de la collecte de données à partir de plusieurs sources (Yin 2003e). Il s'agit de l'observation (Yin 2003c) (Quivy & Van Campenhoudt 2006a), des entretiens semi-directifs (Quivy & Van Campenhoudt 2006c), de recueil de données existantes (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.181–184) (Yin 2003e).

Les observations

Les observations peuvent être directes avec deux variantes notamment participantes et non participantes (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.177–179). La littérature parle aussi d'observation participante ou directe (Yin 2003c, p.92–96) ou encore de quatre statuts de l'observateur notamment le participant complet, le participant qui observe, l'observateur qui participe et l'observateur complet (Groleau 2003, p.216). Dans tous les cas, « l'observation est une méthode au sens strict basée sur l'observation visuelle (...) qui capte les comportements au moment où elles se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage » (Quivy & Van Campenhoudt 2006a, p.177). A y regarder de près, les types d'observation évoqués par les auteurs susmentionnés renvoient soit à une implication du chercheur dans l'observation, soit à une observation plutôt passive. Dans le premier cas, on parlera d'observation participante et dans le second d'observation non participante.

Dans cette situation de crise, nous avons fait usage de ces deux types d'observation. Le premier niveau d'observation que nous avons faite durant la gestion de cette crise était des observations non participantes. Ces observations non participantes consistaient à suivre les

réunions de la phase préparatoire de la gestion de crise avec la cellule de crise. Ainsi dans le cadre de l'information, de la sensibilisation, de la mobilisation et de l'implication des acteurs et/ou partenaires sociaux, pour la gestion de la crise, nous avons assisté à trois réunions d'environ deux heures chacune entre juin et juillet 2009. Il y avait la réunion avec les chefs d'établissements scolaires, la réunion avec le corps médical (les médecins et pharmaciens) et la réunion avec les acteurs économiques. Nous avons pu observer à partir des échanges et discussions, comment certaines décisions ont pu émerger.

Le deuxième niveau d'observation a consisté à la participation en tant que membre de l'équipe qui prenait en charge la population dans la campagne de vaccination. Ainsi cette observation en tant qu'acteur a été participante. D'octobre 2009 à février 2010 nous avons concrètement été membre de trois équipes au sein de trois centres différents. Au cœur de ces équipes, et avec différents acteurs sur l'ensemble de la période, nous avons pu observer comment s'est mise en œuvre cette campagne de vaccination. Ces deux types d'observation feront l'objet d'élucidation dans la présentation des données.

Les entretiens

En plus des observations, nous avons également conduit un certain nombre d'entretiens semi-directifs pour renforcer les données obtenues. Ces entretiens se sont déroulés simultanément avec l'observation et se complétaient mutuellement. Nous avons eu au total trois interlocuteurs pour réaliser ces entretiens. Le binôme chargé du pilotage de la cellule de crise en l'occurrence le médecin et l'ingénieur et le représentant de la préfecture.

Le médecin était notre principal interlocuteur avec qui nous avons eu quatre entretiens. En ce qui concerne l'ingénieur, il y a eu deux entretiens et un entretien avec le représentant de la préfecture. Ces sept entretiens ont duré entre trente et quarante cinq minutes. Il s'agissait au début de la découverte des méthodes mises en place (une fois avec le médecin et une fois avec l'ingénieur), puis progressivement de l'évocation de la mise en œuvre de la campagne et enfin de précisions portant sur certains points ayant trait à nos points d'observation (comme évoqué dans le modèle d'analyse).

Le recueil de données existantes

La troisième technique de collecte est le recours aux données existantes. Nous avons en effet consulté le site internet de l'organisation pour renforcer les données obtenues lors des observations et entretiens. Nous pouvions retrouver sur le site les informations sur les fiches techniques, l'évolution de la situation, l'engagement de la population. Comme les deux autres techniques, les données existantes nous ont fourni des informations sur les points d'observation de notre recherche.

3.4.1.2 Traitement des données

Les trois techniques de collectes présentées plus haut nous ont fourni chacune des données pour observer les données pertinentes de notre recherche notamment les trois points d'observation évoquées dans le modèle d'analyse. Ainsi par les grilles d'observation, nous avons pu faire correspondre les données aux points d'observation. Ces données ont été traitées de différentes manières.

En ce qui concerne les observations dans le cas D, elles ont été faites à partir de notes d'observation. Celles-ci peuvent être des notes de terrain, des notes méthodologiques ou encore des notes d'analyse (Groleau 2003, p.229–230). Dans le cadre de notre recherche, il s'est agi principalement de notes de terrain. En fait, c'est à partir de l'observation dans les réunions et dans la campagne de vaccination que nous avons établi les notes d'observation.

Au niveau des entretiens, nous nous sommes appuyés sur les synthèses. Ces synthèses ont été renforcées par les informations issues du site internet, les fiches techniques, les rapports...)

A partir de cette base de données recueillie par les trois techniques, nous avons commencé la classification en fonction des grilles d'observation. Cela signifie que plusieurs sources nous ont permis de faire cette codification des données pour traduire nos points d'observation qui constituent les données pertinentes pour notre recherche.

3.4.2 Présentation de D

3.4.2.1 Présentation générale

D, c'est la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales. Il en existe une par département. C'est un service déconcentré du Ministère de la Santé et des Sports ainsi que du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, placé

sous l'autorité du préfet, représentant de l'État dans le département. Elle représente l'échelon départemental du Ministère et à ce titre est en charge des affaires sanitaires et sociales de l'Etat, au sein du département.

Les structures comme D sont nées en 1964 et ont suivi les évolutions dictées par les lois intervenues au cours de ces presque 40 années d'existence. Les plus marquantes sont les lois de décentralisation de 1982 qui ont transféré aux Conseils Généraux certaines missions, notamment l'aide sociale à l'enfance, et les ordonnances de 1996, créant les Agences Régionales d'Hospitalisation (ARH).

Pour assumer ces missions, D emploie 120 personnes : administratifs, médecins, ingénieurs, techniciens, travailleurs sociaux, informaticiens. Elle s'appuie sur le niveau régional pour les fonctions d'observation, d'évaluation, de planification, de coordination entre les 2 départements de la région.

3.4.2.2 L'activité de D

L'action de D se situe aujourd'hui au cœur des politiques de cohésion sociale, de solidarité, de santé publique, de sécurité et de protection des personnes. Sous l'autorité du Préfet du Département, ses missions s'articulent autour de deux pôles essentiels : la Santé Publique et la Lutte contre les Exclusions.

La Santé Publique

D contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique régionale de santé. D collabore à la mise en œuvre des programmes régionaux de santé comportant des actions de promotion de la santé, de prévention, de soins, de rééducation et de réinsertion. Ces programmes répondent aux priorités en matière de santé fixées chaque année par la Conférence Régionale de Santé (cancer, sida, alcool, accès aux soins des plus démunis).

Dans le domaine hospitalier, D agit désormais au sein d'une instance mise en place en 1997, l'Agence Régionale de l'Hospitalisation, l'A.R.H. Elle participe, dans ce cadre, au contrôle des hôpitaux (contrôle de légalité, contrôle budgétaire, contrôle des risques sanitaires).

Par ailleurs, D assure un rôle de veille et d'alerte sanitaire dans le domaine des accidents infectieux (méningites, intoxications alimentaires collectives...), des effets de l'environnement

sur la santé humaine (eaux, air, sols...) et des risques toxiques (nucléaires, bactériologiques, chimiques...).

Dans le domaine de l'environnement, D est chargée de veiller à l'innocuité des milieux environnants sur la qualité de vie des populations et leur santé, dans des domaines aussi variés que : l'eau potable, les eaux de loisir, la qualité de l'air (extérieur et intérieur), les nuisances sonores, les projets d'urbanisme et industriels.

La Lutte contre les Exclusions

La loi du 29 juillet 1998 de lutte contre les exclusions confie à D les missions essentielles d'animation et de coordination de la lutte contre les exclusions au niveau du département.

D assure également un rôle de veille et d'alerte sociale. Dans le domaine des personnes handicapées, D est chargée de la mise en œuvre des politiques d'insertion et de solidarité. Elle intervient notamment en termes de financement et de contrôle des établissements et services pour mineurs ou adultes handicapés et, par l'intermédiaire de la commission départementale de l'éducation spéciale (C.D.E.S.) et de la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (C.O.T.O.R.E.P.), en matière d'orientation et de prestations aux personnes. Dans le domaine des personnes âgées, D assure le financement des lits médicalisés. Elle est par ailleurs le garant de la sécurité, de la santé et du bien être physique et mental des personnes âgées hébergées dans les différents établissements, qu'elle est amenée, à ce titre, à contrôler.

3.4.3 Gestion de la situation de crise chez D

3.4.3.1 La situation de crise

Niveau 1 : Menace de l'activité

Le contexte dans lequel se trouvait D à l'avènement de la grippe A se résume dans les explications (d'un médecin au sein de D) suivantes

« Le plan national de lutte contre la pandémie grippale prévoit un certain nombre de phases. Les phases 1 à 2 sont relatives à la maladie animale ; donc elles ne touchent pas encore l'homme. Celles-ci ont été dépassées depuis un moment. Les phases suivantes sont relatives à la maladie humaine. En mars, on était en situation 3A, c'est-à-dire on est passé en phase 4A

en avril (c'est-à-dire début de transmission à l'étranger). Aujourd'hui, on est passé en phase 5 A (extension géographique de la transmission intérieure du virus à l'étranger). L'OMS a déclaré la phase 6 c'est à dire la pandémie grippale. Il s'agit de l'alerte maximum.

On constate un développement dans le monde et une partie de l'Europe.

Aujourd'hui en France, nous sommes en phase 5 A avec une transmission interhumaine du virus qui s'étend progressivement. Il existe actuellement des cas mais on ne sait pas encore combien. Un cas se définit selon l'Institut National de Veille Sanitaire comme un syndrome respiratoire aigu grippal avec une fièvre de plus de 38 degré ou des courbatures ou une astomie associé obligatoirement à des signes intérieurs forts. Il existe des cas possibles (avant d'avoir un examen), des cas effectifs, des cas probables. A partir de ces indications, des conduites précises sont à tenir suivant le cas ».

La situation est telle que, l'idée était d'essayer de limiter et d'encadrer les cas éventuels. Tel que présenté, l'avènement de la grippe A constitue une réelle menace pour l'activité, pour la mission de D. La question est de savoir si D dispose de moyens existants pour faire face à cette situation.

Niveau 2 : Déstabilisation du système organisationnel

La situation se présente telle que les services au sein de D pour prendre en charge un tel événement se retrouvent non seulement dépassés par les événements mais aussi se retrouve en difficulté pour faire face à une telle menace, à partir des ressources existantes.

Les autorités compétentes sont saisies, un arrêté préfectoral est pris pour aider à la résolution car visiblement, prendre en charge une telle situation était hors du cadre d'action et des compétences de D.

Se pose alors la question de la prise en charge effective de la population. Cette question devient centrale si bien que tout y est focalisé. L'on se demande comment continuer à assurer la prise en charge malgré l'avènement de la menace.

Il y a donc une grande campagne d'information, de sensibilisation, et surtout d'implication de la population pour rendre cette mission possible. A travers cette campagne, des rencontres

avec des responsables d'établissements scolaires, des professionnels de santé, des acteurs de professions libérales se sont déroulées.

3^e niveau : Réponses existantes inefficaces

Cependant, l'évolution du virus et de sa dangerosité rendent complexe la conduite à tenir et la prise en charge de la population.

Au niveau de la dangerosité du virus un spécialiste fait l'état en ces termes : « Je communique les chiffres : en date d'hier, il y avait dans le monde presque 71000 cas et 311 décès. On est à environ 0,4 pour cent de décès. Ce qui est loin des premières estimations qui s'élevaient à 9 %. Le problème c'est qu'il s'agit surtout d'un nouveau virus. Nous sommes en début d'été et on parle de grippe, la grippe c'est habituellement en automne, en hiver. Donc nous sommes dans une nouvelle situation, d'autant plus que l'évolution et les connaissances sur le virus pourraient requérir deux vaccins pour assurer l'efficacité desdits vaccins. Donc ça c'est quelque chose de complètement inhabituel, c'est nouveau.

Il y a quand même une série de mesures à prendre pour ralentir cette pandémie. Nous ne sommes pas là pour empêcher la pandémie, soyons clairs, mais prendre des mesures pour nous rapprocher le plus de la période où nous aurons les vaccins) ».

En ce qui concerne la conduite à tenir, l'isolement et le suivi des malades constituent les deux principales conduites à tenir. Le suivi se justifie principalement par la complexité du virus. Quand à la prise en charge, des dispositions sont prévues pour prendre en charge les patients suivant tous les types de cas.

Visiblement dépassé par les événements, car comme le précise le spécialiste : « Nous sommes dans une situation qu'il faut prendre avec beaucoup de rigueur et de sérieux, parce que l'évolution telle qu'on l'avait présentée (un tiers puis deux tiers) n'est plus celle attendue (on part sur un tiers et progressivement sans accalmie vers la deuxième vague. Raison pour laquelle, il faut que nous soyons vraiment prêts et capables de gérer très rapidement » (au niveau de chaque région), il fallait trouver les moyens d'y faire face et assurer la mission de prise en charge de la population. Il fallait s'organiser autrement.

En effet, l'avènement de la grippe A, menace la mission principale de D. Si D ne parvient pas à trouver des solutions pour assurer sa mission, c'est toute son essence qui devient caduque

obsolète. Les possibilités de réactions de D (notamment : la prise en charge des patients, le suivi...) ne sont plus efficaces car il faut bien plus que cela, en termes de personnels, de moyens pour continuer à assurer sa mission et d'être crédible. Donc l'enjeu c'est malgré cette situation, de continuer à être crédible et d'assurer la mission de protection.

L'activité principale de D étant la prise en charge sanitaire de la population, la réflexion est donc orientée sur cette prise en charge.

L'évènement déclencheur est une crise sanitaire, mais la situation de crise ou le danger est de ne pas pouvoir assurer la prise en charge de la population. Donc comment s'organiser pour prendre en charge la population au cours de cette période, puisque les moyens d'alors en place ne permettaient de faire face à cette situation ou d'assurer convenablement cette mission. A partir de ce moment, il y a crise, car il y a menace de l'activité pour le système entier - car la mission devient difficile et complexe - que les moyens actuels (d'alors) ne permettent pas de résoudre.

3.4.3.2 Les réponses à la situation de crise

D a pour mission principale de s'occuper des affaires sanitaires et sociales de la population sous sa tutelle. L'avènement de la grippe A a bouleversé son fonctionnement et impose des mesures spécifiques. Que faire pour faire face à cette pandémie qui menace la santé de la population ?

Au niveau de la dimension médicale, sont entreprises des démarches pour la mise au point d'un vaccin. Mais à côté de cela, il fallait dans la logique de la mission, prendre en charge la population ; car le vaccin signifie également campagne de vaccination. Et la campagne de vaccination au niveau du département concerne D qui se trouve débordé.

3.4.3.2.1 La mise en place d'une cellule de crise

Devant l'ampleur sans précédent de la situation de prise en charge de la population face au virus H1N1 responsable de la grippe A, il était nécessaire de mettre en place une organisation spécifique pour faire face à cette situation qui prévalait. C'est le rôle assigné à la cellule de crise mise en place (vers fin août) à cet effet. Celle-ci reposait sur deux équipes : le comité de pilotage départemental et l'équipe opérationnelle départementale.

Le comité de pilotage départemental

Le Comité de Pilotage est une instance large de concertation et d'appui. Il est présidé par le Préfet de département, associe l'ensemble des acteurs territoriaux concernés par la campagne de vaccination et était composé des Services de l'Etat, de l'Assurance maladie, des Ordres Professionnels, des Collectivités territoriales, des Associations agréées de sécurité civile, des ONG, des Membres du CODAMUPS

Ce comité a les missions suivantes :

- Mobiliser, échanger les informations
- Garantir la complémentarité de l'action de chacun
- Anticiper toute difficulté dans le déroulement de la campagne de vaccination.

L'équipe Opérationnelle départementale

L'équipe opérationnelle départementale est animée par le Directeur de D, chef de projet. C'est une équipe multidisciplinaire composée des Agents de D : Chefs de service, Médecin Inspecteur régional, Cellule de Prévention et de Gestion des Crises sanitaires, Inspection Régionale de la Pharmacie ... de la SIRACEDPC de l'Assurance Maladie, des Services de l'Etat en tant que besoin (Education Nationale, Ministère du Travail, police, gendarmerie...), des Coordinateurs territoriaux. Les agents de D (Médecins Inspecteurs de Santé Publique, Pharmacien Inspecteur de Santé Publique, Infirmière de Santé Publique, Inspecteurs des Affaires Sanitaires et Sociales) sont chargés d'assurer une coordination avec les acteurs des secteurs grippe (centres de vaccination standards et minimaux, équipes mobiles, sous préfets, associations...)

Les missions de l'équipe sont les suivantes :

- Décliner les instructions nationales au niveau départemental et des secteurs grippe
- Assurer une coordination sectorielle (avec les établissements de santé, le secteur médico-social et social, les services informatiques...)

- Animer et assurer la coordination territoriale des secteurs de vaccination (1 coordinateur territorial pour 2 secteurs).

3.4.3.2.2 Les actions de l'équipe opérationnelle départementale

Cette équipe était concrètement chargée de conduire la campagne de vaccination. C'est ainsi qu'elle a mené une série d'actions. Ces actions ont été faites progressivement et émanaient d'un ensemble de questionnement.

L'équipe opérationnelle départementale a été définie par une circulaire, et mise en place par le Préfet de département qui a nommé le chef de projet. Ce chef de projet est la directrice de D. Celle-ci bénéficie de supports logistiques et de communication au niveau de la préfecture.

Les premières circulaires ministérielles commencent à expliquer ce qu'il faut faire en termes d'organisation, comment mettre en place un centre de vaccination. C'est à ce moment qu'est prise la décision de s'engager sur une vaccination Etat c'est-à-dire une vaccination faite par les Centres gérés par l'Etat, plutôt qu'une vaccination par les médecins libéraux,.

Dès la fin du mois d'août, des discussions sont menées au sein de la cellule de crise pour définir les grandes options. Il s'est agi du découpage de la région, de la constitution des équipes d'accueil dans les Centres, le pilotage des affaires courantes, et la prise en charge effective des populations.

La première grande discussion de cette cellule de crise est de savoir comment découper le territoire. Il s'agissait globalement de dire comment se répartir, combien de centres de vaccination mettre en place, sachant qu'il y a des Centres de Vaccination Majeurs (CVM) et des Centres de Vaccination Secondaires (CVS). Ainsi l'équipe commence une première cartographie, parce qu'il y a eu une circulaire ministérielle qui indiquait des caractéristiques à respecter pour ouvrir des centres étaient préconisés en fonction du nombre de population. Au départ, il a été établi trente quatre Centres, mais l'équipe s'est très vite rendu compte que cela n'était pas adapté. Elle s'est orientée vers neuf sites pour finalement retenir dix neuf centres avec des secteurs principaux. De cette façon, a été fait ce premier grand découpage. En résumé, rajoute un membre de la cellule de crise « *en fait lorsqu'on s'est posé la question des zones, on est parti du plan variole qui nous a donné les secteurs. En clair, on s'est inspiré du plan variole pour refaire le plan de secteurs de la grippe H1N1* ».

Après cela, l'équipe a commencé à visiter les endroits disponibles (des salles, des gymnases...) pour voir si elles pouvaient faire l'affaire, si il y avait des tables, du matériel pour faire un centre de vaccination. Elle se pose donc des questions de logistique et prend donc contact avec les communes, les sous préfets également. Elle a procédé par la méthode des 5M⁴² pour essayer de résoudre des questions pratiques. « *Au niveau du matériel par exemple, étant donné qu'on avait des vaccins, il fallait chercher des frigos etc. Imaginez, vous partez de rien et vous devez faire un Centre de vaccination ; ce n'est pas plus compliqué que cela* » nous expliquait un membre de l'équipe.

« **Une autre question** qu'on s'est posée, était de savoir si les collègues c'est-à-dire nous (les médecins, les pharmaciens, les ingénieurs de l'équipe), nous allions devenir les responsables des Centres de vaccination ? Est-ce qu'objectivement, nous pouvions organiser les centres ou pas ? ». On a préféré dire qu'on reste au niveau pilotage, et il nous faut un relais, donc des responsables des Centres de vaccination. En ce moment là, une collègue infirmière qui travaille aux Hôpitaux Universitaires, qui connaît beaucoup de jeunes retraités, des infirmières, des anciens cadres de santé des Hôpitaux Universitaires...nous a fait la proposition de contacter ces personnes et on s'est ainsi crée un réseau. On avait aussi, quelqu'un qui est un ancien militaire qui a travaillé sur le plan variole ».

Après avoir recruté les chefs de Centre, il a fallu recruter le personnel, parce qu'il fallait des infirmières, des médecins, des administratifs. Tout ce personnel était nécessaire « *car on nous demandait aussi beaucoup de papiers, donc il fallait des administratifs pour faire tourner* ».

C'est ainsi qu'a été mis en place un système informatique de gestion du personnel, qui pouvait ressortir les listings, et qui servait pour les paies également. Ce système informatique a servi par la suite dans une cinquantaine de départements.

Les pré-requis pour commencer la campagne de vaccination se sont donc mis en place progressivement, depuis la fin du mois d'août. En attendant le début des vaccinations, passe le mois de septembre, le mois d'octobre. Entre temps, au niveau de la cellule de crise, les réunions hebdomadaires se déroulent tous les lundis.

⁴² Les 5 M : Milieu, Méthode, Matière, Matériel, Main d'œuvre

Le pilotage des affaires courantes

Le récit présenté ci-dessous résume bien le pilotage des affaires courantes par les membres de la cellule de crise.

« Il a fallu ensuite réceptionner le matériel. Tout était géré au niveau national par un établissement qui s'appelle l'EPRUS (Etablissement de Préparation et de Réponse aux Urgences Sanitaires) ; il s'agissait des seringues, des vaccins, des gants, des lits... Alors le prestataire, il livrait le matériel à l'entrée de la salle et il partait... Il appartenait donc aux responsables de secteur de mettre tout en place, pour que le Centre soit fonctionnel.

Après on resté sur une phase où tout le monde était un peu généraliste, c'est-à-dire qu'on s'occupait d'un secteur, après il fallait sortir du secteur pour faire le mettre en place...

Après, une fois que tout cela s'est mis en place, on était toujours responsable de secteur, mais on s'est un peu spécialisé. Ma collègue ingénieur s'est spécialisée dans la partie paie. Il fallait faire la différence entre les personnes qui étaient prises en charge par l'Etat, d'autres par leurs employeurs. Il y avait en fait différentes formules de paie et il fallait gérer tout cela. Moi (le pharmacien), je me suis spécialisé dans tout ce qui était commande. Il fallait le faire en fonction de la demande. Il y avait parfois plus de personnes, souvent très peu. Il fallait donc l'organiser. La collègue médecin était sur la partie pilotage, elle était très en lien avec tout ce qui était circulaires, ministériels ...et après chacun était sur son secteur. On s'est retrouvé à faire plusieurs choses à la fois.

Les Centres ont ouvert le 12 Novembre (c'est une date dont je me souviendrais toute ma vie) ; malgré l'expérience qu'on avait, on était quand même un peu inquiet. On a reçu les vaccins, les premiers patients qui venaient, il fallait le faire. On a eu vraiment une période difficile, le premier mois était difficile.

Il y a eu à un moment donné des circulaires pour dire qu'il faut ouvrir les samedis, donc il a fallu recruter à nouveau des personnes parce qu'on n'avait pas assez de monde. Au départ, les Chefs de centres, on devait les prendre pour un quart de temps, on s'est très vite rendu compte après que c'était à plein temps ».

La prise en charge effective des populations

Tout ce travail fastidieux de la cellule de crise avait pour objectif principal la prise en charge de la population. Même si le pilotage et la coordination des centres étaient assurés par la cellule de crise, la réalité résidait dans la prise en charge de la population. Cela passe par le bon fonctionnement des Centres.

La prise en charge de la population ne s'arrêtait donc pas au travail de la cellule de crise, elle se poursuivait dans les Centres de vaccination. Comment étaient ils donc organisés ?

L'ouverture des Centres

Les Centres ont effectivement ouvert du 12 Novembre au 30 janvier. Les jours d'ouverture variaient selon, d'une part l'affluence de la population, et de l'autre l'évolution de la situation. Les trois Centres dans lesquels nous avons travaillé n'avaient pas les mêmes jours d'ouverture. En plus, ces jours n'étaient fixés définitivement. Ils étaient définis chaque semaine. Vers la fin de la campagne de vaccination surtout au mois de janvier, il y avait une réduction aussi bien du personnel par jour, que de la fréquence d'ouverture par semaine. Pour certains Centres, il s'agissait désormais d'une ouverture unique par semaine.

La clôture des activités de vaccination a été signifiée par une circulaire du 21 janvier pour une fermeture totale au 30 janvier. Relais pris par les généralistes et un Centre hospitalier par département

Le personnel d'accueil des populations

Les responsables de Centre : La coordination des activités de vaccination dans les Centres au cours de la période de vaccination était assurée par un binôme "chefs de Centre" composé d'un ou 2 cadres de santé à la retraite et d'un militaire à la retraite. Ces chefs de centre étaient coordonnés par l'équipe des coordinateurs territoriaux au sein de la cellule de crise.

Les chefs de Centres avaient également une mission de composition de leurs équipes comme nous l'explique un chef de Centre « *Il appartenait à chaque chef de Centre de composer son équipe. Pour l'ouverture d'un Centre le dimanche au pic de la crise, j'ai été appelé le jeudi, et j'avais le vendredi pour constituer mon équipe. J'avais accès à la base de données des personnes à contacter, des bénévoles. J'ai appelé de mon domicile pour constituer le plus*

rapidement possible mon équipe ». Ils organisaient aussi le planning du personnel. C'est ainsi que le chef de Centre avec son binôme, constituaient l'équipe chargée de s'occuper des personnes qui viennent se faire vacciner.

Le personnel administratif : Cette catégorie concerne toutes les personnes qui sont inscrites sur le site mis en place par la cellule de crise. Il y avait des étudiants, des fonctionnaires et agents de l'Etat, des personnes qui travaillent dans le privé. En un mot, toute personne disponible et désireuse d'assurer des tâches administratives dans le cadre de la campagne de vaccination. Cette tâche couvrait principalement l'accueil de la population, l'organisation des flux, la traçabilité des informations.

Le personnel médical : Pour assurer la vaccination, il y avait bien entendu dans les centres un personnel médical. On y trouvait les médecins et le corps infirmier. Ils avaient donc la charge pour les premiers cités de consulter les populations venues se faire vacciner et pour les second d'administrer la vaccination.

L'accueil des populations : Pour accueillir les populations, les responsables de centres organisaient des plannings en fonction des disponibilités de leur personnel.

Au départ, les populations qui arrivaient pour se faire vacciner, devaient être munies d'une lettre de convocation, de leur carte vitale et d'une pièce d'identité. Toutefois, progressivement, ces conditions ont varié, et il était demandé entre autres, aux personnes sans convocations de remplir une fiche d'identification sur place. Globalement le circuit à faire par la personne qui arrive se faire vacciner se présentait comme suit :

A l'accueil : Deux personnes généralement à l'entrée du centre de vaccination se chargent d'accueillir les personnes qui arrivent, leur expliquent le circuit à faire.

La salle d'attente : Dans cette salle se trouvait le chargé des flux : il s'agit d'une mission qui consistait à gérer le flux des personnes venues se faire vacciner. Cette personne aidait suivant le cas les « patients » à remplir leurs fiches médicales. En fonction de l'affluence de chaque Centre, il pouvait s'imposer une gestion de flux.

Chez le médecin : Le médecin était chargé de conduire un entretien avec le patient avant d'aller se faire vacciner. Il s'agissait de savoir en fonction de la situation médicale du patient quel vaccin devrait lui être administré.

Chez les infirmiers ou infirmières : Ils étaient chargés d'exécuter la vaccination en fonction de la consigne prescrite par le médecin. Tout ceci en rapport avec la fiche sanitaire du patient.

La sortie : Les chargés de la traçabilité s'occupaient de la sortie des « patients ». Après s'être fait vacciné, le patient arrive à la sortie où sont inscrites dans un registre ses coordonnées. Il lui est aussi délivré une preuve de vaccination. Nous résumons la gestion de la situation de crise chez D dans le tableau suivant.

Tableau 18 : Tableau récapitulatif de la gestion de la situation de crise

Situation de crise	Réponses
Pandémie grippale	Mise en place d'une cellule de crise
	Découpage de la région
	La constitution des équipes d'accueil des centres
	Le pilotage des affaires courantes
	La prise en charge effective des populations.

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

Les quinze comportements que nous offrent les situations de crise convergent vers trois niveaux d'analyse, notamment le comportement par un individu, le comportement par un service au sein de l'organisation et le comportement par plusieurs individus de diverses identités au sein de l'organisation. Nous présentons dans le tableau qui suit un récapitulatif des quatre situations de crise et les actions entreprises.

Tableau 19 : Tableau récapitulatif de la gestion des situations de crise au sein des quatre organisations

Les situations de crise	Les actions
Perte de part de marché	la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution
	La réorganisation des services : le cas du service technique
	La proposition d'un produit de meilleure qualité
	La dynamisation du site internet
Perte de part de marché	La restructuration
	La politique de prix attractive
Baisse importante d'activités	Rationalisation des coûts
	Diversification de l'activité
Baisse importante d'activités	Rationalisation des coûts
	Diversification de l'activité
Pandémie grippale	Mise en place d'une cellule de crise
	Découpage de la région
	La constitution des équipes d'accueil dans les centres
	Le pilotage des affaires courantes
	La prise en charge effective des populations

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS

Sommaire du quatrième chapitre

INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE

4.1 : LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE

4.1.1 La méthode d'analyse du comportement en situation de crise

4.1.2 Le comportement au sein de « kélé »

4.1.3 Le comportement au sein d'Agnon

4.1.4 Le comportement au sein de m

4.1.5 Le comportement au sein de d

4.1.6 Synthèse du comportement en situation de crise

4.2 : LES FACTEURS EXPLICATIFS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE

4.2.1 Méthode d'analyse des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise

4.2.2 Description des conditions du comportement en situation de crise

4.2.3 Explication des conditions du comportement en situation de crise

4.2.4 Proposition d'un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise

4.2.5 Synthèse des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise

4.3 : IMPLICATION MANAGERIALE DE LA RECHERCHE

4.3.1 Méthode d'analyse et contexte des implications managériales

4.3.2 L'impact de l'improvisation et la non-improvisation en situation de crise au sein de l'organisation

4.3.3 Identification du chemin critique en situation de crise et propositions managériales

4.3.4 Synthèse des implications managériales

CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE

Après avoir présenté les situations de crise et les actions entreprises pour leur faire face⁴³, nous possédons les informations de base pour étayer les interrogations de notre problématique notamment les facteurs explicatifs de l'improvisation (ou non) organisationnelle en situation de crise. Pour ce faire, il s'agira dans un premier temps de savoir si les actions sont improvisées ou pas, ensuite rechercher les facteurs explicatifs.

Notre stratégie d'analyse repose le recours aux propositions théoriques. A partir d'elles nous essayons d'élucider notre problématique en mettant en relation le comportement en situation de crise et leurs conditions d'émergence. Celles-ci portent sur la crise et l'organisation.

Ainsi, pour aboutir aux résultats, nous partons de l'analyse des données. Celle-ci porte sur les variables de notre modèle d'analyse c'est-à-dire des points d'observation relatifs, d'une part au comportement en situation de crise (recouvrant deux points d'observation), et de l'autre aux conditions d'émergence. Ce faisant, nous présentons les variables expliquées (*analyse du comportement*) et les variables explicatives (*analyse des facteurs explicatifs*).

Nous commençons par les variables expliquées. En effet, l'action menée pour faire face à la crise, en elle-même ne détermine pas son caractère improvisé ou pas. Pour ce faire, nous analysons ce comportement à la lumière de ses dimensions (telle qu'évoquées dans le modèle d'analyse) : la dimension temporalité et la dimension structure.

Ensuite, nous nous intéressons aux variables explicatives. Il s'agira de préciser les conditions d'émergence du comportement en l'occurrence les conditions contextuelles et les conditions organisationnelles.

Ce chapitre comprend trois sections. Dans la première nous abordons l'analyse du comportement en situation de crise. La deuxième porte sur l'analyse des facteurs explicatifs et la troisième présente les implications managériales de la recherche. L'analyse dans chaque section conduit à un résultat particulier de la recherche. En effet, les trois analyses reposent sur des méthodes différentes. C'est pourquoi, en début de chaque section, nous présentons la méthode d'analyse en guise d'introduction. En fin de section, nous présentons également un récapitulatif des résultats sous forme de synthèse.

⁴³ Cf chapitre 3

4.1 LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE

4.1.1 La méthode d'analyse du comportement en situation de crise

Pour analyser le comportement en situation de crise, nous suivons les trois niveaux du processus analytique évoqué par Miles et Huberman (2003). Ainsi nous présentons les sources d'information et l'objectif des conclusions.

Les sources d'information : nous partons de deux sources d'information : la littérature et l'étude empirique

La littérature : L'analyse du comportement en situation de crise part de la conceptualisation de la crise et du comportement. Pour ce faire, l'état de l'art sur la situation de crise et le comportement notamment l'improvisation a permis de conceptualiser la situation de crise et le comportement qui constitue deux points d'observation utiles pour notre problématique. Pour saisir l'improvisation ou non, nous présentons les deux dimensions telles qu'évoquées dans le modèle d'analyse : la temporalité et la structure. La temporalité repose sur le gap entre la conception et l'exécution de l'action. Concernant la structure, nous présentons l'utilisation des ressources mobilisées pour l'exécution de ladite action.

L'étude empirique : Ainsi, nous disposons de grilles pour observer les données empiriques relatives à la situation de crise et au comportement. Les données collectées dans les quatre organisations que nous avons étudiées ont permis d'avoir les informations pour décrire ces deux points d'observation. En effet, à partir des entretiens et des autres sources de données (comme précisé dans les collectes de données), nous avons pu avoir les données pertinentes.

Quelles conclusions ?

Pour aboutir aux résultats, nous adoptons une approche descriptive des comportements. L'objectif de cette description est de comprendre et d'identifier le phénomène. C'est cette compréhension qui permettra dans la suite du travail d'apporter des réponses relatives aux facteurs explicatifs.

Ainsi, nous analysons dans les lignes qui suivent les quinze actions susmentionnées. La présentation du comportement à travers les actions est faite par situation de crise : «Kélé» (1), Agnon (2), M (3), et D (4).

4.1.2 Le comportement au sein de «Kélé»

Au niveau de la situation de crise chez «Kélé», nous présentons quatre principales actions que nous analysons. Il s'agit du Plan de Modernisation Sociales (PMS), de la Réorganisation de Service, de la Proposition d'un produit de meilleure qualité et de la Dynamisation du site internet.

4.1.2.1 Le Plan de Modernisation Sociale (PMS) : la politique de limitation de réduction de la masse salariale et de son évolution

La temporalité

L'option de la politique de limitation est adoptée en Comité de Direction. La question qui demeurait était comment limiter ? Finalement, il s'est agi de réduire le personnel ouvrier. Pour ce faire un plan de mesures sociales en deux phases a été mis en place : un premier plan qui concernait les personnes âgées de 55 ans et un second pour les personnes âgées de 53 -54 ans ; « *ces personnes partaient avec des conditions intéressantes* » nous précise le chef du personnel.

L'idée part donc du comité de direction et se trouve relayée par la direction des ressources humaine. Celle-ci a la charge de l'exécution de la politique. Puisqu'il s'agit principalement des ouvriers, la direction technique est consultée pour exprimer les réaménagements nécessaires, qui suivraient le départ des ouvriers. Ce faisant, les principaux acteurs de cette décision sont au niveau de la conception, le comité de direction et l'exécution se fait à partir d'un travail concerté entre la direction des ressources humaines et la direction technique.

Après avoir répertorié les postes qui pouvaient se libérer par les ouvriers par la direction technique, la direction des ressources humaines a entamé les procédures de départ.

Le choix du plan de mesures sociales intervient donc après un travail en amont du comité de direction. Ensuite, la direction des ressources humaines de concert avec la direction technique, l'exécutent suivant les consignes du comité de direction.

De cette façon le déroulement du plan de mesures sociales n'a pu être improvisé.

La structure

La principale ressource doublement exploitée est la ressource sociale. D'abord au niveau des interactions entre les principaux services concernés (du comité de direction à la direction des ressources humaines en passant par la direction technique). Ensuite, l'application des règles de rationalisation des coûts pour équilibrer les dépenses et les recettes.

Dans le premier cas en effet, les services en question sont compétents car directement concernés par le plan de mesures sociales. On peut donc parler d'interactions normales demeurant dans le cadre des missions de chaque service et laissent peu de place à l'improvisation.

Tableau 20 : Tableau récapitulatif du Plan de Modernisation Sociale

Action	Les Acteurs	Le Comportement	Illustrations
la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution (A1)	Le comité de Direction ; La direction technique ; La Direction des Ressources Humaines	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	PMS (en deux phases) conçu par la Direction générale et exécuté par la direction des ressources humaines
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources sociales et financières s'inscrivant dans le cadre des compétences dévolues à la direction générale, la direction des ressources humaines et de la direction technique

4.1.2.2 La réorganisation du travail (le cas du service technique)

La temporalité

L'une des conséquences directes du plan de mesures sociales résidait au niveau de la rénovation du matériel de travail : il fallait avoir une nouvelle chaîne d'expédition. Toutefois, celle-ci n'était pas tout de suite opérationnelle et il a fallu tout de même fonctionner. D'où la réorganisation du travail. Cette réorganisation touchait plusieurs services, mais la plus affectée était le service production.

La réorganisation du travail s'est faite à deux niveaux, notamment au plan interne et au plan externe.

Au plan interne, il s'agissait d'une part des mutations de certains salariés et de l'autre du recours à des intérimaires comme nous l'indique le DP « *à l'intérieur des services, les responsables ont du trouver des solutions de réorganisation du travail* ». Pour passer le cap de l'ancienne chaîne d'expédition à la nouvelle, «Kélé» a du faire appel à des intérimaires (une trentaine) repartis dans les différents services. Progressivement, des mutations se sont faites en interne pour combler certains manques de personnel dans les services. De ce fait, plusieurs mutations ont permis de réduire le nombre d'intérimaire. Toutefois, certaines mutations n'ont pas fonctionné, ce qui explique qu'il y a toujours quelques manques. Par conséquent, il est maintenu encore une demi-dizaine d'intérimaires.

Parallèlement aux deux précédentes solutions en interne, au plan externe un autre point de chute pour combler les départs, fut la sous-traitance de certains services, notamment une partie de la production, de la composition, des entretiens des rotatives et de la salle d'expéditions... « *Donc tout cela nous a permis de trouver des solutions et de fonctionner, de sortir un journal...* ». En effet, pour assurer la continuité des services, le recours à des sous-traitances a été une solution idoine.

Les mutations internes ne font pas l'objet d'une analyse particulière avant leur adoption et visiblement la réorganisation du travail, n'a pas fait l'objet d'une planification en amont avant son exécution. Sa mise en œuvre était concomitante aux questions de continuité du service qui se présentaient aux différents responsables. Cette démarche s'apparente à une démarche d'improvisation au sens de la concomitance de la conception et de l'exécution de ladite réorganisation du travail.

Au niveau de la réorganisation, pour sortir le journal, les principaux acteurs sont la direction technique et les opérateurs (ouvriers, intérimaires, les sous-traitants).

La structure

En interne, le succès des mutations des salariés a pu être possible grâce aux connaissances de ceux-ci. A coté de cela, il y avait également les compétences des intérimaires pour assurer la continuité des services. On relève bien ici les ressources cognitives à la base de ce maintien. Ces ressources qui ont émergé au fil du temps renforcent l'idée d'improvisation évoquée dans la dimension temporelle (le bricolage).

Tableau 21 : Tableau récapitulatif de la réorganisation du travail

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La réorganisation du travail : le cas du service technique (A2)	Le service technique	Temporalité : concomitance de la conception et de l'exécution	Action menée par le service technique de sa conception à son exécution
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives ayant émergé au fil du temps

4.1.2.3 La proposition d'un produit de meilleure qualité

La temporalité

Le principal état d'esprit (au sein de «Kélé») sur le produit est de faire un journal de qualité : au niveau du contenu et de la présentation. Dans cette logique, « *nous sommes passés sur une nouvelle maquette et un nouveau logiciel éditorial. Ce sont des investissements couteux mais qui permettent de fonctionner de façon plus efficace* » nous indique le directeur du personnel.

Pour l'utilisation de la nouvelle ligne éditoriale, tous les journalistes ont bénéficié de cinq jours de formation. De ce fait, ils sont devenus plus polyvalents. Ils peuvent faire du reportage et intervenir directement sur la mise en page et sur les photos. Ce sont des avancées qui favorisent deux principaux avantages : une plus grande souplesse pour une bonne clarté dans le journal et des illustrations plus nettes et plus intéressantes.

La nouvelle maquette, le nouveau logiciel et la formation des journalistes traduisent l'état d'esprit dans le sens de la production d'un produit de meilleure qualité. Cet état d'esprit est incarné et validé par la direction générale, formalisé par la direction technique et repose de façon opérationnelle sur le travail au quotidien des journalistes. Le travail des journalistes est donc consigné dans cet état d'esprit de la direction générale et ne laisse pas grande place à l'improvisation.

La structure

La principale ressource utilisée dans la proposition d'un journal de meilleure qualité est d'ordre matériel. En effet, l'investissement financier d'une part et de l'autre la nouvelle ligne éditoriale rendent compte de ces ressources matérielles. Leurs utilisations restent en aval de la

logique du plan préétabli pour la réduction des coûts. Ainsi ne laissent pas préfigurer l'improvisation. Il y a également les ressources cognitives des journalistes mais ces ressources s'inscrivent dans le cadre de leur travail habituel.

Tableau 22 : Tableau récapitulatif de la proposition d'un produit de meilleure qualité

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La proposition d'un produit de meilleure qualité (A3)	Le service technique et les journalistes	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Proposition sous tendu par la direction générale et exécutée par le service technique et les journalistes
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources matérielles et cognitives dans la logique de la réduction des coûts

4.1.2.4 La dynamisation du site internet

La temporalité

Pour dynamiser le site internet, et s'installer durablement sur internet, il a été mis en place un projet d'entreprise. Les services directement concernés par cette dynamisation ont été associés à la réflexion sur ce projet. Ainsi ont été sollicités le service commercial, la rédaction, des attachés de direction en ce qui concerne le contenu de l'information à mettre en ligne. Au plan technique, «Kélé» a fait appel à une société informatique. Plusieurs propositions ont émergé de ces réflexions et ont été soumises à la direction générale pour validation.

Après cela, une équipe de journalistes multimédia uniquement assignée à la mise à jour du site a été créée.

C'est ainsi que le projet de dynamisation a été mis en place. Le travail de l'équipe opérationnelle de dynamisation reste une mission bien précise et conçue en amont. Cette dynamisation ne s'inscrivait pas dans une démarche d'improvisation.

La structure :

La principale ressource mobilisée pour la dynamisation du site internet est d'ordre matériel. Le système d'information qui gravitait autour de l'outil internet a permis aux techniciens de l'information et aux techniciens de l'informatique de mettre sur pied le projet de «Kélé». Après cela, les interactions pour la conception du projet ont été d'une utilité indéniable.

Tableau 23 : Tableau récapitulatif de la dynamisation du site internet

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La dynamisation du site internet (A4)	L'équipe projet, l'équipe de journaliste multimédia	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Projet mis en place par l'équipe projet et mis en œuvre par l'équipe de journalistes multimédia
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources sociales et matérielles

4.1.2.5 : Synthèse des comportements au sein de «Kélé»

En somme, l'analyse du comportement chez «Kélé» fournit les deux types de comportement : une improvisation et trois non-improvisations.

L'improvisation concerne l'action faite par le service technique. Il s'agit donc d'une action par un groupe d'individus de même identité professionnelle. Cette action tient donc lieu d'une improvisation relative au deuxième niveau d'analyse du comportement. Le code de cette action est : A2-I2⁴⁴.

La non-improvisation concerne les trois autres actions. Le PMS, la dynamisation du site internet et la proposition d'un produit de meilleure qualité sont toutes les trois des actions faites par plusieurs individus d'identités professionnelles différentes. Ainsi ces actions non-improvisées concernent le troisième niveau d'analyse du comportement. Leurs codes sont respectivement : A1-NI3⁴⁵, A3-NI3⁴⁶ et A4-NI3⁴⁷.

⁴⁴ A2 signifie Action numéro 2 et I2 correspond au deuxième niveau d'improvisation.

⁴⁵ A1 signifie Action numéro 1 et NI3 correspond au troisième niveau de non-improvisation.

⁴⁶ A3 signifie Action numéro 3

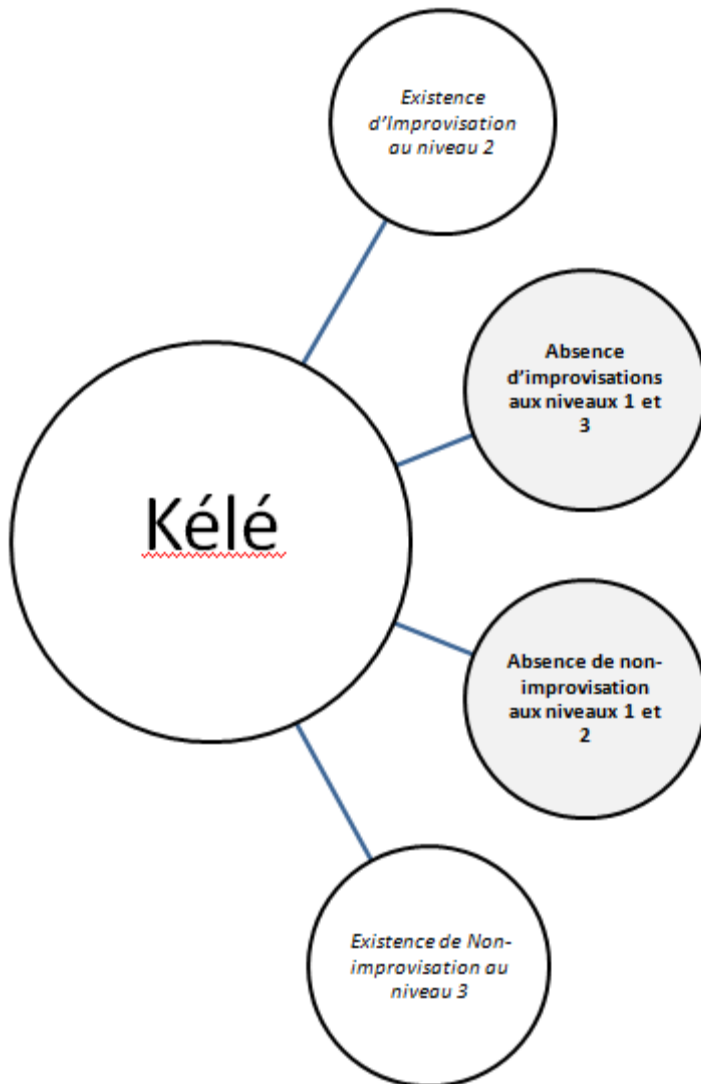
⁴⁷ A4 signifie Action numéro 4

Sachant que nous recherchons les deux types de comportement aux trois niveaux d'analyse, la situation de crise au sein de «Kélé», ne fournit donc pas toutes les informations utiles dans le cadre de notre recherche à l'exploration du comportement en situation de crise (voir figure 9 ci-après). Par conséquent, nous ouvrons des analyses de comportement sur d'autres situations de crise. Nous abordons pour ce faire, l'analyse du comportement au sein d'Agnon. Nous suivons là le principe de réplique théorique au sens de Yin (2003).

Tableau 24 : Synthèse des comportements au sein de «Kélé»

Situation de crise	Actions	Comportements
Perte de part de marché	A1	NI 3
	A2	I 2
	A3	NI 3
	A4	NI 3

Figure 14 : les comportements observés au sein de «Kélé»



4.1.3 Le comportement au sein d'Agnon

Après l'analyse du comportement au sein de «Kélé», nous portons notre regard sur la situation de crise au sein d'Agnon. L'analyse du comportement se fait à partir de deux principales actions. Il s'agit notamment de la restructuration et de la politique de prix attractive.

4.1.3.1 La restructuration

Temporalité

Le constat du poids de la baisse du pouvoir d'achat a suscité la volonté de restructuration. Et cette mission a été confiée à un service compétent à cet effet. Le projet de restructuration a été confié à un service spécialisé. Les réflexions (sur un peu plus d'un an) ont débouché sur des formules de restructuration. En clair, cette restructuration s'est bien faite en deux étapes distinctes.

Une conception bien élaborée qui a conduit, plus tard à une exécution à travers les formules telles qu'indiquées dans l'encadré. De ce fait, il y a eu absence d'improvisation en ce qui concerne la restructuration. Les principaux **acteurs** de cette restructuration émanent du service consigné pour la réflexion, en l'occurrence property.

La structure

Dans la logique de sa mission, property s'est principalement appuyés sur ses compétences en interne. Ces compétences qui n'ont pas varié pour la réalisation de cette mission reflètent des ressources cognitives.

Tableau 25 : Tableau récapitulatif de la restructuration

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La restructuration (A5)	La direction générale, et property (acteur principal)	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Plus d'un an de réflexions qui ont débouché sur des formules de restructuration
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives

4.1.3.2 La politique de prix attractive

La temporalité

Le deuxième pan de la politique de réinvention s'exprime dans cette politique de prix attractive. Tout comme la restructuration, cette opération débute par une étude des souhaits des clients, de la réalité de la baisse du pouvoir d'achat et de la volonté de retenir les clients. Et cela intervient suite au constat de la baisse de rentabilité des supermarchés.

Ainsi, la politique de prix attractive obéit à un programme bien élaboré en amont et par voie de conséquence ne laisse pas de place à l'improvisation dans son exécution. Les principaux acteurs en sont la direction commerciale et les responsables de magasin.

La structure (dimension ressources)

L'exécution de la politique attractive de prix à travers des opérations promotionnelles, l'innovation de l'offre, le basique des prix bas ...se fait dans les prérogatives de la direction commerciales. C'est une mission classique qui s'appuie sur le travail de routine de la direction commerciale émane des connaissances de la direction commerciale. Cela en effet ne rend pas compte d'un bricolage des ressources cognitives utilisées.

Tableau 26 : Tableau récapitulatif de la politique de prix attractive

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La politique de prix attractive (A6)	La direction générale, et la direction commerciale (acteur principal)	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Projet inscrit dans la politique de réinvention de l'hypermarché
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives de la direction commerciale

4.1.3.3 Synthèse des comportements au sein d'Agnon

Après l'analyse du comportement au sein d'Agnon, un seul comportement est observé. Il s'agit de la non-improvisation.

Il s'agit aussi bien pour la restructuration que pour la politique de prix attractive, d'actions menées par un groupe d'individus de même identité professionnelle au sein d'un même

service. Ces deux actions tiennent donc lieu de non-improvisation relative au niveau du comportement ; Leurs codes respectifs sont : A5 NI2⁴⁸ et A6 NI2⁴⁹ ;

L'analyse du comportement au sein d'Agnon complète utilement les informations théoriques pour notre recherche. Ce complément concerne la non-improvisation et surtout le niveau deux (voir la figure 10 ci après). Il reste cependant insuffisant pour couvrir l'ensemble des informations recherchées. En effet, après ces deux situations de crise, il reste des informations relatives au comportement au niveau individuel (l'improvisation et la non-improvisation) et le troisième niveau de l'improvisation. Encore une fois et toujours dans la même logique de répliation évoquée plus haut, nous ouvrons des analyses de comportement sur d'autres situations de crise.

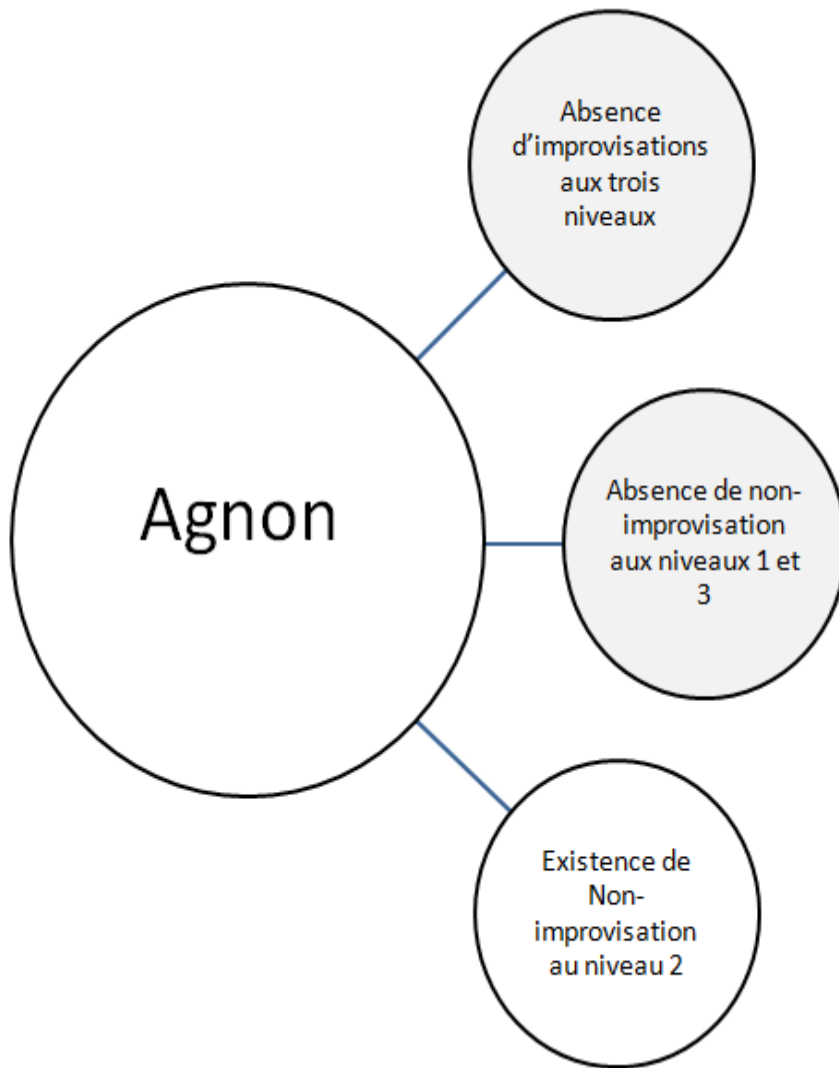
Tableau 27 : Synthèse des comportements au sein d'Agnon

Situation de crise	Actions	Comportements
Perte de part de marché	A5	NI 2
	A6	NI 2

⁴⁸ A5 signifie Action numéro 5 et NI 2 correspond au deuxième niveau d'improvisation

⁴⁹ A6 signifie Action numéro 6

Figure 15 : les comportements observés au sein d'Agnon



4.1.4 Les comportements au sein de M

L'analyse du comportement au sein de M se fait à partir de quatre actions observées sur deux situations de crise. Il y a deux actions de diversification de l'activité et deux actions de rationalisation des coûts.

4.1.4.1 La rationalisation des coûts (1)⁵⁰

La temporalité

Dans la stratégie de développement de M, il était également prévu un développement humain. Stopper le recrutement de nouveaux collaborateurs dans le domaine du recrutement est donc strictement relatif à la situation qui prévaut. Cette option ne s'appuie pas sur un plan préétabli et dénote d'une conception concomitante à l'exécution. Cette action a entraîné des incidences sur l'ensemble de l'organisation.

La structure

Il s'agit ici de ressources cognitives utilisées par le PDG, pour une réadaptation de la stratégie du cabinet.

Tableau 28 : Tableau récapitulatif de la première rationalisation des coûts

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La rationalisation des coûts (A7)	Le PDG	Temporalité : concomitance de la conception et de l'exécution	Réadaptation de la stratégie de développement humain
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives du PDG

4.1.4.2 La diversification (1) : Le reclassement

La temporalité

L'action de rationalisation des coûts (1), n'est pas isolée. Elle s'accompagne de la diversification du métier. Il s'est agi alors d'étudier les possibilités d'ouverture d'un autre

⁵⁰ Il y a eu deux rationalisations des coûts dans l'organisation

métier pour donner corps à la diversification. C'est ainsi qu'après analyse, le reclassement a été choisi.

Le reclassement apparaît comme une option pour ouvrir à un autre métier. Son choix intervient après analyse de la situation entre les possibilités qui pouvaient s'offrir. L'adéquation entre l'ouverture à un autre métier et la compétence disponible pour faire ce métier, a favorisé la mise en place du reclassement.

Ainsi, le nouveau collaborateur prend fonction pour exercer un métier avec un cahier de charge bien déterminé. De ce qui précède, on constate bien que la conception et l'exécution sont bien distinctes et par voie de conséquence montre une absence d'improvisation.

On note par conséquent deux principaux acteurs, notamment le PDG et le nouveau collaborateur.

La structure

Le PDG s'est appuyé sur le nouveau collaborateur pour l'exécution de la diversification. L'exécuteur s'appuie sur ses connaissances liées au métier de consultant dans le domaine du reclassement. De ce fait, son exécution répond à une logique de routine.

Tableau 29 : Tableau récapitulatif de la première diversification

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La diversification(A8)	Le PDG, le nouveau collaborateur	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Analyse du PDG puis mise en œuvre du nouveau collaborateur
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives du nouveau collaborateur liées à son métier de consultant

4.1.4.3 La rationalisation des coûts (2)

La temporalité

A la survenance de la deuxième période de crise, les réflexions sur la rationalisation des coûts ont porté sur l'équilibre financier du cabinet. Finalement, l'option d'allègement des effectifs, suivie de la fermeture de deux bureaux a été retenue.

La structure

Dans son exécution cette option de rationalisation a d'abord reposé sur le plan préétabli de la réduction de l'effectif, ensuite sur la fermeture de deux bureaux. De cette façon, progressivement, l'équilibre financier assuré d'une part par les quelques marchés encore disponibles et de l'autre des réserves des associés, était maintenu pour le fonctionnement du cabinet. Et cette démarche conforte la-non improvisation de cette rationalisation des coûts.

Tableau 30 : Tableau récapitulatif de la deuxième rationalisation des coûts

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La rationalisation des coûts (A9)	Le PDG	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	Réflexions sur la rationalisation des coûts, puis adoption de l'allègement des effectifs
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives

4.1.4.4 La diversification (2) : la stratégie RH

La temporalité

De même que la première période de crise, l'action de rationalisation des coûts (2), n'est pas isolée. Elle s'accompagne une fois de plus de la diversification du métier. Il s'est agi alors d'étudier les possibilités d'ouverture à un autre métier pour donner corps à la diversification. C'est ainsi qu'après analyse, la stratégie RH a été choisie.

Le responsable de cette mission exerce un métier pour essayer de surmonter le manque d'activités au niveau du recrutement.

.La structure

Le PDG s’est appuyé sur le nouveau collaborateur pour l’exécution de la diversification. L’exécuteur s’appuie sur ses connaissances liées au métier de consultant dans le domaine de la stratégie RH. De ce fait, son exécution répond à une logique de routine.

Tableau 31 : Tableau récapitulatif de la deuxième diversification

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La diversification (A10)	Le PDG et le nouveau collaborateur	Temporalité : non concomitance de la conception et de l’exécution	Analyse du PDG puis mise en œuvre du nouveau collaborateur
		Structure : Non bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives du nouveau collaborateur

4.1.4.5 Synthèse des comportements au sein de M

A l’instar de l’analyse des comportements de la première organisation, les deux comportements sont observés au sein de M : l’improvisation et la non-improvisation.

L’action improvisée est la première rationalisation des coûts (A7). Elle est menée par un individu et tient lieu d’une improvisation relative au premier niveau du comportement. Son code est A7-I1⁵¹.

La non-improvisation s’observe à travers les trois autres actions. Il s’agit des deux diversifications de l’activité et de la deuxième rationalisation des coûts. Ces actions sont toutes conduites par un individu. Ainsi, elles concernent le premier niveau d’analyse des comportements. Leurs codes sont respectivement A8-NI1⁵², A9-NI1, A10-NI1⁵³.

Tout comme l’analyse des comportements au sein d’Agnon, l’analyse que nous venons de faire au niveau de M complète utilement les informations théoriques pour notre recherche. Il s’agit ici du comportement dans sa globalité et surtout au niveau. Malgré ce complément, il reste encore des informations relatives au troisième niveau de l’improvisation. C’est

⁵¹ A7 signifie Action numéro 7 et I1 correspond au premier niveau de l’improvisation

⁵² A8 signifie Action numéro 8 et NI 1 correspond au premier niveau de la non-improvisation

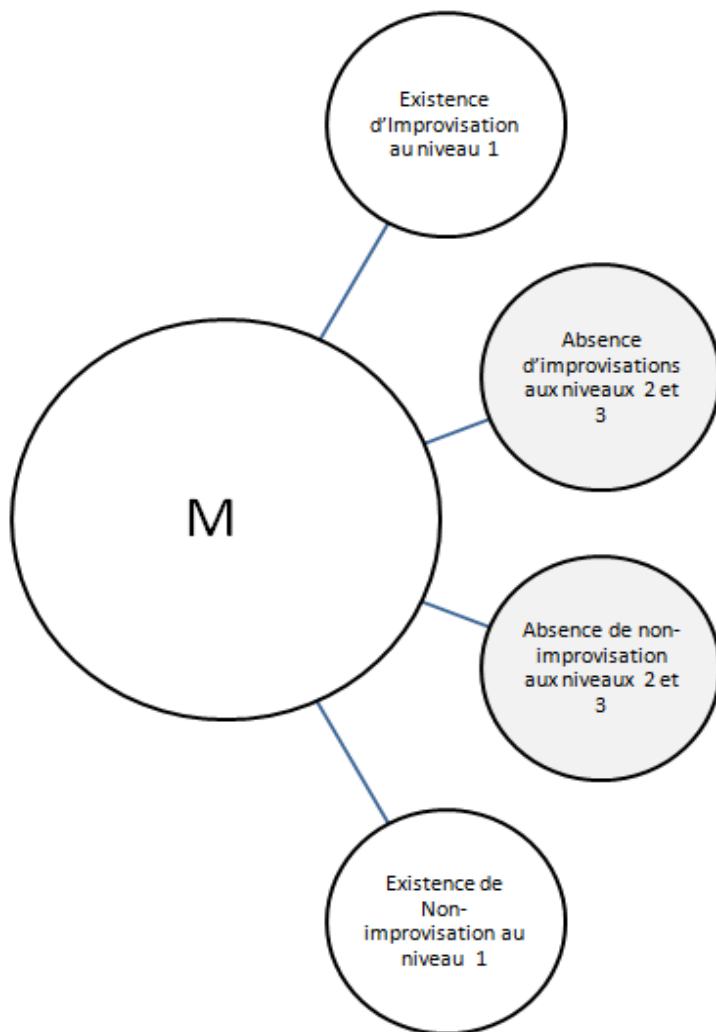
⁵³ A9 et A10 signifient Action numéro 9 et Action numéro 10

pourquoi, toujours dans la logique de réplcation théorique, nous nous intéressons à des analyses de comportements sur d'autres situations de crise.

Tableau 32 : Synthèse des comportements au sein de M

Situation de crise	Actions	Comportements
Baisse importante d'activités	A7	I 1
	A8	NI 1
Baisse importante d'activités	A9	NI 1
	A10	NI 1

Figure 16 : les comportements observés au sein de M



4.1.5. Les comportements au sein de D

L'analyse qui va suivre est portée sur cinq actions au sein de D. Il s'agit en l'occurrence de la mise en place d'une cellule de crise, du découpage de la région, de la constitution des équipes d'accueil dans les centres, du pilotage des affaires courantes et de la prise en charge effective des populations.

4.1.5.1 La mise en place de la cellule de crise

La temporalité

L'idée de la mise en place et le besoin de l'existence de cette cellule sont simultanées. Conçu et mise en place par les autorités régionales notamment le préfet (le cabinet préfectoral).

La structure

La constitution des membres de la cellule de crise a été « bricolée » au sens où, les membres se sont retrouvés avec des attributions inédites. Plusieurs personnes se retrouvent donc avec des rôles qu'ils doivent assurer dans le cadre précis de cette mission. Les deux dimensions sont donc mises en place et le caractère opérationnel de la mission revient à la deuxième dimension notamment l'équipe départementale opérationnelle.

C'est dans ce cadre que celle-ci a conduit principalement les autres actions qui seront abordées maintenant : le découpage de la région, la constitution des équipes d'accueil dans les centres, le pilotage des affaires courantes et la prise en charge effective des populations.

Tableau 33 : Tableau récapitulatif de la mise en place de la cellule de crise

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
la mise en place de la cellule de crise (A11)	Les autorités régionales	Temporalité : non concomitance de la conception et de l'exécution	besoin d'existence de la cellule de crise et de sa mise en place simultanés
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources sociales

4.1.5.2 Le découpage de la région

La temporalité

Le découpage de la région émane d'une des premières questions que l'équipe départementale opérationnelle s'est posées. En effet, pour commencer la prise en charge de la population, il fallait se répartir « *Il s'agissait globalement de dire comment se répartir, combien de centres de vaccination mettre en place, sachant qu'il y a des Centres de Vaccination Majeurs (CVM) et des Centres de Vaccination Secondaires (CVS)* ». C'est à partir de ce questionnement que s'est effectué réellement ce découpage de la région. « *Il y a eu une circulaire ministérielle qui indiquait des caractéristiques à respecter en termes de population pour ouvrir un certains nombre de centres relativement à cette dite population* », mais la réalité était toute autre. Ainsi on peut constater que la conception et l'exécution du découpage de la région étaient concomitantes et témoignaient d'une improvisation.

La structure

Le découpage de la région est rendu effectif à partir de ressources cognitives des membres de l'équipe départementale opérationnelle. Le découpage initial n'est pas celui qui a été adopté. Les échanges entre les membres ont finalement permis de faire ce découpage qui convenait le plus à la situation. Cette démarche rend bien compte d'un bricolage.

Le deuxième type de ressources est constitué de ressources matérielles notamment les infrastructures utilisées pour avoir les Centres de vaccinations. A ce niveau, la transformation des gymnases, d'anciennes maternités rendent bien compte d'un bricolage pour avoir des Centres de vaccination.

Les ressources sociales portent sur les interactions avec les sous- préfetures, autorités communales et régionales....

Tableau 34 : Tableau récapitulatif du découpage de la région

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
Le découpage de la région (A12)	L'équipe opérationnelle départementale	Temporalité : concomitance de la conception et de l'exécution	découpage de la région échafaudé, puis mis en en place par questionnement
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives, matérielles et sociales

4.1.5.3 La constitution des équipes d'accueil

La temporalité

La décision d'opter pour des chefs de centre binôme est survenu après le constat par les membres de l'équipe départementale opérationnelle de la difficulté pratique de gérer les centres eux-mêmes. La proposition des anciens cadres de santé retraités et les anciens militaires étaient la bienvenue. Ainsi, les membres de l'équipe départementale opérationnelle ont opté pour cette proposition.

S'en est suivi la constitution des autres membres des équipes d'accueil. Il a été mis en place un système informatique pour recenser les personnes désireuses de participer à la campagne en tant qu'administratifs, personnels de santé...

La structure

Les principales ressources mobilisées ici sont sociales et matérielles. Au plan social, elle porte sur les interactions entre les membres de l'équipe départementale opérationnelle pour faire émerger les propositions. Au plan matériel, il s'agit de l'utilisation des outils informatiques pour la mise en place du réseau de personnes volontaires pour participer à la campagne. Et ces deux ressources témoignent d'une forme de bricolage pour la constitution des équipes d'accueil.

Tableau 35 : Tableau récapitulatif de la constitution des équipes d'accueil

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La constitution des équipes d'accueil (A13)	L'équipe départementale opérationnelle	Temporalité : concomitance de la conception et de l'exécution	choix des chefs de centre en réunion, la constitution des membres de l'équipe par système informatique
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources sociales et matérielles

4.1.5.4 Le pilotage des affaires courantes

La temporalité

Dans le pilotage des affaires courantes, tous les membres de l'équipe opérationnelle départementale étaient mis à contribution et à tous les niveaux : tantôt généraliste, tantôt spécialiste de quelque chose : *« Après on resté sur une phase où tout le monde était un peu généraliste, c'est-à-dire qu'on s'occupait d'un secteur, après il fallait sortir du secteur pour faire le mettre en place. Après, une fois que tout cela s'est mis en place, on était toujours responsable de secteur, mais on s'est un peu spécialisé »*.

A mesure que la situation évoluait, le groupe s'adaptait *« Il y a eu à un moment donné des circulaires pour dire qu'il faut ouvrir les samedis, donc il a fallu recruter à nouveau des personnes parce qu'on n'avait pas assez de monde »*

De ce qui précède, la conception et l'exécution du pilotage des affaires courantes restent concomitantes et remplissent la première dimension de l'improvisation.

La structure

Les ressources mobilisées étaient principalement cognitives et relevaient des compétences de chaque membre. Chacun y mettait du sien pour répondre aux exigences ponctuelles qu'imposait la mission. Le passage de missions de « généraliste » à des missions de « spécialiste » chemin faisant nous en fournit des illustrations.

Tableau 36 : Tableau récapitulatif du pilotage des affaires courantes

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
Le pilotage des affaires courantes (A14)	l'équipe opérationnelle départementale	Temporalité : concomitance de la conception et de l'exécution	émergence des questions à mesure que la situation évoluait
		Structure : bricolage des ressources mobilisées	Ressources cognitives des membres de l'équipe opérationnelle départementale

4.1.5.5 La prise en charge effective des populations

La temporalité

La prise en charge effective des populations se passait dans les Centres de vaccination ouverts à cet effet. Les ouvertures des Centres rimaient avec l'évolution de la situation. Cela variait d'une à trois, voire quatre fois par semaine hormis le week-end. Toutefois, selon l'affluence, certains Centres ouvraient spécialement le dimanche et un chef de Centre nous le précisait en ces termes : *« pour l'ouverture d'un Centre le dimanche au pic de la crise, j'ai été appelé le jeudi, et j'avais le vendredi pour constituer mon équipe. J'avais accès à la base de données des personnes à contacter, des bénévoles. J'ai appelé de mon domicile pour constituer le plus rapidement possible mon équipe ».*

La structure

Selon l'affluence de la population, les Centres s'organisaient. Les personnes à l'accueil pouvaient momentanément s'occuper d'autres tâches plus urgentes : *« la gestion des flux dans les escaliers constituait une urgence vu le nombre de personnes qui attendaient, en plus il y avait des normes de sécurité à respecter dans le bâtiment ».* A part la mission de médecins, et d'infirmiers (plus normés), les autres missions d'accueil, de chargé des flux et de traçabilité pouvaient être exécutées par tous les membres non médicaux.

En plus la mission était assez globale, c'est-à-dire qu'elle n'était pas définie dans les détails. Il s'agissait de gérer les personnes qui arrivaient en fonction de l'affluence. Tout ceci rend compte des ressources cognitives des membres. Lesquelles ressources n'étaient pas déterminées à l'avance. Ainsi, on observe la dimension de bricolage de la prise en charge effective des populations.

Tableau 37 : Tableau récapitulatif de la prise en charge effective de la population

Action	Acteurs	Comportement	Illustrations
La prise en charge effective de la population (A15)	Les membres des équipes d'accueil	Temporalité : concomitance et de la conception et de l'exécution	prise en charge actualisée du début à la fin de la campagne
		Structure : bricolage par certains acteurs et non bricolage par d'autres acteurs	Ressources cognitives mais différentes en fonction des membres.

4.1.5.6 Synthèse des comportements au sein de D

La situation de crise au sein de D, fournit les deux types de comportement : l'improvisation et la non-improvisation.

L'improvisation concerne les cinq actions. Toutes les actions ont été menées par plusieurs personnes d'identité professionnelles différentes. Elles tiennent donc lieu d'improvisations relatives au troisième niveau du comportement. Les codes respectifs sont : A11-I3, A12-I3, A13-I3, A14-I3, A15-I3.

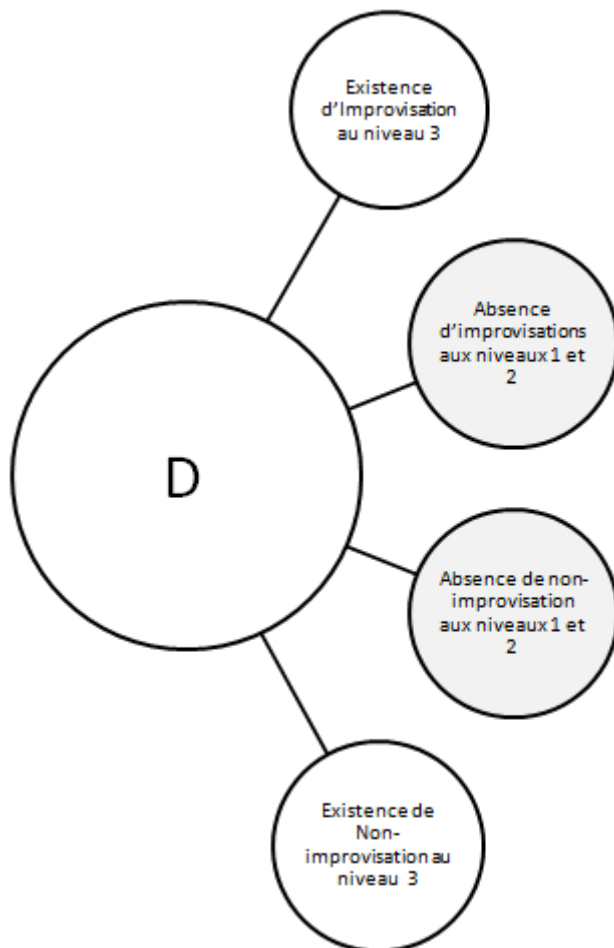
La non-improvisation concerne la prise en charge effective des populations c'est à dire l'A15. En effet, pour cette action, le constat est que certains acteurs notamment les médecins et les infirmières n'observent pas la dimension structurelle de l'improvisation. Ainsi, cette action en ce qui concerne ces acteurs est d'une certaine façon non-improvisé par plusieurs individus d'identités professionnelles différentes. Son code est A15-NI 3.

L'analyse du comportement au sein de D nous livre le dernier niveau du comportement (le troisième niveau de l'improvisation) qui manquait (voir figure 12 ci-après). Ainsi cumulée aux analyses précédentes dans les trois organisations, nous aboutissons à une saturation théorique (Eisenhardt 1989, Yin 2003).

Tableau 38 : Synthèse des comportements au sein de D

Situation de crise	Actions	Comportements
Menace d'une épidémie sanitaire	A11	I 3
	A12	I 3
	A13	I 3
	A14	I 3
	A15	I 3/NI 3

Figure 17 : les comportements au sein de D



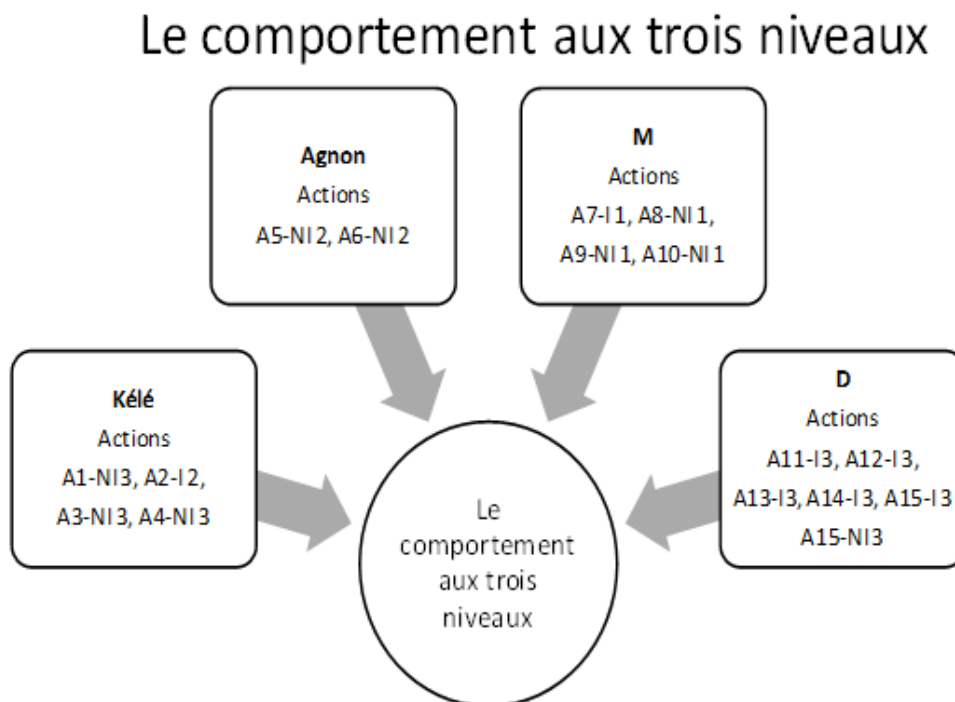
4.1.6 Synthèse du comportement en situation de crise

La synthèse du comportement au sein de D permet également de récapituler l'ensemble du comportement dans les quatre organisations.

En effet, pour définir les niveaux d'analyse, nous retenons les principaux acteurs c'est-à-dire ceux de l'exécution de l'action. En effet, c'est au niveau de l'exécution que se manifeste le comportement que nous cherchons à observer. A partir de cela, les acteurs des quinze actions que nous avons observés, convergent en trois groupes. Il s'agit en l'occurrence des comportements par un individu, par un service (un groupe d'individus de même identité professionnelle)⁵⁴, et par plusieurs individus d' « identité professionnelle » différente.

Le comportement par un individu nous est fourni entièrement par la situation de crise au sein de M (une improvisation et trois non-improvisations). Le comportement par un service au sein de l'organisation est obtenu à partir des situations de crise au sein d'Agnon et de «Kélé». Le comportement par plusieurs individus d'identités différentes provient des situations de crise au sein de «Kélé» et de D.

Figure 18 : le comportement aux trois niveaux d'analyse dans les quatre organisations



⁵⁴ Il s'agit d'une identité commune aux acteurs au sein d'un service

Tableau 39 : Tableau récapitulatif des situations de crise, des actions et des comportements

Les situations de crise	Les actions
Perte de part de marché	la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution (NI) ⁵⁵
	La réorganisation des services : le cas du service technique (I) ⁵⁶
	La proposition d'un produit de meilleure qualité (NI)
	La dynamisation du site internet (NI)
Perte de part de marché	La restructuration (NI)
	La politique de prix attractive (NI)
Baisse importante d'activités	Rationalisation des coûts (I)
	Diversification de l'activité (NI)
Baisse importante d'activités	Rationalisation des coûts (NI)
	Diversification de l'activité (NI)
Pandémie grippale	Mise en place d'une cellule de crise (I)
	Découpage de la région (I)
	La constitution des équipes d'accueil des les centres (I)
	Le pilotage des affaires courantes (I)
	La prise en charge effective des populations (I/ NI)

⁵⁵ NI : Non improvisation

⁵⁶ I : Improvisation

4.2 LES FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS EN SITUATION DE CRISE

Après avoir spécifié le comportement, il nous reste à évoquer ce qui explique ce comportement. A y regarder de près, l'interrogation sur les facteurs explicatifs du comportement implique en réalité deux. Etant donné les deux dimensions du comportement, la question s'intéresse à chaque dimension. Ainsi, nous arrivons aux deux questions suivantes :

- Pourquoi la concomitance de la conception et de l'exécution (ou non) de l'action pour rendre compte de la dimension temporelle et
- Pourquoi le bricolage des ressources, en ce qui concerne la dimension structurelle ?

Ces deux questions permettent d'évoquer le comportement dans sa totalité.

Et nous pensons que s'intéresser aux conditions aide à couvrir ces deux dimensions ; c'est pourquoi, nous avons formulé nos propositions initiales. En effet, suivant nos propositions (qui créent le lien entre nos variables ou concepts), nous recherchons les facteurs explicatifs du comportement liés au contexte et à l'organisation.

Le recours aux conditions se justifie de la manière suivante : une fois ces conditions identifiées, nous nous posons la question de savoir pourquoi le comportement a émergé sous ces dites conditions. La réponse à cette question débouche sur les facteurs explicatifs du comportement. En un mot, l'explication des conditions d'émergence du comportement nous en fourni les facteurs explicatifs.

A titre illustratif, au niveau du contexte, si nous identifions qu'une action s'est faite dans l'urgence. La question pour aboutir aux facteurs explicatifs du comportement sera de savoir pourquoi cette action s'est faite dans l'urgence. Il en est de même pour les conditions organisationnelles. Ainsi, après l'identification des conditions, les deux questions qui se posent sont : qu'est ce qui explique les conditions contextuelles et qu'est ce qui explique les conditions organisationnelles ? Ce faisant, on aboutit aux facteurs explicatifs liés au contexte (et par ricochet à la crise) et aux facteurs explicatifs liés à l'organisation (et par voie de conséquence au système de rôle et à la mémoire utilisée).

A partir de nos propositions de recherche, avant d'aborder les facteurs explicatifs, une première question se pose : Sous quelles conditions les acteurs ont-ils improvisé ou pas ? La deuxième question est de savoir comment ces conditions expliquent le comportement ? Pourquoi sont-elles réunies et pourquoi favorisent-elles (le cas échéant) le comportement ?

C'est justement pour pouvoir répondre à ces questions que la précision des conditions est pertinente. De ce fait, nous présentons d'abord les conditions de chaque action avant de nous intéresser aux facteurs explicatifs. Nous détaillons ces aspects dans la présentation des approches méthodologiques de l'analyse des facteurs explicatifs qui suit

4.2.1 Méthode d'analyse des facteurs explicatifs des comportements en situation de crise

4.2.1.1 Les sources d'information

L'analyse des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise repose sur les données relatives aux conditions d'émergence telles que précisées dans le modèle d'analyse. Les conditions sont donc observées suivant une grille d'observation à partir des situations de crise dans les quatre organisations. De ce fait, ces données (précisées dans le chapitre 3) nous procurent également les données des conditions.

4.2.1.2 La méthode d'analyse

L'analyse se fait en deux étapes. D'une part, une approche descriptive des conditions d'émergence pour répondre à la question sous quelles conditions le comportement est-il mené, et de l'autre une approche explicative (Miles et Huberman chapitre 5, 6 et 8)⁵⁷ des conditions d'émergence du comportement.

4.2.1.2.1 Description des conditions

Cette approche est basée sur la grille d'observation des conditions telle que présentée dans le modèle d'analyse. Il s'agit ainsi de présenter les conditions à chaque niveau (les trois niveaux observés après l'analyse du comportement) et pour les deux comportements (improvisation et non-improvisation).

⁵⁷ Miles et Huberman présentent les formats de présentation intra site et inter site respectivement au chapitre 6 et au chapitre 8

Les conclusions de cette analyse permettent de décrire les conditions du comportement et de répondre à la question : sous quelles conditions est mené le comportement ? La réponse à cette question constitue le point de départ de l'approche explicative.

4.2.1.2.2 Explication des conditions

Cette approche consiste à élucider les conditions déterminées auparavant par l'approche descriptive. Comment se fait cette élucidation ? Etant donné, les trois niveaux du comportement à analyser, nous adoptons une analyse intra et inter comportement. L'objectif est de découvrir les différences et les similitudes des trois niveaux. Nous suivons ainsi le principe de l'analyse comparative au sens de Miles et Huberman ((Miles et Huberman p. 367).

4.2.1.2.2.1 L'analyse intra-comportement

L'analyse intra comportement part des données de terrain. Il s'agit de savoir pourquoi les conditions apparaissent telles qu'elles sont ? Les premières réponses montrent un écart avec les propositions initiales et ouvrent de nouvelles interrogations : notamment quelle autre possibilité de réponse ? Nous suivons ainsi la technique de « pattern matching » dans sa dimension « pattern as rival explanation » (Yin 2003).

De ce fait, les propositions initiales ne constituent pas un blocage, mais plutôt des alliés au sens de Miles et Huberman qui précisent que « Les cas qui ne correspondent pas aux explications émergentes doivent être considérés comme des alliés. Ils surprennent l'analyste, le confrontent et l'obligent à repenser étendre et à réviser ses théories. On ne doit surtout pas les jeter aux oubliettes en pensant qu'il s'agit là d'*erreus*, d'*exceptions inapplicables* ou de *hors sujets* ». (Miles et Huberman 2003 chapitre 8 p.368)

Les deux principales conclusions de cette analyse, sont : d'abord la découverte de la valeur intrinsèque du comportement à chaque niveau ; ensuite, la mise en évidence des différences entre ces niveaux de comportement notamment les organisations et les acteurs.

En conséquence, jusqu'à ce stade nous n'observons pas véritablement l'explication du comportement. Pour résoudre cette question nous procédons par le rapprochement (Eisenhardt 1989, Miles et Huberman 2003, Yin 2003) des trois niveaux. Il s'agira de découvrir leurs similitudes.

4.2.1.2.2.2 L'analyse inter-comportement

Comme constaté plus haut, pris isolément, chaque niveau de comportement révèle ses caractéristiques propres et laisse apparaître des différences. Un regard sur les similitudes aide à découvrir deux types de similitudes : d'abord la continuité de l'activité et l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle. Ainsi, nous arrivons à une explication concordante aux trois niveaux du comportement.

4.2.2 Description des conditions du comportement en situation de crise

La description des conditions du comportement se fait aux trois niveaux du comportement notamment le comportement par un individu, par un groupe d'individus de même identité professionnelle et par un groupe d'individus d'identités professionnelles différentes.

4.2.2.1 Le comportement par un individu

Les conditions du comportement par un individu est observé à partir des actions de l'organisation M. Nous présentons d'abord l'improvisation, ensuite la non-improvisation.

4.2.2.1.1 L'improvisation

Une seule action permet de parler de l'improvisation par un individu. Il s'agit de la première rationalisation des coûts.

4.2.2.1.1.1 La première rationalisation des coûts (A7-I1)

- **Les conditions contextuelles**
 - **L'urgence de l'action**

Le contexte de la baisse d'activité qui prévalait au sein de M en ce moment a conduit le PDG à revoir la stratégie de développement du cabinet, Cette révision s'est orientée ipso facto sur l'équilibre financier du cabinet. Il s'est donc agit dans un premier temps de suspendre le recrutement de nouveaux collaborateurs qui en l'état actuel aurait accru les dépenses.

L'objectif était de maintenir son équilibre financier en attendant le retour à la normalité au niveau du marché de recrutement. Sans activités, et donc sans entrée d'argent, l'équilibre financier du cabinet s'avérait d'une nécessité immédiate.

Le PDG se retrouve face à une option de réadaptation de la stratégie de développement humain du cabinet et l'adopte. Cette adoption intervient essentiellement pour parer au plus pressé et témoigne de l'urgence de cette action.

○ **L'effet de surprise**

Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. Manifestement cette baisse soudaine d'activité constituait une surprise pour le PDG.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

L'action de rationalisation des coûts qui a porté sur la suspension du recrutement de nouveaux collaborateurs incombait au PDG. Sa perception de la situation qui prévalait était liée aux conséquences qu'engendrait la crise (la baisse d'activités). Cette perception fait que le PDG, adapte la stratégie à la situation qui prévaut. De ce fait le système de rôle rend compte de sa flexibilité.

○ **La mémoire**

Cette action n'est pas liée à une procédure quelconque préalable. Elle se met en place suivant l'appréciation du PDG sur la situation. Elle présente ainsi les caractéristiques d'une mémoire déclarative.

Tableau 40 : Tableau récapitulatif des conditions de la première rationalisation des coûts

Action	Les conditions		Illustrations
La rationalisation des coûts (A7-I1)	contextuelles	Urgence de l'action	Cette action intervient pour parer au plus pressé
		Effet de surprise	Baisse soudaine de l'activité qui crée la surprise
	organisationnelles	Système de rôle flexible	Adaptation de la stratégie par le PDG
		Mémoire déclarative	Action basée sur l'appréciation du PDG

4.2.2.1.2 La non improvisation

Trois actions au niveau de M sont concernées par la non-improvisation

4.2.2.1.2.1 La diversification (1) : Le reclassement (A8-NI1)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Le souci global de l'équilibre financier a conduit à une orientation vers un autre métier. C'est ainsi qu'en attendant le retour à la normalité du métier de recrutement, le reclassement a été introduit.

L'objectif de cette diversification n'était donc pas liée au fonctionnement de l'activité, de maintenir le fonctionnement de l'activité de M, mais plutôt d'ouvrir d'autres perspectives pour contenir les effets corolaires de la baisse d'activités. Ainsi, cette diversification n'était pas urgente.

○ **L'effet de surprise**

Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Dans son action, le nouveau collaborateur reste dans une logique de développement d'une nouvelle activité. Celle-ci a pour objectif de diversifier l'activité principale qui subit une baisse importante sur le marché. Son rôle et son action sont donc liés à une mission bien précise et ne s'en écartent pas. Il reste donc dans un rôle formel pour la mise en place d'une nouvelle activité.

○ **La mémoire**

En fonction de sa mission, le nouveau collaborateur exécute son action suivant les objectifs qui lui sont assignés. L'action dans son exécution cependant reste l'apanage du nouveau collaborateur. La mémoire est déclarative ; elle repose sur l'expérience et les connaissances du nouveau collaborateur.

Tableau 41 : Tableau récapitulatif des conditions du reclassement (la première diversification)

Action	Les conditions		Illustrations
La diversification (1) : Le reclassement	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs d'ouverture d'autres perspectives
		Absence de surprise	Préparation et exécution de l'action
	organisationnelles	Système de rôle formel	Le nouveau collaborateur consigné dans un rôle de développement d'une nouvelle activité
		Mémoire déclarative	Expérience et connaissances du nouveau collaborateur

4.2.2.1.2.2 La rationalisation des coûts (2)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

La deuxième rationalisation des coûts s'est faite après analyse de la situation qui prévalait. Le PDG, autour de ses collaborateurs, a du revoir l'organisation du cabinet pour faire face à la situation de baisse d'activités. Les réflexions sont portées donc sur une rationalisation des coûts et cette fois ci, la décision a été prise d'alléger les effectifs et de fermer quelques bureaux. Il a donc fallu bien analyser plusieurs paramètres avant d'y arriver. L'exécution de cette rationalisation des coûts a donc été précédée d'une conception préalable.

○ **L'effet de surprise**

Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

L'action de rationalisation des coûts qui a porté sur l'allégement des effectifs incombait au PDG.

Le PDG pensait cette fois-ci qu'il fallait revoir l'organisation du cabinet en termes d'effectifs et de bureaux ouverts. Sa perception était d'endiguer les dommages de la baisse d'activités. Ainsi il portait son attention sur la capacité de résilience du cabinet même si les activités baissaient. Il demeure toutefois dans son rôle classique de PDG donc un rôle formel.

○ **La mémoire**

Pour exécuter cette action d'allégement, le PDG se base sur les procédures relatives à l'allégement et à la fermeture de certains bureaux. Il s'agit donc d'une mémoire procédurale.

Tableau 42 : Tableau récapitulatif des conditions de la deuxième rationalisation des coûts

Action	Les conditions		Illustrations
La rationalisation des coûts (2) :	contextuelles	Non urgence de l'action	Action basée sur un projet de réorganisation
		Absence de surprise	Préparation et exécution de l'action
	organisationnelles	Système de rôle formel	Rôle classique du PDG
		Mémoire procédurale	Action sur la base des procédures relatives à l'allégement et la fermeture de certains bureaux

4.2.2.1.2.3 La diversification (2) : la stratégie RH (A9-NI1)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Le souci global de l'équilibre financier a conduit à une orientation vers un autre métier. C'est ainsi qu'en attendant le retour à la normalité du métier de recrutement, et du reclassement qui l'a suppléé depuis quelques années, il a été mis en place l'activité de stratégie RH.

Encore une fois, l'objectif de cette diversification n'était pas liée au fonctionnement de l'activité, de maintenir le fonctionnement de l'activité de M, mais plutôt d'ouvrir d'autres perspectives pour contenir les effets corolaires de la baisse d'activités. Ainsi, cette diversification n'était pas urgente.

○ **L'effet de surprise**

Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Dans son action, le nouveau collaborateur, reste dans une logique de développement d'une nouvelle activité. Celle –ci a pour objectif de diversifier l'activité principale qui subit une baisse importante sur le marché. Son rôle et son action sont donc liés à une mission bien précise et ne s'en écartent pas. Il reste donc dans un rôle formel pour la mise en place d'une nouvelle activité.

○ **La mémoire**

En fonction de sa mission, le nouveau collaborateur exécute son action suivant les objectifs qui lui sont assignés. L'action dans son exécution cependant reste l'apanage du nouveau collaborateur et repose sur ses connaissances et compétences dans le domaine. Il s'agit donc d'une mémoire déclarative.

Tableau 43 : Tableau récapitulatif des conditions de la deuxième diversification (la stratégie RH)

Action	Les conditions		Illustrations
La diversification (2) : La stratégie RH	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs d'ouverture d'autres perspectives
		Absence de surprise	Préparation et exécution de l'action
	organisationnelles	Système de rôle formel	Le nouveau collaborateur consigné dans un rôle de développement d'une nouvelle activité
		Mémoire déclarative	Expérience et connaissances du nouveau collaborateur

4.2.2.2 Le comportement par un service au sein de l'organisation

Trois actions au total sont prises en compte pour le comportement pour un service au sein de l'organisation. Une improvisation et deux non-improvisations

4.2.2.2.1 L'improvisation

Une seule action rend compte de l'improvisation par des individus de même identité professionnelle.

4.2.2.2.1.1 La réorganisation du service technique au sein de «Kélé» (A2-I2)

- **Les conditions contextuelles**
 - **L'urgence de l'action**

Ainsi, le contexte de la réorganisation se présente comme étant une situation où certains services sont dépourvus d'un certains nombres de leurs ouvriers. A partir de ce moment, il devient impératif de palier à cette défaillance. L'importance de la réorganisation est donc sans ambiguïté et impose une action immédiate. Cette situation décrit bien l'urgence cette réorganisation.

○ **L'effet de surprise**

La temporalité de l'action telle que présentée plus haut montre que la réflexion pour la réorganisation des services et sa mise en œuvre étaient concomitantes. De cette façon, l'absence de temps de réflexion est visible et donc rend compte de l'effet de surprise sur les acteurs notamment les principaux acteurs de la réorganisation au niveau de la direction technique. Le recours aux mutations, aux intérimaires et aux sous-traitants nous en administrent la preuve.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Dans le cas de la réorganisation du service technique, la mission principale de la direction était d'assurer la continuité du travail. Et cela par tous les moyens possibles. Ainsi, on observe le recours aux mutations et aux opérateurs externes. Ce rôle témoigne de la flexibilité du système de rôle dans le cadre de cette action.

○ **La mémoire**

Dans cette même logique, aussi bien les opérateurs que la direction technique ont fait usage des mémoires déclaratives et de jugement. C'est le cas par exemple des tentatives de mutations qui n'ont pas marché pour faire place aux intérimaires.

Tableau 44 : Tableau récapitulatif des conditions de la réorganisation du travail

Action	Les conditions		Illustrations
La réorganisation du travail	contextuelles	urgence de l'action	Pourvoir immédiatement le service technique
		Absence de surprise	la réorganisation du travail apparaissait comme un nouveau challenge
	organisationnelles	Système de rôle flexible	Changement de rôle et appel à d'autres personnes pour assurer le service
		Mémoire déclarative et de jugement	recours aux mutations internes et aux intérimaires

4.2.2.2.2 La non-improvisation par un service au sein de l'organisation

Deux actions rendent compte de la non-improvisation par des individus de même identité professionnelle.

4.2.2.2.2.1 La restructuration (A5-NI2)

➤ Les conditions contextuelles

○ L'urgence de l'action

La restructuration apparaissait principalement comme une action pour lutter contre la baisse de la rentabilité. Ainsi elle n'était pas directement liée au fonctionnement quotidien de l'activité d'Agnon et ne présentait pas un caractère urgent. C'est dans cette logique que les dirigeants d'Agnon ont pris le temps de son élaboration et de sa mise en œuvre par une structure spécialisée en la matière au sein du groupe.

○ L'effet de surprise

Les dirigeants qui ont conçu cette restructuration (sur un peu plus d'un an) n'étaient manifestement pas contraints par le temps. La réflexion a été conduite en bonne et due forme et cela traduit une absence de surprise dans l'exécution de cette action.

➤ Les conditions organisationnelles

○ Le système de rôle

« Property » qui exécute la restructuration reste dans la ligne décrite par la direction en termes de lutte contre la baisse de la rentabilité. Cette mission de « property » reste inchangée tout au long de la restructuration et les acteurs restent dans un rôle formel décrit par les dirigeants.

○ La mémoire

Le travail de « property » dans la restructuration relève d'un travail qui ne sort pas de son cadre habituel. Même si c'est pour résoudre une situation ponctuelle, cette mission n'en appelle pas à des compétences spécifiques de « property », et reste procédurale.

Tableau 45 : Tableau récapitulatif des conditions de la restructuration

Action	Les conditions		Illustrations
La restructuration	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs non directement liés au fonctionnement de l'activité
		Absence de surprise	l'exécution de la restructuration dans le cadre d'un projet
	organisationnelles	Système de rôle formel	« Property » dans une mission définie par les dirigeants
		Mémoire procédurale	Travail routinier de property

4.2.2.2.2 La politique attractive de prix (A6-NI2)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Tout comme la restructuration, la logique de la politique de prix attractive est de réduire la baisse de la rentabilité et n'est pas liée directement à la marche de l'activité d'Agnon. L'activité se déroule en marge de cette politique qui a un objectif à long terme. De ce fait, il n'y a pas urgence de l'action.

○ **L'effet de surprise**

La non-urgence de la politique attractive de prix traduit également l'effet de non surprise. L'élaboration de cette politique sur une longue période en témoigne et traduit le temps de réflexion pour sa réalisation.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

La direction commerciale et les directeurs de magasin s'inscrivent tous dans la logique de la lutte contre la baisse de la rentabilité. Les actions contre cette baisse restent donc ciblées et ne varie pas. Les principaux acteurs demeurent dans leurs rôles classiques.

○ **La mémoire**

En conséquence de ce qui précède, ils (les principaux acteurs) font usage de la mémoire procédurale pour l'exécution de cette action.

Tableau 46 : Tableau récapitulatif des conditions de la politique attractive de prix

Action	Les conditions		Illustrations
La politique attractive de prix	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs non directement liés au fonctionnement de l'activité
		Absence de surprise	l'exécution de la politique de prix attractive dans le cadre d'un projet
	organisationnelles	Système de rôle formel	La direction commerciale et les directeurs de magasin dans une mission définie par les dirigeants
		Mémoire procédurale	Travail routinier de property

4.2.2.3 Le comportement par plusieurs individus d'identités professionnelles différentes

Le troisième niveau du comportement est observé au sein de D et de «Kélé». A l'instar des autres présentations, nous commençons par l'improvisation, pour finir par la non-improvisation.

4.2.2.3.1 L'improvisation

4.2.2.3.1.1 La mise en place de la cellule de crise (A11-I3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Le démarrage de la campagne imposait une organisation spécifique vu l'évolution de la situation. Or les structures existantes n'étaient plus en mesure d'assurer convenablement cette mission. Il était donc impératif de mettre en place cette organisation qui s'est traduite dans la mise en place de la cellule de crise. De ce fait, cette action était urgente relativement au déroulement de la campagne de vaccination. Elle en constituait une étape essentielle.

○ **L'effet de surprise**

Organiser une campagne de vaccination d'une telle ampleur apparaissait comme un nouveau challenge pour D qui ne disposait pas d'une organisation spécifique et adéquate pour une pareille organisation. L'effet de surprise se manifeste réellement dans la mise en place d'une cellule de crise spécifique pour l'organisation de la campagne. En clair, D ne s'attendait pas à mettre en place une telle cellule de crise.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

La cellule de crise repose d'abord sur un comité de pilotage départemental présidé par le préfet. Celui-ci a nommé le chef de l'équipe départementale opérationnelle qui en est également le chef de projet. Le comité de pilotage départemental est donc l'acteur principal de cette mise en place. Pour ce comité, il fallait une telle équipe opérationnelle pour faire face à la situation qui prévalait. L'objectif était donc de confier à cette équipe opérationnelle le soin de conduire la campagne de vaccination.

○ **La mémoire**

Le statut d'instance de large concertation et d'appui rend compte de la mémoire qui a précédé la mise en place de l'équipe départementale opérationnelle. En effet, le projet a été discuté au sein de l'instance, des avis ont été partagés et finalement a été adopté la formulation actuelle de l'équipe départementale opérationnelle. La mémoire qui sous tend cette mise en place est donc dite une mémoire de jugement.

Tableau 47 : Tableau récapitulatif des conditions de la mise en place de la cellule de crise

Action	Les conditions		Illustrations
La mise en place de la cellule de crise	contextuelles	urgence de l'action	Objectifs à atteindre à court terme
		Surprise	dispositif de prise en charge à monter entièrement
	organisationnelles	Système de rôle flexible	Le comité de pilotage départemental
		Mémoire de jugement	Instance de large concertation et d'appui

4.2.2.3.1.2 Le découpage de la région (A12-I3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Les premières questions que se posait l'équipe départementale opérationnelle avaient besoin de réponse pour continuer la campagne. Il s'agissait d'un passage obligé pour la suite. Il fallait donc le faire sans tarder. Cela témoigne de l'urgence de cette action.

○ **L'effet de surprise**

L'équipe départementale opérationnelle qui prenait en charge la conduite de la campagne de vaccination se retrouvait avec une série de questions qu'il fallait traiter. Elle découvrait au fur et à mesure les questions et se devait de les résoudre pour la suite de la campagne. Ainsi, chaque question qui émergeait, constituait une nouvelle situation à résoudre et par voie de conséquence traduisait la surprise dans la résolution de la question.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Les membres de l'équipe départementale opérationnelle (élargie) émanaient de divers horizons. Même si la cellule restreinte provenait de D, les questions à résoudre étaient inédites relativement aux compétences respectives de chacun des membres. Il s'agissait donc de résoudre des questions ponctuelles liées (objectifs) à l'enchaînement de la mise en place de la campagne de vaccination. Quand à la question de découpage de la région, tous les membres s'y sont mis pour y arriver. De cette façon, apparaissait une flexibilité dans le système de rôle.

○ **La mémoire**

Le découpage de la région s'est fait à partir des échanges mutuels des membres. En partant des propositions ministérielles, et ayant constaté la difficulté de leurs mise en œuvre en termes pratiques, les membres ont procédé à des exercices pratiques pour arriver au découpage à leur convenance. Il a été établi au départ trente quatre Centres, mais après, l'équipe s'est très vite rendu compte que cela n'était pas adapté. Elle s'est orientée vers neuf sites pour finalement retenir dix neuf centres avec des secteurs principaux. De cette façon, il a été fait ce premier grand découpage. En résumé rajoute un membre de la cellule de crise « *en fait lorsqu'on s'est*

posé la question des zones, on est parti du plan variole qui nous a donné les secteurs. En clair, on s'est inspiré du plan variole pour refaire le plan de secteurs de la grippe H1N1 ». De cette façon, le découpage est issu d'une mémoire de jugement.

Tableau 48 : Tableau récapitulatif des conditions du découpage de la région

Action	Les conditions		Illustrations
Le découpage de la région	contextuelles	urgence de l'action	Objectifs à atteindre à court terme
		Surprise	dispositif de prise en charge à monter entièrement
	organisationnelles	Système de rôle flexible	L'équipe départementale opérationnelle
		Mémoire de jugement	échanges entre les membres de l'équipe départementale opérationnelle

4.2.2.3.1.3 La constitution des équipes d'accueil (A13-I3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Une autre question émerge et a besoin de réponse absolument. Encore une fois, c'est un impératif pour la suite de la campagne de vaccination. Cela traduit une fois de plus l'urgence de la constitution des équipes d'accueil.

○ **L'effet de surprise**

Les questions qui émergent ne pouvaient pas forcément être anticipées. Il faut la résoudre pour avancer. Les acteurs sont donc sous la contrainte du temps et de la surprise.....

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Les mêmes membres confrontés encore à une nouvelle question dans l'évolution de la situation s'attèlent tous à la résolution de la question.

La question en elle-même porte sur une définition des rôles. A partir des discussions, l'équipe arrive à identifier deux types de rôles qui seront attribués à des personnes qu'il faudrait

dorénavant chercher. Ainsi, la recherche des chefs de Centres puis des autres membres des équipes d'accueil étaient d'actualité.

C'est ainsi qu'à partir des discussions, des propositions émergeaient et des choix s'opéraient pour avoir les équipes d'accueil. Et cela rend compte de la mutualisation des connaissances et des compétences pour y arriver. De cette façon, la flexibilité du système de rôle est bien visible.

○ **La mémoire**

Les ressources matérielles et sociales utilisées pour l'exécution de la mise en place des équipes d'accueil se sont élaborées à partir de discussions entre les membres et témoignent d'une mémoire de jugement. On le voit, à travers cette explication d'un membre de l'équipe : « *En ce moment là, une collègue infirmière qui travaille aux Hôpitaux Universitaires qui connaît beaucoup de jeunes retraités, des infirmières, des anciens cadres de santé des Hôpitaux Universitaires nous a fait la proposition de contacter ces personnes et on s'est créé ainsi un réseau. On avait aussi, quelqu'un qui est un ancien militaire qui a travaillé sur le plan variole qui nous a fait également des propositions* ».

Tableau 49 : Tableau récapitulatif des conditions de la constitution des équipes d'accueil

Action	Les conditions		Illustrations
La constitution des équipes d'accueil	contextuelles	urgence de l'action	Objectifs à atteindre à court terme
		Surprise	les questions émergentes rendaient compte de la surprise
	organisationnelles	Système de rôle flexible	L'équipe départementale opérationnelle
		Mémoire de jugement	échanges entre les membres de l'équipe départementale opérationnelle

4.2.2.3.1.4 Le pilotage des affaires courantes (A14-I3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

En attendant l'ouverture des Centres, les membres de l'équipe départementale opérationnelle constituaient le principal acteur de la campagne de vaccination. En ce moment. Et même à l'ouverture ils restaient toujours en amont des chefs de Centre pour assurer et gérer toutes les variations possibles liées à l'évolution de la situation. A ce titre, toutes les questions qui émergeaient apparaissaient dans un contexte où il fallait parer au plus pressé. Les situations de préparation des Centres de vaccination, de recrutement de nouveaux collaborateurs pour assurer les ouvertures imprévues de week-end rendent compte de l'urgence du pilotage des affaires courantes.

○ **L'effet de surprise**

Comme les actions précédentes, l'équipe départementale face à l'émergence de nouvelles questions à résoudre entre autres le recrutement de nouveaux collaborateurs pour le week-end se retrouvait sous la contrainte du temps et de la surprise.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Les mêmes membres confrontés encore à une nouvelle question dans l'évolution de la situation s'attèlent tous à la résolution de la question.

Cette fois ci, il s'agit de piloter le bon déroulement de la campagne de vaccination et de constituer le relais entre les autorités et le personnel d'accueil des populations dans les centres. La question en elle-même porte sur une définition des rôles.

Le chef de projet, laissait dans ces conditions le soin aux membres « spécialistes » de gérer les affaires qui étaient dans le champ de leurs nouvelles compétences. Il s'agit par exemple de la gestion de paie, des commandes, de circulaires à mettre à jour... Encore une fois, le changement de rôle et surtout la flexibilité du système de rôle est bien visible.

○ **La mémoire**

Le pilotage des affaires courantes s’inscrivait plus dans les « spécialités » des différents membres. Ceux-ci dans leurs nouvelles missions ponctuelles, avaient recours d’une part à la mutualisation des connaissances au sein du groupe et de l’autre de leurs propres expériences. Ce faisant, ils faisaient usage de mémoires déclaratives et de jugements.

Tableau 50 : Tableau récapitulatif des conditions du pilotage des affaires courantes

Action	Les conditions		Illustrations
Le pilotage des affaires courantes	contextuelles	urgence de l’action	Objectifs à atteindre à court terme
		Surprise	les questions émergentes rendaient compte de la surprise
	organisationnelles	Système de rôle flexible	l’équipe départementale opérationnelle
		Mémoire de jugement	échanges entre les membres de l’équipe départementale opérationnelle

4.2.2.3.1.5 La prise en charge effective des populations (A15-I3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L’urgence de l’action**

Selon les prévisions, la période où le risque était le plus élevé, se situait autour du mois d’octobre. Ce qui signifie que les populations, pour éviter ce risque, viendraient se faire vacciner au cours de cette période. Les patients attendus, seraient donc plus nombreux que d’habitude à cette période de l’année. La prise en charge devrait se faire immédiatement et présentait donc un caractère urgent à cette période.

○ **L’effet de surprise**

L’ouverture des Centres spécifiques reposait sur un caractère inédit de risque de pandémie. Toutefois, la prise en charge n’était pas sous contrainte de surprise car préparée depuis par l’équipe départementale opérationnelle.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

Dans la prise en charge effective des populations, les rôles de l'équipe d'accueil diffèrent selon la mission à remplir. D'une part, l'aspect médical qui consiste à l'administration du vaccin et de l'autre l'aspect administratif qui porte sur l'accueil et la traçabilité des informations relatives aux patients.

Pour le personnel médical, il s'agissait de s'assurer que le patient ne présentait aucun risque sanitaire avant sa prise en charge. Tout était bien défini.

En ce qui concerne le personnel administratif, il fallait dans un premier temps vérifier que le patient remplissait les conditions administratives pour se faire vacciner et à sa sortie l'enregistrer en fonction des consignes en vigueur. Toutefois, les conditions d'accueil ont souvent évolués, et les chefs de centre coordonnaient suivant les cas.

○ **La mémoire**

Au plan médical, tout était bien défini suivant les normes, et une procédure d'administration du vaccin. Le personnel médical en conséquence faisait usage d'une mémoire procédurale. Au plan administratif, la mémoire était déclarative en fonction des chefs de centres et progressivement de jugement avec l'expérience acquise durant la campagne.

Tableau 51 : Tableau récapitulatif des conditions de la prise en charge effective de la population

Action	Les conditions		Illustrations
La prise en charge effective des populations	contextuelles	urgence de l'action	Objectifs à atteindre à court terme
		Surprise	les questions émergentes rendaient compte de la surprise
	organisationnelles	Système de rôle flexible	l'équipe départementale opérationnelle
		Mémoire de jugement	échanges entre les membres de l'équipe départementale opérationnelle

4.2.2.3.2 La non improvisation

4.2.2.3.2.1 Le plan de mesures sociales (A1-NI3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Les objectifs de réduction de coûts liés au PMS faisaient que les effets directs liés au plan se ressentiraient à long terme. C'est ce qui explique également qu'il se soit déroulé sur une période relativement longue depuis les propositions de la direction technique jusqu'à la validation de la direction générale. Tout ceci rend compte de la non-urgence du plan en termes de continuité de l'activité de l'organisation.

○ **L'effet de surprise**

En conséquence de ce qui précède, la latitude de réflexion pour conduire le plan était de mise si bien qu'il n'y avait relativement pas de surprise pour la réalisation de cette action

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

La direction des ressources humaines et la direction technique se retrouvent dans un rôle d'exécution du plan de mesures sociales. Dans cette tâche, la marge de manœuvre reste consignée dans le plan. De leurs positions, la réduction des coûts constituait la mission principale. Cette mission était perçue comme un moyen de surmonter l'érosion des deux marchés. Demeurant dans ce rôle, les principaux acteurs restent formels.

○ **La mémoire**

Dans la logique du formalisme, le travail de la direction des ressources humaines pour la mise en œuvre du plan, devient un travail routinier. En effet, ce qui sous-tend cette mission est un travail qui relève de la compétence habituelle de la direction des ressources humaines. Il s'agit donc d'une mémoire procédurale pour l'exécution de ce plan.

Tableau 52 : Tableau récapitulatif des conditions de la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution

Action	Les conditions		Illustrations
la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs à atteindre escomptés à long terme
		Absence de surprise	La direction des ressources humaines n'était pas surprise pas l'exécution du PMS
	organisationnelles	Système de rôle formel	La direction des ressources humaines consignée dans un rôle défini par le PMS
		Mémoire procédurale	Travail routinier de la direction des ressources humaines pour l'exécution du PMS

4.2.2.3.2.2 La proposition d'un produit de meilleure qualité (A3-NI3)

- **Les conditions contextuelles**
 - **L'urgence de l'action**

La proposition d'un produit de meilleure qualité, n'apparaissait pas comme une option sine qua non pour la marche de l'activité. Son impact se mesure à long terme. Sur le coup, cette action ne présente pas de caractère urgent.

- **L'effet de surprise.**

Les principaux acteurs par leurs démarches progressives et bien muries ne laissent pas transparaître quelle que surprise que ce soit. La direction générale en inculquant cet état d'esprit à tous les collaborateurs, souhaitait par la même occasion que la qualité du produit soit le leitmotiv de «Kélé». De cette façon, c'est le quotidien des collaborateurs qui s'assimile à la production d'un produit de meilleure qualité.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

L'exécution de la proposition d'un produit de meilleure qualité s'est concrètement faite à deux niveaux. Au plan technique, l'investissement dans le nouveau matériel éditorial permet d'être à la pointe des avancées techniques en termes d'exigence et d'adaptations actuelles. A cela s'ajoute la formation des journalistes à cette technologie et leur polyvalence pour gagner en efficacité. Le maintien de ce niveau de qualité repose donc sur le service technique et les journalistes.

Ces acteurs dans leurs rôles demeurent dans la logique d'un travail défini par la Direction générale ayant pour vocation stricte de proposer un produit de meilleure qualité. Ainsi ce travail reste formel et son objectif reste inchangé.

○ **La mémoire**

L'aspect technique de ce travail est d'ordre routinier. En ce qui concerne les journalistes, le travail porte sur l'application de leurs connaissances. Ainsi, les deux mémoires en œuvre sont d'une part procédurale et de l'autre déclarative.

Tableau 53 : Tableau récapitulatif des conditions de la proposition d'un produit de meilleure qualité

Action	Les conditions		Illustrations
La proposition d'un produit de meilleure qualité	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs à atteindre escomptés à long terme
		Absence de surprise	La direction technique et les journalistes disposaient d'une mission claire en amont de l'action
	organisationnelles	Système de rôle formel	Les deux principaux acteurs consignés dans un rôle défini par la direction
		Mémoire procédurale	Travail routinier des journalistes et de la direction technique

4.2.2.3.2.3 La dynamisation du site internet (A4-NI3)

➤ **Les conditions contextuelles**

○ **L'urgence de l'action**

Tout comme la première et la troisième action présentée, la dynamisation du site internet a émergé après une conception préalable et une validation de la direction générale. Ce processus témoigne de la latitude que s'est donné «Kélé» pour la mise en œuvre de cette action. Par conséquent, cette action ne présente pas de caractère urgent à son avènement.

○ **L'effet de surprise**

Le travail opérationnel de l'équipe de journalistes multimédia, préparé par le comité de réflexion pour la dynamisation du site internet montre bien une absence de surprise pour la réalisation de la dynamisation du site internet.

➤ **Les conditions organisationnelles**

○ **Le système de rôle**

L'équipe de journaliste multimédia chargée de la dynamisation du site internet avait pour mission principale de relayer l'information papier sur le site internet. Il fallait saisir ce créneau pour être présent. Au regard de cette mission, le travail reste formel, car il s'agit bien d'accomplir cette mission bien déterminée en amont par l'équipe qui a travaillé sur le projet de redynamisation.

○ **La mémoire**

En pratique, le travail s'appuie sur les informations en provenance d'autres services ; il s'agit principalement du service marketing à travers les commerciaux. Le pilotage et la recombinaison des informations qui parviennent pour avoir l'interface sur internet ne répond pas à une logique procédurale. Il appartient aux membres de l'équipe d'adapter ces informations ; cela en appelle à leur capacité de jugement. D'où le recours à la mémoire de jugement.

Tableau 54 : Tableau récapitulatif des conditions de la dynamisation du site internet

Action	Les conditions		Illustrations
La dynamisation du site internet	contextuelles	Non urgence de l'action	Objectifs à atteindre escomptés à long terme
		Absence de surprise	les acteurs disposaient d'une mission claire en amont de l'action
	organisationnelles	Système de rôle formel	Les deux principaux acteurs consignés dans un rôle défini par la direction
		Mémoire procédurale	Travail routinier des acteurs principaux

4.2.3 Explication des conditions du comportement en situation de crise

Après la description des conditions, nous abordons dans cette deuxième approche l'explication des conditions d'émergence du comportement. Cette explication se fera en deux étapes. La première étape tentera d'expliquer le comportement aux différents niveaux. Ce sera donc une approche intra –comportement. La seconde s'attèlera à faire une analyse qui rapprochera les trois niveaux. De ce fait, une approche inter-comportement sera mobilisée.

4.2.3.1 Explication intra-comportement

A l'instar des autres analyses, nous aborderons cette approche respectivement au niveau du comportement par un individu, puis un niveau de groupe d'individus de même identité professionnelle et enfin de groupe d'individus d'identités professionnelles différentes.

4.2.3.1.1 Le comportement par un individu

4.2.3.1.1.1 L'improvisation

➤ Au plan contextuel

L'action se déroule dans un contexte d'urgence. Cette urgence est relative à la baisse d'activité du recrutement au sein du cabinet. Le PDG suspend le renforcement de l'équipe en toute logique d'autant plus que le marché en ce moment n'était pas reluisant.

Le renforcement de l'équipe par le recrutement de nouveaux collaborateurs constitue une implication directe de l'activité de recrutement. L'activité de recrutement faisant dorénavant défaut, l'urgence s'est donc portée sur une implication directe de ladite activité qui est le recrutement de nouveaux collaborateurs pour l'exercer. L'objectif étant de maintenir l'activité, le PDG a fait l'option d'endiguer les dommages collatéraux liés à l'activité. De ce fait, cette action reste toujours en connexion avec l'activité de recrutement.

➤ **Au plan organisationnel**

Cette rationalisation des coûts survient alors que les conséquences de la situation de crise atteignaient un niveau stratégique. A partir de ce moment, le PDG s'est mis dans la logique de la réadaptation de cette stratégie. A l'analyse, le constat est que la perception du PDG sur l'évolution de la situation sous-tend la suspension du recrutement. Ce qui signifie que la flexibilité du système de rôle pour la réalisation de cette action est bien circonstancielle à l'évolution de la crise.

Un autre constat est que le PDG est à la conception et à l'exécution de cette action. Elle dépend de lui entièrement et est donc sous sa responsabilité. La mémoire déclarative dont fait usage le PDG se fonde sur la réadaptation de la stratégie de développement initiale et traduit bien la nouvelle perception de la situation.

4.2.3.1.1.2 La non-improvisation

➤ **Au plan contextuel**

Ces trois comportements au niveau individuel qui ne traduisent pas l'improvisation se rejoignent au plan contextuel par la non urgence de l'action. Cela s'explique par le fait que ces actions ne touchaient pas directement l'activité de l'organisation. Elles se déroulaient en marge de l'activité de l'organisation. Le fonctionnement de l'activité n'en dépendait pas.

En effet, la deuxième rationalisation des coûts menée par M, au cours de la deuxième période concerne une restructuration au sein du cabinet. L'allègement des effectifs et la fermeture de quelques bureaux nécessitent une action plus longue et ne constituent pas une entrave directe au fonctionnement de M.

Le reclassement et la stratégie RH constituent une diversification et par voie de conséquence une alternative à l'activité principale qu'est le recrutement. C'est dans ce contexte de non urgence, que ces deux actions se sont déroulées avec le temps et l'organisation nécessaire à leurs réalisations respectives.

➤ **Au plan organisationnel**

Les systèmes de rôle qui sous-tendent les deux diversifications, et la deuxième rationalisation des coûts sont formels. Pour ce qui est de la rationalisation des coûts, le PDG, s'appuie sur les principes liés à l'allègement. Les deux collaborateurs qui sont en charge des deux diversifications le font selon le cahier de charge pour assurer le nouveau métier qu'ils vont conduire au sein du cabinet. De cette façon, les perceptions qu'ils ont respectivement de la situation, n'évoluent pas au fil de l'action.

4.2.3.1.2 Le comportement par un service au sein de l'organisation

4.2.3.1.2.1 L'improvisation

➤ **Au plan contextuel**

Le contexte de la réorganisation du service est lié à l'évolution de la situation de crise. A la suite de l'exécution du plan de mesures sociales, le service technique a laissé partir plusieurs collaborateurs. Ce service constitue le cœur de l'activité de production de «Kélé». Alors, il ne pouvait rester sans fonctionner correctement. La direction technique pour sa part s'est retrouvée dans une situation où il y avait urgence de parer au déficit.

A y regarder de près, l'urgence qui a favorisé l'improvisation, n'est pas directement liée à la perte de part de marché c'est-à-dire la situation de crise, mais plutôt à l'évolution de la gestion de cette situation et qui touchait le fonctionnement du cœur de l'activité de «Kélé».

La réorganisation du service s'est en effet déroulée dans un contexte d'urgence qui portait sur la production du journal et avait pour objectif principal d'assurer la continuité du service.

Ce qui signifie que l'urgence qui a suscité la conception et l'exécution concomitante a trait à la continuité du service. De cette façon, c'est l'activité principale de «Kélé» qui est au cœur de cette urgence.

En conséquence, cette action est une action capitale pour la continuité de l'activité de production de «Kélé». C'est pourquoi la direction technique a procédé à une conception concomitante à l'exécution (dimension temporelle de l'improvisation).

➤ **Au niveau organisationnel**

En plus de cette explication contextuelle, la direction technique qui a piloté la réorganisation de son service se retrouvait dans une situation où sa responsabilité toute entière était engagée, c'est-à-dire d'assurer la continuité du service.

En effet dans le cas de la réorganisation du service, le travail à faire reste dépourvu de certains de ses membres. C'est pourquoi, il fallait parer au plus pressé. L'objectif devient donc de pourvoir ce rôle. La direction technique qui s'en charge s'investit dans la mission de réorganisation, d'abord pour palier à un manque, mais également parce qu'au plan organisationnel, c'est elle qui en est responsable, c'est elle qui doit s'en charger. En plus elle procède à des mutations et à des sous-traitances parce que rien ne limitait son action dans le cadre de la réorganisation.

Cette responsabilité est liée au système de rôle. Celui-ci part du constat du déficit de collaborateurs. C'est à partir de lui que la direction technique se retrouve dans l'obligation de parer à ce déficit. Sa perception de la situation est donc relative à ce constat et non plus à la situation de crise. De ce fait le système de rôle est à mettre en place, il doit être pourvu.

Les mémoires déclaratives et de jugement qui fondent cette réorganisation du service sont donc liées à cette nouvelle perception. De ce fait, les mémoires et la nouvelle conception de la situation par le service se constituent simultanément.

4.2.3.1.2.2 La non-improvisation

➤ Au plan contextuel

Ces deux comportements au sein d'un service qui ne traduisent pas l'improvisation se rejoignent au plan contextuel par la non urgence de l'action. Cela s'explique par le fait que ces actions ne touchaient pas directement l'activité de l'organisation.

En effet, la restructuration d'une part et la politique de prix attractive de l'autre traduisaient des actions qui n'étaient pas liées au fonctionnement opérationnel de la commercialisation. Lequel fonctionnement constitue le cœur de l'activité d'Agnon.

En clair, elles se déroulaient en marge de l'activité de l'organisation et c'est ce qui traduit la non urgence de l'action. C'est donc dans ce contexte de non urgence, qu'elles se sont déroulées avec le temps et l'organisation nécessaire à leurs réalisations respectives.

➤ Au plan organisationnel

La restructuration et la politique de prix attractive se sont déroulées sur deux systèmes de rôles formels. A partir de ces systèmes, les actions à faire avaient des objectifs clairement définis et bien structurés à l'avance. Ainsi, la perception (par les acteurs) reste inchangée au fil de la réalisation de l'action. Par voie de conséquence l'exécution du rôle est également identique et n'évolue pas. C'est donc dans ce système de rôle que les acteurs font usage des procédures indiquées c'est-à-dire une mémoire procédurale pour conduire les deux actions.

4.2.3.1.3 Le comportement par plusieurs individus au sein de l'organisation

4.2.3.1.3.1 L'improvisation

➤ Au plan contextuel

Lorsque la question de la prise en charge de la population s'est posée aux autorités compétentes, « tout » restait à faire. La prise en charge devait donc se mettre en place. Le contexte de la grippe A la rendait inédite. C'est ainsi qu'en fonction des questions qui se posaient pour assurer cette prise en charge, les actions étaient menées.

Progressivement, trois groupes d'acteurs se sont relayés : il s'est agi de la mise en place de la cellule de crise (par le cabinet préfectoral). Puis l'équipe opérationnelle départementale a pris

le relais pour conduire la préparation et la conduite effective de la campagne de vaccination. Enfin, les équipes d'accueil ont assuré la prise en charge effective. Visiblement, cette prise en charge et ses différentes phases d'exécution répondent à une logique : celle du maintien de l'activité principale de D.

Les actions qui succédaient à des questionnements qui émergeaient à mesure que la situation évoluait avaient pour vocation de maintenir l'activité de D. Les acteurs ont varié certes, mais la mission était la même.

En somme, le contexte d'évolution de la crise et les questions émergentes ont favorisé une conception concomitante à l'exécution.

➤ **Au plan organisationnel**

Les conditions organisationnelles nous indiquent que les actions se sont déroulées dans un système de rôle flexible. En s'interrogeant sur la flexibilité du système de rôle on se rend compte qu'il a émergé à mesure que la situation évoluait. Par rapport à la situation, aucun rôle n'était précis avant que les questions émergent. C'est en réalité ces questions qui ont structuré par la suite les rôles. La situation nouvelle imposait donc des rôles inédits. C'est ce qui justifie, d'une part la nouvelle perception de la situation, et de l'autre l'émergence de rôle. Cette évolution du système de rôle est liée à la résolution de nouveaux problèmes qui se posaient.

Dans une telle situation, la mémoire de jugement mise en place pour assurer cette action était liée au fait que les acteurs ne disposaient pas de références préalables mais également ils n'étaient pas des experts par rapport à la mission qu'ils se devaient de réaliser.

Tout cela montre que les acteurs sont arrivés à faire émerger une mémoire à partir de laquelle ils ont travaillé.

4.2.3.1.3.2 La non-improvisation

➤ Au plan contextuel

Nous évoquons trois actions pour rendre compte de la-non improvisation par plusieurs individus : le PMS, la proposition d'un produit de meilleure qualité et la dynamisation du site internet.

Le PMS résulte d'une opportunité que «Kélé» saisit pour réduire ses coûts en termes d'effectif. Prise singulièrement, cette action n'entrave pas directement le fonctionnement du cœur de métier de «Kélé» et se déroule en marge d'elle.

La dynamisation du site internet, tout comme la proposition d'un produit de meilleure qualité, sont des actions proactives qui s'inscrivent dans la conquête du lectorat et dans l'installation de «Kélé» sur un créneau grandissant : internet. Ces deux raisons montrent bien l'importance de ces actions. «Kélé» y accorde beaucoup de crédit et prend soin de mener soigneusement sa conception. Celle-ci est faite à partir d'un projet. C'est après l'élaboration du projet, que les autres acteurs de l'exécution sont mis à contribution pour la finalisation de ces actions.

➤ Au plan organisationnel

Dans leurs exécutions respectives, le PMS, la proposition d'un produit de meilleure qualité, et la dynamisation du site internet, les actions à faire par les acteurs sont bien identifiées à l'avance : la direction technique et la direction des ressources humaines pour le PMS, la direction technique et les journalistes pour la proposition d'un produit de meilleure qualité , l'équipe projet et l'équipe de journalistes multimédia pour la dynamisation du site internet. Ces différents acteurs, évoluent dans la conduite de leurs actions avec la perception initiale et par conséquent ne changent pas les rôles prédéterminés. Ils s'en tiennent donc à leurs rôles d'exécution déterminés en amont. Tout ceci témoigne d'un système de rôle formel. Toutes ces actions hautement stratégiques demeurent sous la responsabilité directe du comité de direction. Ainsi, le comité de direction est le premier responsable et consigne les opérateurs à une action bien planifiée. Leurs rôles (*les opérateurs*) est exécutoire.

En somme, nous retenons que deux éléments essentiels sont à retenir de cette explication intra-comportement : d'abord la découverte de la valeur intrinsèque du comportement à chaque niveau ; ensuite, la mise en évidence des différences entre ces niveaux de

comportement c'est-à-dire la différence entre les quatre organisations et la différence entre les acteurs (le nombre d'acteurs, leurs responsabilités...).

En conséquence, jusqu'à ce stade nous n'observons pas véritablement l'explication du comportement. Pour résoudre cette question nous procédons par le rapprochement (Eisenhardt 1989, Miles et Huberman 2003, Yin 2003) des trois niveaux. Il s'agira de découvrir leurs similitudes.

4.2.3.2 Explication inter-comportement

Pour ce qui est de l'explication inter-comportement, l'analyse se fait par le rapprochement des facteurs explicatifs aux trois niveaux aussi bien pour l'improvisation que pour la non-improvisation.

4.2.3.2.1 L'improvisation

➤ Au niveau contextuel

Malgré les différences aux trois niveaux⁵⁸, l'improvisation n'est pas liée directement à la crise et par voie de conséquence à son intensité. Ainsi, émerge une question sur la nature de l'explication. En effet, un rapprochement entre les trois niveaux permet de voir des similitudes.

A un niveau individuel, l'improvisation s'observe dans le cas M à travers la première rationalisation des couts. Le constat est que la dimension temporelle de cette action est en lien avec le recrutement au sein de M. L'enjeu est la continuité du fonctionnement du recrutement.

Au niveau du groupe d'individus de même identité professionnelle, la dimension temporelle de l'improvisation s'observe en rapport avec la production du journal chez «Kélé».

Au niveau des personnes de plusieurs identités professionnelles, la dimension temporelle de l'improvisation est en lien avec la prise en charge de la population.

Le recrutement au sein de M, la production du journal au sein de «Kélé» et la prise en charge de la population au sein de D correspondent aux activités. Le lien entre ces trois actions a trait à l'enjeu de la continuité du fonctionnement de l'activité.

⁵⁸ Voir les approches descriptives des conditions

➤ **Au niveau organisationnel**

A l'analyse des conditions organisationnelles, la différence est claire au niveau des individus qui improvisent. Le nombre d'acteurs est différent, ils n'ont pas les mêmes fonctions, ni les mêmes responsabilités. De ce fait, la responsabilité n'est plus centrale pour expliquer le comportement et ouvre sur d'autres interrogations. Pour ce faire, il s'agit de faire un rapprochement entre les cas, c'est-à-dire les similitudes.

L'improvisation par un individu se présente au niveau organisationnel comme une nouvelle perception et une nouvelle aspiration du PDG. C'est à partir de cela, qu'il s'inscrit dans une logique de réorganisation de la stratégie initiale du cabinet. C'est cette réorganisation qui témoigne du bricolage des ressources.

En ce qui concerne l'improvisation par un service, elle s'observe dans les initiatives du service technique au sein de «Kélé». En effet, le nouveau challenge pour le service technique était de pourvoir le service en ressources humaines. C'est à ce niveau qu'on constate le bricolage des ressources mobilisées.

La dimension structurelle au niveau du comportement par plusieurs individus d'identités professionnelles différentes s'observe en effet à travers les actions des trois principaux acteurs au niveau de D. Cette action rend compte du recours à un nouveau système de rôle et une mémoire émergente.

Par ce rapprochement, le constat est que les trois types d'improvisation rendent compte de l'utilisation de ressources inédites pour mener l'action. C'est cette utilisation témoigne du bricolage des acteurs.

Ainsi La réaction du PDG au sein de M, du service technique au sein de «Kélé» et des trois principaux acteurs pendant la prise en charge de la population au niveau de D correspondent à une nouvelle perception de la situation qui prévaut et une nouvelle mémoire pour faire face à cette situation.

Tableau 55: Tableau récapitulatif des facteurs explicatifs de l'improvisation en situation de crise

Facteurs explicatifs de l'improvisation en situation de crise	Au plan contextuel	La conduite de l'activité de l'organisation est impérative
	Au plan organisationnel	Emergence d'un système de rôle et d'une mémoire

4.2.3.2.2 La non-improvisation

➤ Au plan contextuel

A l'analyse des conditions contextuelles, la non-improvisation se manifeste en rapport avec l'activité de l'organisation. Et cela, en dépit des différences entre les trois niveaux du comportement : au niveau individuel, au niveau d'un service et au niveau de plusieurs personnes de différentes identités.

En somme, tout comme l'improvisation, c'est l'enjeu de la continuité de l'activité qui sous-tend ces actions. Cela signifie qu'en fonction de l'importance de la continuité de l'activité, on observe plus ou moins la dimension temporelle de l'improvisation.

➤ Au plan organisationnel

A l'analyse des conditions organisationnelles, le constat est similaire aux facteurs explicatifs de l'improvisation, c'est-à-dire que la non-improvisation est liée au système de rôle et à la mémoire ; à la différence qu'ici la mémoire et le système de rôle ne varient pas. En effet, malgré la différence au niveau des acteurs⁵⁹ (, les similitudes résident dans le respect d'un système de rôle et de procédures.

Tableau 56: Les facteurs explicatifs de la non-improvisation en situation de crise

Les facteurs de non-improvisation en situation de crise	Au plan contextuel	La conduite de l'activité n'est pas impérative
	Au plan organisationnel	. Maintien du système de rôle et de la mémoire existante

⁵⁹ La différence existait entre autres au niveau du nombre des acteurs, de la responsabilité dans l'organisation

4.2.4 Proposition d'un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise

4.2.4.1 Justification du choix exclusif de l'improvisation.

Le choix de l'improvisation repose sur deux raisons. Depuis le début de la recherche, nous évoquons aussi bien l'improvisation que la non-improvisation. Pourtant, nous proposons un cadre conceptuel relatif uniquement à l'improvisation.

La première raison est liée à la pluralité de la non-improvisation. Elle peut recouvrir en réalité plusieurs notions comme la créativité et l'innovation qui se distinguent nettement de l'improvisation⁶⁰. Par conséquent, s'intéresser également à la non-improvisation impliquerait une extension du cadre conceptuel à ces notions et nous éloignerait du cœur de notre recherche.

La deuxième raison est liée à l'improvisation et s'explique à trois niveaux. Le premier niveau a trait à la question de départ de cette recherche : comment gérer efficacement la crise ? Partant de cette question, la littérature préconise l'improvisation comme solution⁶¹. De ce fait, l'improvisation constitue un intérêt particulier pour notre recherche. Le deuxième niveau d'explication porte sur le débat suscité dans la littérature. A y regarder de près, il s'intéresse principalement à l'improvisation et élude les variables éventuelles de la non-improvisation (créativité, innovation...). Le troisième niveau d'explication concerne les enjeux managériaux de l'improvisation au cœur de la crise. Etant donné que l'improvisation est préconisée, il est plus intéressant pour notre recherche portée sur l'action en situation de crise de comprendre davantage ce phénomène. Cette compréhension aiderait à « mieux guider l'action en situation de crise et constituerait un apport pour les praticiens.

⁶⁰ Cunha et al. 1999

⁶¹ Voir le premier chapitre de la thèse au point 1.1.2.3

A partir des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise, nous construisons deux concepts émergents⁶² relatifs à l'improvisation. Nous aboutissons ainsi à un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise.

Les facteurs explicatifs du comportement conduisent à deux principaux constats. D'abord le comportement s'explique différemment en fonction des conditions d'émergence. En effet, selon qu'on s'intéresse à la temporalité ou à la structure de l'action le comportement et par voie de conséquence l'improvisation n'est pas soumise aux mêmes conditions. Ensuite il existe des actions qui sont menées à partir d'une conception et d'une exécution concomitante, mais dont les ressources mobilisées ne sont pas « *bricolées* » (le cas de la prise en charge des patients par l'équipe médicale en référence à l'action A1563). Cela signifie que l'improvisation n'est pas systématiquement univoque au niveau des deux dimensions. En effet, même si la dimension temporelle est observée, la dimension structurelle ne l'est pas toujours⁶⁴.

Mais comment et pourquoi cela est-il possible ? Le lien entre les facteurs explicatifs et les dimensions de l'improvisation nous en fournit un élément de réponse.

4.2.4.2 Les fondements du cadre conceptuel: le lien entre les facteurs explicatifs et les dimensions de l'improvisation

L'analyse des conditions de l'improvisation (du comportement) s'est portée sur deux types de conditions : les conditions contextuelles et les conditions organisationnelles.

Les conditions contextuelles ont permis de voir que l'enjeu de continuité de l'activité de l'organisation était à la base de l'improvisation (au plan contextuel). Pour assurer cette continuité de l'activité, les acteurs procèdent à une conception et une exécution concomitante de l'action pour faire face à la crise. Comme on peut le constater, cet enjeu est soumis à la variable temps et sous contrainte de l'urgence. Ce faisant l'action répond dans ce cas à une logique temporelle et s'assimile à la dimension temporelle de l'improvisation.

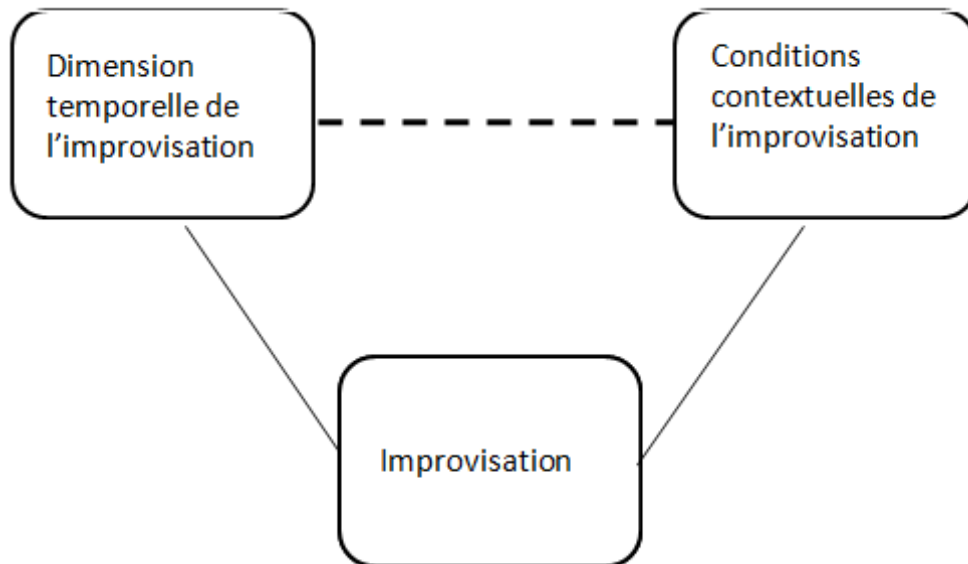
⁶² Selon Eisenhardt (1989 p.544), la construction de Théories par étude de cas peut aboutir à la proposition de concepts émergents, de théorie ou d'hypothèses. Dans cette recherche, nous proposons des concepts émergents

⁶³ Cette action en fonction de ses acteurs est improvisée partiellement.

⁶⁴ Ces deux constats émergent du terrain et constituent une base solide pour la construction d'une théorie au sens d'Eisenhardt 1989

En d'autres termes, s'il y a conception et exécution concomitante de l'action, c'est principalement pour maintenir la continuité de l'activité de l'organisation. Ainsi, s'établit le lien entre la dimension temporelle de l'improvisation et le facteur contextuel de l'improvisation. Nous représentons cette relation dans la figure suivante :

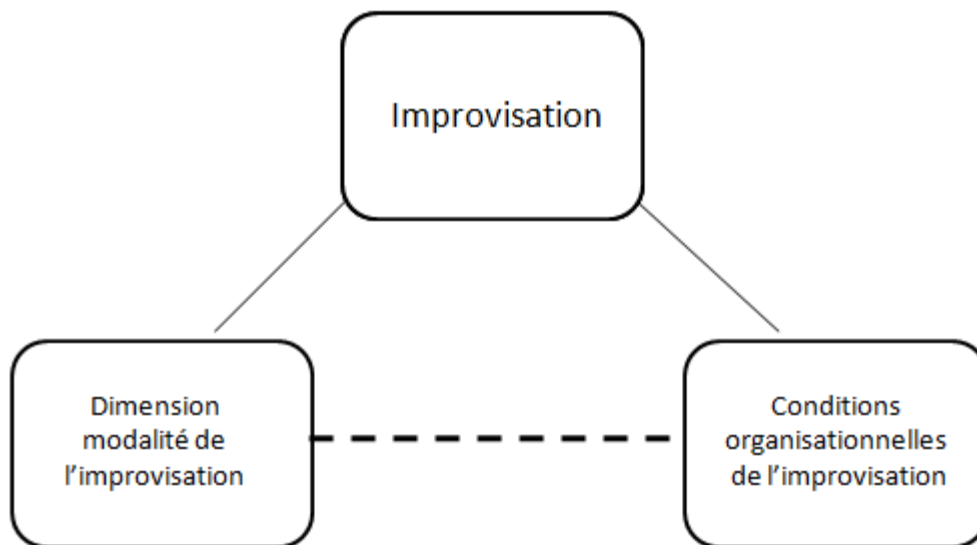
Figure 19 : Interrelation entre la dimension temporelle et les conditions contextuelles de l'improvisation



Les conditions organisationnelles ont permis de voir qu'au cœur de l'improvisation émergeaient un système de rôle et une mémoire pour faire face à la crise. Cette émergence, en réalité émane du bricolage des ressources par les acteurs. Le constat est que ce bricolage est l'apanage des acteurs et relève non seulement de leur capacité mais aussi de leur possibilité à le faire. Ainsi l'action s'inscrit dans la logique de la dimension structurelle de l'improvisation.

En somme, s'il y a bricolage des ressources mobilisées, c'est à cause de l'émergence du système de rôle et de la mémoire pour mener l'action. De cette façon, s'observe la relation entre la dimension structurelle de l'improvisation et le facteur organisationnel de l'improvisation. Nous représentons cette relation dans la figure suivante :

Figure 20 : Interrelation entre la dimension structurelle et les conditions organisationnelles de l'improvisation



4.2.4.3 Les dimensions du cadre conceptuel: Déduction et induction de l'improvisation

En considérant les deux dimensions de l'improvisation selon Cunha et ses co-auteurs (1999), parler d'improvisation signifie qu'il faudrait observer aussi bien la dimension temporelle que la dimension structurelle.

La question qui se pose est de savoir : que se passe-t-il au cas où une seule dimension est observée ? Comment devrait-on considérer par exemple une action faite concomitamment au niveau de sa conception et de son exécution (dimension temporelle) mais dont les ressources mobilisées ne sont pas bricolées ?

Etant donné que la deuxième dimension n'est pas remplie, on ne pourrait parler d'improvisation « totale » ; toutefois, cette action qui remplit tout au moins une condition ne demeure pas non-improvisée pour autant.

La dimension temporelle de l'improvisation portant sur la concomitance de la conception et de l'exécution de l'action dénote une action basée sur la variable temps. En effet, dans un contexte d'urgence et d'effet de surprise, les acteurs en toute logique mènent une action dont la conception et l'exécution sont concomitantes ; et à l'inverse dans un contexte de non urgence, ils mènent une action dont la conception et l'exécution sont non concomitantes⁶⁵.

Il se présente donc un premier niveau où le comportement est en lien direct avec le contexte de l'action: c'est le contexte qui l'impose sans maîtrise totale de l'acteur. Ainsi Cette action est déduite du contexte, nous parlons dans ce cas d'improvisation (ou non improvisation) déductive.

Toutefois, l'action ne se limite pas à sa dimension temporelle. Elle se concrétise dans sa dimension structurelle. C'est à ce niveau que les acteurs à partir des ressources disponibles exécutent l'action. Le résultat de cette action repose alors sur la manière dont les acteurs font usage des ressources disponibles. C'est à ce niveau que la notion de bricolage prend tout son sens. L'action repose donc sur les capacités de l'acteur, de son utilisation des ressources. De

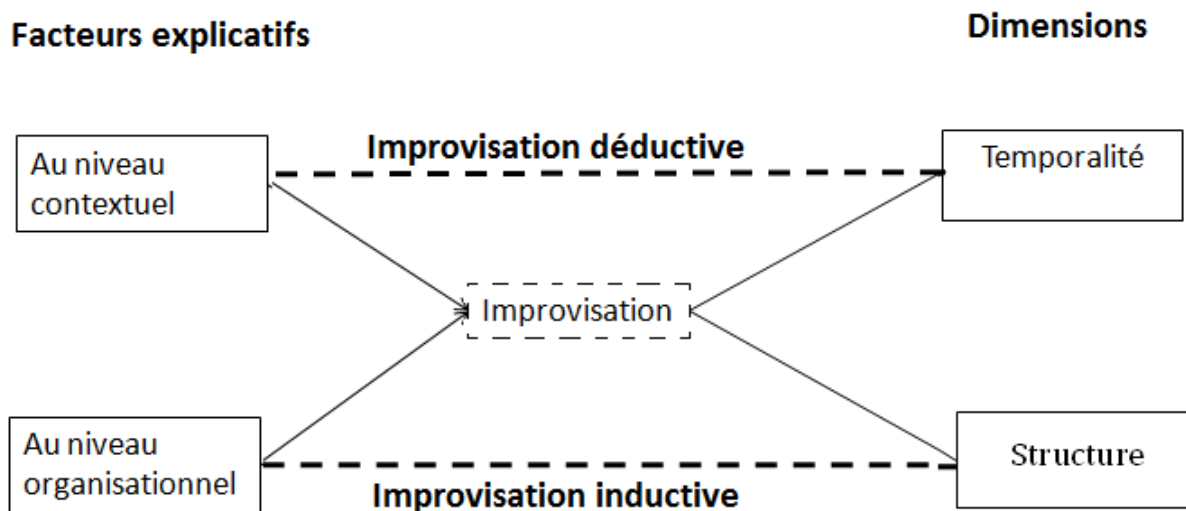
⁶⁵ Nous présentons dans les annexes 3.3 les rapports de codage du comportement illustrant ces deux dimensions. Les exemples y sont détaillés et élucident davantage ces dimensions

ce fait, l'action est faite sous l'impulsion des acteurs, elle est induite par eux. Nous parlons dans ce cas d'une improvisation (ou non improvisation) inductive.

Le deuxième niveau repose sur la capacité des acteurs (individuellement ou collectivement) à faire usage des ressources disponibles pour mener une action pour faire face à la crise. De cette façon, cette action qui répond à la deuxième dimension de l'improvisation est du fait de l'acteur, indépendamment du contexte. Cela signifie qu'elle est induite par l'acteur. Nous parlons dans ce cas d'improvisation inductive

A partir de cette distinction, il se dessine deux dimensions de l'improvisation en situation de crise. Il s'agit d'une part de la dimension déductive⁶⁶ reposant sur la temporalité de l'improvisation et les facteurs explicatifs contextuels et qui se définit comme la conception et l'exécution concomitante d'une action qui consiste à maintenir l'activité d'une organisation. Elle concerne donc la mise en place d'une action et ne qualifie pas comment celle-ci a été menée ; et de l'autre la dimension inductive⁶⁷ portant sur la structure de l'improvisation et les facteurs explicatifs organisationnels et qui se définit comme une action de bricolage qui consiste à faire émerger un système de rôle et une mémoire pour faire face à la situation de crise. Cette improvisation concerne davantage la manière dont l'action se réalise.

Figure 21 : Cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise



⁶⁶ Voir la figure 19 : interrelation entre la dimension temporelle et les conditions contextuelles de l'improvisation

⁶⁷ Voir la figure 20 : interrelation entre la dimension modalité et les conditions organisationnelles de l'improvisation

4.2.4.4 Discussion du cadre conceptuel

Pour mener cette discussion, nous mettons le cadre conceptuel de l'improvisation en perspective avec la littérature.⁶⁸ Cette mise en perspective porte sur l'équivocité de l'improvisation en situation de crise. L'objectif de cette discussion est donc de clarifier l'univocité ou l'équivocité de l'improvisation en situation de crise.

4.2.4.4.1 L'univocité de l'improvisation⁶⁹

Parler d'univocité signifie que l'improvisation correspond au cumul des deux dimensions (Weick 1993). Initialement l'univocité de l'improvisation reposait soit sur la dimension temporelle, soit sur la dimension structurelle. Les travaux de Cunha et ses co-auteurs (1999) réconcilient ces deux dimensions pour parler d'improvisation. L'improvisation est d'ailleurs observée aussi bien en situation normale qu'en situation de crise⁷⁰. A l'analyse, l'utilisation de l'improvisation reflète plusieurs niveaux de compréhension. C'est l'une des raisons pour laquelle elle suscite un débat en situation de crise. Nous en parlons dans le point suivant.

4.2.4.4.2 L'équivocité de l'improvisation⁷¹

Parler d'équivocité, signifie que les deux dimensions ne sont pas toujours remplies (Gatot et al. 1999 ; Roux-Dufort et Vidaillet 2003). A bien regarder le débat sur l'improvisation en situation de crise suscité dans la littérature⁷², les deux thèses sont unanimes sur la dimension temporalité. En effet, la situation de crise conduit les acteurs à entreprendre des actions dont la conception et l'exécution sont concomitantes. La différence se situe au niveau de la structure de l'action. Ce faisant, le débat fait implicitement la distinction entre la dimension déductive et la dimension inductive de l'improvisation. Les travaux qui soutiennent l'improvisation en situation de crise mettent l'accent sur la temporalité de l'action tandis que les travaux qui soutiennent la non -improvisation mettent l'accent sur la structure de l'action. Ce que disent en réalité les travaux sur la non-improvisation c'est que les acteurs même s'ils mènent une conception et une exécution concomitante de l'action, ne parviennent pas à bricoler.

⁶⁸ Cette mise en perspective suit le principe de la théorisation évoqué par Eisenhardt 1989

⁶⁹ L'univocité constitue au sens d'Eisenhardt 1989 la posture contraire à la notre pour la discussion de la théorie que nous développons

⁷⁰ Voir les travaux d'Adrot et Garreaux 2009

⁷¹ L'équivocité toujours au sens d'Eisenhardt 1989 s'inscrit dans notre logique. Ainsi, nous renforçons la validité de la théorie.

⁷² Voir la problématique

4.2.4.4.3 Les conclusions de la discussion

En somme, le constat est qu'en situation de crise, la dimension temporalité est toujours observée. La différence est au niveau de la dimension structurelle. La discussion renforce la distinction entre les deux dimensions et qualifie les deux types d'improvisation : l'une « partielle » et l'autre « complète ».

La distinction de l'improvisation déductive et de l'improvisation inductive permet d'une part de nuancer l'improvisation de façon générale, et de l'autre de structurer le débat sur l'improvisation en situation de crise. En effet, certains acteurs en situation de crise, restent simplement sur une improvisation déductive et d'autres optent pour improvisation inductive. Autrement dit, l'improvisation déductive n'implique pas forcément l'improvisation inductive, mais à priori toute improvisation inductive signifie une improvisation déductive au préalable. Les facteurs explicatifs qui sous-tendent cette différence ont trait au niveau contextuel à l'enjeu du maintien de l'activité et au niveau organisationnel à l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire (la mémoire et le système de rôle émergeant).

Nous précisons également que l'objectif de la proposition du cadre conceptuel reste une conjecture dans la mesure où celle –ci sera soumise à des répliques. De ce fait ce cadre conceptuel n'a pas une visée affirmative, mais plutôt d'approfondissement, et répond par la même occasion à la vocation de notre démarche adductive.

4.2.5 Synthèse des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise

Les deux approches descriptive et explicative des conditions permettent d'aboutir à des facteurs explicatifs du comportement. Ces facteurs s'observent à deux niveaux au plan contextuel et au plan organisationnel.

La description des conditions a permis de savoir sous quelles conditions le comportement a été mené. Ainsi sur la base de ces réponses, nous avons recherché les facteurs explicatifs du comportement. En effet, c'est à travers l'élucidation de ces conditions que nous parvenons à mettre en relief, ce qui explique le comportement.

L'explication des conditions s'est faite à partir de la comparaison des trois niveaux de comportement. Cette comparaison a permis d'une part de mettre en évidence les différences

intra-comportement et de l'autre d'évoquer les similitudes inter-comportement entre ces niveaux. Nous parvenons à dégager deux types de similitudes : d'abord la continuité de l'activité pour le niveau contextuel et l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle pour le niveau organisationnel. Ainsi, nous arrivons à une explication concordante aux trois niveaux du comportement.

A partir des facteurs explicatifs, nous proposons un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise. Les deux concepts qui émergent sont : l'improvisation déductive et l'improvisation inductive.

4.3 IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous partons de l'enjeu de la gestion de crise autour de la notion de résilience, pour ensuite décrire l'impact de l'improvisation et de la non-improvisation à partir des quatre organisations. Cette description conduit au constat de l'improvisation comme étape charnière vers la normalisation des activités de l'organisation (hypothèse descriptive). Partant de ce constat, nous essayons d'expliquer en quoi l'improvisation devient le chemin critique de la gestion de crise (Hypothèse explicative). De ce qui précède, nous formulons des propositions managériales (hypothèse prescriptives).

4.3.1 Méthode d'analyse et contexte des implications managériales

4.3.1.1 Méthode d'analyse

Les implications managériales de notre recherche apparaissent comme légitimes ; « *la gestion étant désormais clairement considérée par la communauté académique comme une science de l'action* » (Savall & Zardet 2004a, p.193, Desreumaux 1992a pp 13-20, Desreumaux 1992b). Ainsi notre recherche s'inscrit dans une logique prescriptive pour la pratique et les praticiens pour répondre à cet impératif, et répondre à l'objectif du chercheur tel qu'évoqué par Savall et Zardet : « *l'objectif du chercheur est de constituer un corps de connaissance sur l'objet de recherche étudié* ». Au sens de Savall et Zardet, cette connaissance a un caractère qui existe en trois types : descriptif, explicatif et prescriptif. Les auteurs évoquent la notion d'hypothèse car « *à ce stade de la recherche cette connaissance à un caractère hypothétique* ». Nous reprenons ces types de connaissance et évoquons la notion de propositions au sens de Yin 2003. Le type descriptif explicite la description de l'objet de recherche, le type explicatif fournit une interprétation ou une explication du phénomène et le type prescriptif constitue un essai de prédiction à partir des phénomènes observés et expliqués, quelles recommandations le chercheur peut-il faire pour transformer l'objet étudié ou en prédire l'évolution spontanée⁷³ ? Il s'agit donc d'une démarche en trois temps portant sur une description, puis une explication et enfin sur une prescription.

Ainsi, pour aboutir aux propositions managériales, nous adoptons le triptyque susmentionné en évoquant d'abord le niveau descriptif à travers un constat, ensuite le niveau explicatif à

⁷³ Nous reprenons la typologie de Savall et Zardet 2004, p 191-193

travers l'explication de ce constat et enfin le niveau prescriptif par l'énonciation des propositions managériales. De cette façon, nous parvenons à élaborer les implications managériales, et par ricochet nous inscrire dans la logique des sciences de gestion comme sciences de l'action.

4.3.1.2 Contexte des implications managériales : La résilience comme enjeu de la gestion de crise

Toute action et par ricochet tout comportement en situation de crise, a pour objectif de conduire à la résilience (citation). Plusieurs travaux en font état en précisant les sources de résilience (Autissier & Bensebaa 2006), (Meyer 1982), (Weick 1993)

Comme l'évoque Bout « *Une crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu. Pour ce faire, il y a lieu de travailler post-crise et d'en tirer les enseignements qui en découlent par une nouvelle approche. Une nouvelle approche qui consisterait à porter un regard différent sur la crise, à devenir acteur de la crise et un acteur « actif » de la crise, d'où l'importance de tirer un bilan de la crise dans un souci de résilience. Le principe de résilience étant intimement lié à la crise elle-même* ». En effet, la crise est la condition sine qua none à la mise en place du processus de résilience. La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après une situation de crise.

A l'origine, la résilience est la faculté d'un matériau à se montrer à la fois élastique et résistant à un choc. Boris Cyrulnick, neurologue et éthologue, décrit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance, à devenir plus fort dans leur vie future. Le chercheur canadien Gilles Paquet s'est intéressé au phénomène au niveau macroéconomique et le définit comme « *la faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent* ».

Selon Pierre d'Huy, consultant pour le cabinet de conseil en innovation Experts : « *la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc comme vents et marées mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même pour la renforcer.* »

Le concept de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique, comportemental...mais son analyse sur le plan organisationnel reste à faire.

Il est à noter que la notion de résilience empruntée aux sciences sociales (psychologie) a, à ce jour, été uniquement mesurée à l'échelle individuelle et jamais à l'échelle organisationnelle. La résilience ne concerne pas seulement l'individu mais peut-être appliquée à un groupe voire à une organisation. Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnick (Cyrulnik 2001) proposent une définition transversale « *La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères* ».

De ce fait, les organisations doivent explorer une éventuelle présence de résilience produite suite à une situation extrême et analyser aussi en quoi la résilience pourrait être un véritable outil décisionnel en termes de gestion de crise.

La résilience permet de mettre en évidence l'importance majeure du fonctionnement cognitif d'adaptation ou de désadaptation d'une organisation. Il faut noter que la résilience des organisations passe par une pratique systématique de l'évaluation et par une transparence de la gestion de crise.

La résilience pour l'organisation s'entend comme la construction d'un système d'actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations de crise pour aboutir à la capacité de réviser ses propres routines à chaque fois qu'elle se trouve confrontée à des événements nouveaux et insurmontables. L'organisation doit développer des procédures formelles et informelles et un fonctionnement capable de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles.

Comme on peut le voir, la résilience devient un enjeu pour la gestion de crise, or l'exploration théorique sur le comportement en situation de crise menée dans le cadre de cette recherche a conduit à expliciter le comportement. Ainsi ces facteurs explicatifs jettent les bases d'une meilleure compréhension du comportement en situation de crise. Cette compréhension constitue une piste d'amélioration en vue d'une efficacité de la pratique au cœur de la gestion de crise. Et cette efficacité concourt justement à la résilience évoquée plus haut. Pour mieux cerner cette piste d'amélioration, il convient de déterminer l'impact, de l'un ou l'autre des comportements en situation de crise notamment l'improvisation et la non-improvisation.

4.3.2 L'impact de l'improvisation et la non-improvisation en situation de crise au sein de l'organisation

Pour saisir l'impact du comportement, nous décrivons les objectifs et les retombées de chaque comportement (à travers les actions menées pour faire face à la crise) au sein des quatre organisations.

4.3.2.1 Au niveau de «Kélé»

Au niveau de «Kélé», nous avons pu observer aussi bien la non-improvisation que l'improvisation. Nous commençons par une présentation de la non-improvisation, puis de l'improvisation

4.3.2.1.1 La non-improvisation

La non-improvisation au sein «Kélé» s'observe par trois actions en l'occurrence A1-NI3, A3-NI3 et A4-NI3.

L'objectif de la première action était de réduire la masse salariale et son évolution. Par cette limitation, «Kélé» visait un équilibre financier. La portée de cet équilibre financier n'est donc pas immédiate. Il s'agit d'une action dont les retombées se feront dans un moyen ou long terme.

C'est dans cette même logique que la deuxième action (A3-NI3) s'inscrit. Son principal objectif est de lutter contre l'érosion du lectorat. Ainsi, par cette action, la (re)conquête du lectorat est lancée. Il s'agira d'offrir donc au lectorat et par extension au marché un produit beaucoup plus compétitif.

De même que les deux précédentes actions, «Kélé» multiplie son champ de compétitivité par la troisième (A4-NI3). Internet est un créneau incontournable pour reconquérir le lectorat. Cette action a donc une portée marketing et vise des retombées futures.

Ainsi ces trois actions s'inscrivent dans une dynamique pro active en raison des anticipations respectives des actions, et «Kélé» dispose de plusieurs choix et stratégies pour y arriver.

4.3.2.1.2 L'improvisation

L'improvisation au sein de «Kélé» s'observe par l'action A2-I2 : la réorganisation du service. En effet, dans le déroulement des événements et suite principalement au PMS, le service technique se retrouve en personnel réduit. Or ce service est au cœur de l'activité de production. Par conséquent, la réorganisation s'imposait.

A partir de ce moment, l'objectif principal consistait à assurer ce service, le maintenir, pour faire fonctionner l'ensemble de l'organisation. La portée de cette action est donc immédiate et ne saurait tarder. En permettant d'assurer ce service, elle constitue un solide recours vers la normalisation de la situation. En d'autres termes, il s'agit de retourner à la situation « normale » qui prévalait avant les conséquences engendrées par l'action A1-NI3.

En résumé, l'observation de la non-improvisation au niveau de «Kélé» a concerné des actions pro actives qui portent sur le long terme tandis que l'improvisation a constitué un relais vers la normalisation de la situation.

4.3.2.2 Au niveau d'Agnon

Le comportement au sein d'Agnon nous donne la possibilité de n'observer que la non-improvisation à partir des actions que nous avons analysées. Il s'agit des actions A5-NI2 et A6-NI2.

4.3.2.2.1 La non-improvisation

L'objectif de la première action (A5-NI2) était de lutter contre la baisse de fréquentation du modèle d'Agnon. A terme cette baisse impacterait le Chiffre d'Affaires. Ainsi à travers cette action de portée stratégique, Agnon voulait présenter un autre visage susceptible d'accroître sa fréquentation par les clients. De facto, cette action s'évaluerait dans le futur.

La deuxième action (A6-NI2), s'inscrit dans la logique de la première et vise à proposer directement aux clients des offres intéressantes. Elle a plutôt une portée opérationnelle. Ainsi lorsque les clients saisiront les offres, cette action permettra une meilleure fréquentation. Son impact s'évalue plus tard après la mise en place de l'action.

En somme, la non-improvisation observée au sein d'Agnon ne s'inscrit pas dans une logique immédiate et porte sur une politique dans le long terme.

4.3.2.3 Au niveau de M

Le comportement au sein de M laisse apparaître l'improvisation et la non improvisation. Il s'agit respectivement de l'action A7-I1 pour l'improvisation et des actions A8-NI1, A9-NI1 et A10-NI1 dont nous décrivons l'impact dans les lignes qui suivent.

4.3.2.3.1 L'improvisation

Face à la baisse d'activités au sein du cabinet, cette action avait pour objectif premier de ne pas enliser l'activité de recrutement de M. En effet, faire appel davantage à d'autres collaborateurs, aurait créé un déséquilibre entre l'offre et la demande qui se présentait au niveau du marché.

De cette façon, par cette action le cabinet se mettait dans une logique d'attente du retour à la situation normale c'est-à-dire la reprise des activités.

4.3.2.3.2 La non-improvisation

La première action de non-improvisation (A8-NI1) que nous analysons s'est mise en place suite à l'action A7-I2. Elle avait pour objectif de diversifier l'activité pour s'offrir d'autres possibilités en dehors de l'activité principale qui faisait défaut. L'évaluation de sa mise en place, puis de son impact se ferait plus tard ; cela serait effectif le temps que la diversification s'intègre sur le marché et qu'elle soit suffisamment rodée.

L'objectif de la seconde action de non-improvisation (A9-NI1) portait sur une volonté d'équilibre financier du cabinet. En tant que tel, elle n'a pas d'effet immédiat sur l'activité. On apprécierait son impact plus tard. Il s'agit donc d'une action de laquelle le cabinet n'attend pas un impact direct sur la baisse d'activité.

La troisième action de non-improvisation (A10-NI1), s'est effectuée dans la suite d'une rationalisation des coûts. Son objectif tout comme l'action A8-NI1 portait sur une diversification de l'activité principale du cabinet. Dans la même logique également son impact se perçoit à moyen ou long terme. Cela signifie qu'elle ne touche pas directement l'activité principale du cabinet.

En résumé, toutes ces actions ne ciblaient pas directement l'activité principale du cabinet. De ce fait, elles avaient un impact à moyen ou long terme.

4.3.2.4 Au niveau D

4.3.2.4.1 L'improvisation

L'objectif de la mise en place de la cellule de crise (A11-I3) était clairement de prendre le relais de la mission de D Cette prise en charge est relative à l'avènement de la grippe A. Il s'agit d'une délégation de pouvoir pour assurer une mission qui visiblement débordait D. vu l'ampleur et la dimension complexe de la situation. Ainsi cette action contribue à la continuité de la mission de D.

La mise en place de la cellule de crise était le début d'une campagne qui se poursuivait en fonction de l'évolution de la situation. C'est dans cette optique que l'action A12-I3 consistait à mettre en place une cartographie du terrain d'opération. Cette cartographie permettait de poursuivre les préparatifs de la campagne.

C'est toujours dans la logique de cette même mission que l'action A13-I3portait sur une répartition des personnes qui seraient en charge des populations dans les centres au moment de la vaccination. Encore une fois, cette action contribuait à la poursuite de la mission de la cellule de crise.

Sur le terrain, l'action A14-I3 consistait à maintenir la mission à un moment où l'équipe opérationnelle devait gérer plusieurs choses à la fois. La répartition des membres sur des tâches ponctuelles a donc permis de poursuivre la mission.

L'action A15-I3 a constitué la dernière étape de cette mission. Toujours avec le même objectif initial, cette action a consisté à maintenir la mission jusqu'à son terme.

4.3.2.4.2 La (part de) non-improvisation

Cette non improvisation concerne la dernière action évoqué plus haut mais dans sa dimension inductive. Elle est donc « *partielle* » et concerne une partie des acteurs⁷⁴ .La dimension déductive de cette action contribue à la quête de la normalisation même si la dimension inductive reste non-improvisée.

⁷⁴ Voir les explications relatives au comportement au sein de D pour plus détails.

En somme, à partir de l'analyse de l'impact du comportement au sein des quatre organisations, l'idée principale qui ressort est que l'improvisation s'inscrit dans une logique de normalisation de la situation de l'organisation. A coté de cette quête de normalisation, la non-improvisation est axée sur des éléments bien ciblés pour renforcer les acquis de l'improvisation. Cela signifie que l'improvisation est une étape charnière vers la normalisation de la situation, un relais vers la normalisation. Et cette étape charnière comme nous avons pu le voir à travers les facteurs explicatifs consiste à conduire l'activité et à faire émerger un système de rôle et une mémoire.

C'est pourquoi, nous pensons qu'il est important d'une part de bien mener l'activité et de l'autre de s'assurer de l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire relatifs à l'activité. En d'autres termes, il s'agit de bien mener l'improvisation déductive et l'improvisation inductive.

Nous représentons dans les figures qui suivent d'une part l'impact de l'improvisation et de l'autre l'impact de la non-improvisation.

Figure 22 : l'impact de l'improvisation

L'impact de l'improvisation

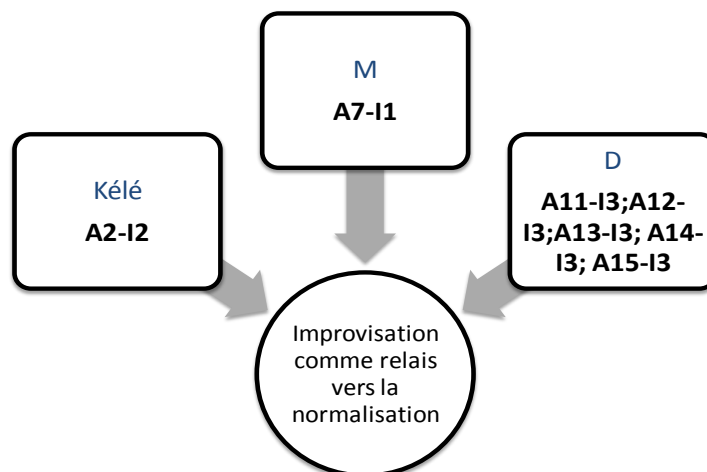
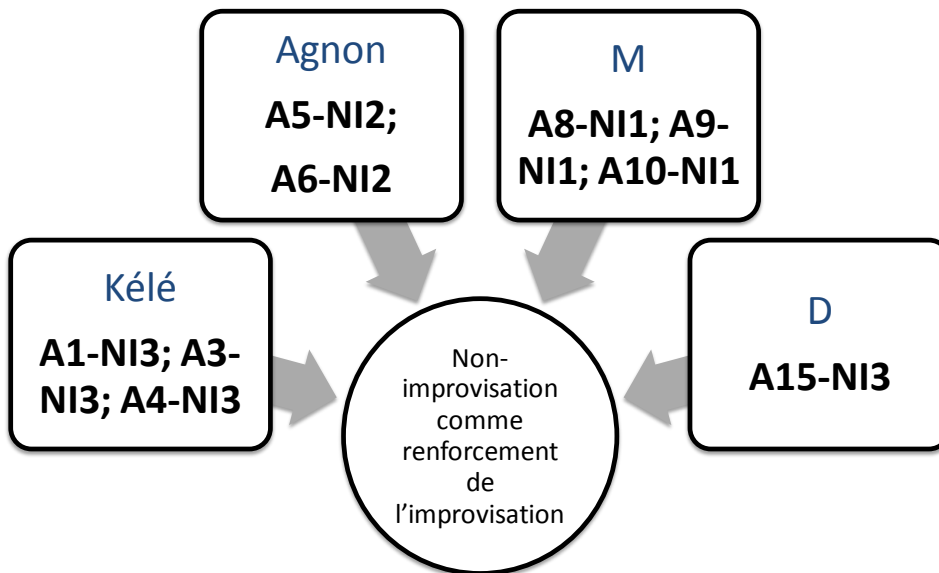


Figure 23: l'impact de la non-improvisation

L'impact de la non-improvisation



4.3.3 Identification du chemin critique en situation de crise et propositions managériales

La description de l'impact du comportement en situation de crise met en évidence l'improvisation comme un relais pour la normalisation. Nous essayons à partir de cette description, de saisir les circonstances susceptibles d'expliquer cet impact de l'improvisation en situation de crise.

Pour ce faire, nous établissons un rapprochement entre la méthode de chemin critique en gestion de projet et la situation de crise. L'analyse de ce rapprochement nous permet de formuler **l'hypothèse explicative suivante** : l'improvisation constitue le chemin critique de la gestion de crise.

4.3.3.1 De la méthode du chemin critique au chemin critique en situation de crise

4.3.3.1.1 La méthode du chemin critique

4.3.3.1.1.1 Définition

La « *méthode du chemin critique* » est une méthode élaborée dans le but de mettre en œuvre et de surveiller l'exécution des programmes de production ou de recherche⁷⁵. Ainsi, elle contribue énormément « à la maîtrise du temps et des coûts »⁷⁶ à la réalisation optimale d'un projet.

Cette méthode émane de la réalisation de plusieurs procédés, études et technique dans les années 50 (Lockyer 1969a, p.5)⁷⁷. La plus célèbre d'entre elles est le « *Programme Evaluation and Review Technique* » ou encore PERT. La base mathématique de ces méthodes est constituée par la théorie des graphes, elle-même partie importante de la théorie des ensembles.

Ces méthodes ont connu plusieurs améliorations et extensions (Kaufmann & Desbazeille 1969)⁷⁸. Parmi ces extensions, il y a la CPM (« Critical Path Method ») qui répond à une

⁷⁵ Kaufmann et Desbazeille 1969, p.VII

⁷⁶ Alain Bryden dans la préface du livre de Guillaume HARAN

⁷⁷ Voir Lockyer 1969 p4-6

⁷⁸ Haran 1995 développe ces extensions dans la deuxième partie de son ouvrage : méthode PERT, gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique

connaissance plus précise de la variation du coût direct d'une tâche (Haran 1995b, p.170)⁷⁹ en fonction de sa durée

4.3.3.1.1.2 Les bases essentielles

La méthode du chemin critique recourt à trois phases bien distinctes : le planning, l'analyse et le contrôle.

➤ Le planning (Haran 1995c)⁸⁰

Dans le planning, le projet est représenté par un graphe fait au moyen de cercles (étapes ou événements⁸¹) et de flèches (tâches) qui joignent les cercles entre eux. La tâche est l'opération unitaire qui figure sur le planning. On appelle contrainte toute relation existant entre deux tâches. Le graphe est la représentation graphique qui photographie l'ensemble des tâches d'un projet et de leurs contraintes (Haran 1995a, p.30–31)⁸².

➤ L'analyse⁸³

L'analyse permet d'évaluer le temps total du projet à travers toutes les tâches à réaliser, ensuite de déterminer son chemin critique. La détermination du chemin critique se fait en trois étapes notamment : l'élaboration du calendrier au plus tôt du projet, l'élaboration du calendrier au plus tard du projet et la détermination proprement dite. Cette détermination s'opère en identifiant deux types de tâches : les tâches dont on dispose de marge de manœuvre en termes de temps pour la réalisation et les tâches dont on ne dispose pas de marge de manœuvre. « *La place dans le planning de ces dernières est fixée impérativement si l'on veut respecter la date fixée pour l'achèvement du projet. C'est la raison pour laquelle, ces tâches sont appelées des tâches critique et l'itinéraire dans le graphe qui relie ces tâches est appelé le chemin critique* »⁸⁴.

⁷⁹ Haran p 170

⁸⁰ Voir Haran chapitre 1 et 2 pour plus de détails

⁸¹ Lockyer (p7) parle d'étapes et Haran (p32) parle d'événements. Tous deux utilisent le mot tâche.

⁸² Pour plus de détails voir Haran (op cit) p.30-31

⁸³ Pour plus de détails voir Haran, Lockyer, et Kaufmann et Desbazeille op cit

⁸⁴ Haran p 62

➤ **Le contrôle (Lockyer 1969b)⁸⁵**

L'analyse permet d'effectuer des contrôles du projet quand celui-ci est en cours. Un relevé de la performance réelle comparé avec le plan figuré montre si on peut encore terminer le projet dans les temps voulu.

4.4.3.1.1.3 Intérêt du chemin critique

La détermination du chemin critique permet de trouver le délai minimal au dessous duquel il n'est pas raisonnable d'escompter l'achèvement du projet. Elle met également en évidence la chaîne des tâches élémentaires sur lesquelles tout retard enregistré se reporte obligatoirement sur la date d'achèvement du projet. Enfin, elle met en revanche en évidence les tâches dont une détente éventuelle judicieusement calculée peut être admise sans qu'il en résulte de retard sur la date d'achèvement du projet. C'est dans cette même logique que Kaufmann et Desbazeille⁸⁶ pensent que « *les évènements intéressants à considérer sont ceux du chemin critique puisque ce sont eux qui conditionnent impérativement la réalisation du programme* ».

4.3.3.1.1.4 La méthode du chemin critique dans une organisation⁸⁷.

Lockyer met en évidence la possibilité d'adopter la méthode de chemin critique dans les organisations en dehors des projets, mais également les précautions à prendre pour cette adoption. Heran évoque quant à lui l'intérêt de cette méthode pour une dynamique d'ensemble génératrice de performances. Kaufmann et Desbazeille pointent du doigt l'utilité de la méthode aussi bien dans les petites, moyennes que grandes entreprises. Cette utilité est d'autant plus avérée que les « *structures du monde modernes font de plus en plus face à des difficultés combinatoires* ».

4.3.3.1.2 Le chemin critique en situation de crise

La méthode du chemin critique est constituée de trois étapes : planning, analyse et contrôle d'un projet comme nous avons pu le voir plus haut dans la présentation de la méthode.

A la différence de la CPA, la gestion au cœur de la crise ne dispose pas de planification et ne s'intéresse pas en priorité au contrôle. Et cela pour deux raisons : la variable temps et

⁸⁵ Lockyer (op cit) développe ces aspects dans son ouvrage

⁸⁶ Kaufmann et Desbazeille 1969, p76

⁸⁷ Lockyer p. 10-11 développe cet aspect

l'ambiguïté de la situation. La différence encore c'est qu'en projet, les opérations sont déterminées. En situation de crise, parfois dû à de la situation, les actions à mener reste ambiguës.

Cependant, la situation de crise partage avec la méthode de chemin critique l'analyse de la situation. Par l'analyse, la méthode détermine le chemin critique pour la réalisation du projet. Ce chemin critique s'attèle à identifier les taches nécessaires pour que le projet aboutisse.

En situation de crise, nous avons pu voir que l'improvisation constitue la phase charnière, le relais vers la normalisation or cette normalisation est capitale pour la survie de l'organisation avant d'envisager tout développement ultérieur. L'impact du comportement en situation de crise nous en donne la preuve. Ainsi les actions de l'improvisation deviennent par analogie le chemin critique en situation de crise.

Toutefois, l'équivocité de l'improvisation conduit à l'identification d'un double chemin critique en situation de crise : au niveau contextuel et au niveau organisationnel. Ainsi au niveau contextuel le chemin critique en situation de crise devient la conduite de l'activité et au niveau organisationnel la structuration d'un nouveau système de rôle et d'une nouvelle mémoire.

4.3.3.2 Les propositions managériales

En tant que chemin critique, l'improvisation devient une source d'amélioration de la gestion de crise. A partir donc de ses facteurs explicatifs, nous formulons des propositions managériales constituant des pistes pour faciliter et/ou améliorer l'improvisation en situation de crise. Ainsi, se dégagent deux types de propositions : les propositions relatives à la continuité de l'activité (improvisation déductive) et les propositions relatives à l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle (improvisation inductive).

Ce qu'il faut, c'est une bonne improvisation qui repose d'une part sur la conduite de l'activité et de l'autre sur l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle. Reste à savoir comment s'y prendre pour assurer ces deux pans de l'improvisation. En d'autres termes comment mener une improvisation déductive et une improvisation inductive ? Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur les données de terrain et la littérature.

4.3.3.2.1 La continuité de l'activité

En ce qui concerne la continuité de l'activité en situation de crise, nous proposons d'une part, la renonciation de certains principes antérieurs pour l'intérêt de l'activité et de l'autre la convergence des ressources disponibles vers les tâches relatives à la conduite de l'activité.

4.3.3.2.1.1 La renonciation ou reconsidération de certains principes antérieurs pour l'intérêt de l'activité

En situation de crise, certaines décisions ou actions ne sont pas forcément en harmonie avec les stratégies de bases, et pourtant sont utiles pour la conduite de l'activité et par voie de conséquence pour la survie de l'organisation. Peu importe le ou les acteurs⁸⁸, la renonciation signifie par exemple la possibilité de revoir ou de réadapter quelques principes antérieurs dans l'intérêt de la conduite de l'activité. A titre illustratif ce fut le cas pour l'action A7-I1. Par cette action en effet, l'on constate une réadaptation de la stratégie initiale au profit du maintien de l'activité de l'organisation. Pourtant, ladite stratégie constituait une dimension importante et qui tenait à cœur au PDG. Comme le précise Weick (2001 p.299⁸⁹) « *among the possible characteristics of groups with a high capability for improvisation* » there is « *willingness to forego planning and rehearsing in favor of acting in real time* ». L'accent est donc mis sur la capacité de renonciation du ou des acteurs.

A partir de ce qui précède, nous formulons la proposition prescriptive suivante : la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la renonciation de certains principes antérieurs

4.3.3.2.1.2 La convergence des ressources disponibles vers les tâches relatives à la conduite de l'activité

La conduite de l'activité repose également sur les compétences des acteurs. Weick 2001 évoque comme principe de « *privilégier l'expertise* ». Cela signifie qu'en situation de crise, la conduite de l'activité est véritablement une quête de la personne idoine, celle qu'il faut au moment où il faut. Les efforts du service techniques pour assurer la continuité du service à travers l'action A2-I2 témoigne de cette quête de personnes adéquates. En effet par cette action, le constat est que le service technique met tout en œuvre pour assurer la continuité de l'activité. En effet, Il s'est agit dans un premier temps d'une recherche en interne, puis d'une

⁸⁸ Nous faisons ici référence aux trois niveaux du comportement évoqué lors de l'analyse du comportement.

⁸⁹ Weick 2001, Making Sense of the Organization, chapitre 12

recherche externe. Ces personnes ressources étaient recherchées pour assurer les tâches concernant la conduite de l'activité.

Ainsi nous formulons la proposition prescriptive suivante : **la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la convergence des ressources disponibles vers les tâches qui la concerne.**

Après les facteurs au niveau contextuel, nous nous intéressons à présent aux facteurs explicatifs organisationnels pour la formulation de propositions managériales.

4.3.3.2.2 L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire

Pour ce qui est de l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire, nous proposons d'abord l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut, ensuite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives

4.3.3.2.2.1 L'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut

La survenance de la situation de crise est révélatrice de fragilité, de « *terreaux fertiles*⁹⁰ » qui existent au sein des organisations.

L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire signifie que les acteurs sont en mesure de pouvoir mettre en place « *quelque chose* »⁹¹ à laquelle ils ne s'attendaient pas. En effet, dans le système de rôle, l'attribution des rôles est précédée d'une perception commune de la situation qui prévaut. L'enjeu est donc d'avoir une base commune de perception.

A partir de cela les défis pour une émergence de système de rôle et de mémoire résident à deux niveaux : d'une part au niveau de chaque acteur pour une meilleure compréhension de la situation et de l'autre au niveau du fonctionnement de l'équipe (l'ensemble des acteurs) chargée de la gestion de la situation.

Une des pistes à envisager à au niveau de chaque acteur est d'adopter une attitude de sagesse au sens de Weick. IL résume cette attitude en ces termes: « *to portray wisdom as attitude is to*

⁹⁰ Roux Dufort 2000 utilise ce terme pour évoquer les difficultés qu'ont les managers pour déceler les fragilités de l'organisation

⁹¹ Patrick Lagadec parle dans ce sens de réécrire une page blanche cf <http://www.patricklagadec.net/fr/films/pedagogiques>

suggest it is a dynamic process in which people make sense of information differently depending on which side of the knowing –doubting scale they find themselves »(Weick 2001b, p.374)⁹². En effet, par cette attitude, les acteurs d'une part « s'approprient »⁹³ évaluent en temps réel, et sans à priori la situation pour une meilleure compréhension. La compréhension en effet, est l'une des premières conditions⁹⁴ pour une gestion de crise efficace. On l'observe bien par l'action A11-I3 lorsque le cabinet préfectoral délègue la gestion de la campagne une équipe opérationnelle départementale pluridisciplinaire....

Ainsi nous formulons la proposition managériale suivante: **l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut.**

4.3.3.2.2 La compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

Toutefois, et pour un enjeu de travail en équipe, un deuxième niveau de difficulté relatif à la coopération entre les acteurs est à surmonter. L'enjeu de cette coopération réside dans la mise en place d'une mémoire de jugement (Chedotel 2005). Weick ((Weick 2001a, p.299) le souligne, en évoquant les caractéristiques des groupes capables d'improviser, en ces termes : « *skillfull at paying attention to performance of others and building on it in order to keep the interaction going and to set up interesting possibilities for one another*” et “*focused on coordination here and now and not distracted by memories or anticipation*”. Cette idée de coopération se voit bien dans les actions A12-I3 à A14-I3 lorsque les membres de l'équipe opérationnelle départementale nourrissent leurs principales actions à travers des interactions.

Une piste managériale pour résoudre cette deuxième difficulté serait dans la favorisation de la compréhension avec d'autres acteurs potentiels par des interactions intensives.

Nous formulons ainsi cette proposition managériale : **L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.**

La synthèse de la formulation des propositions managériales est présentée dans le tableau suivant

⁹² Weick 2001, p374

⁹³ Patrick Lagadec, idem

⁹⁴ B M, expert en gestion de crise met l'accent sur cet aspect lors de nos entretiens exploratoires

Tableau 57 : Synthèse des propositions managériales

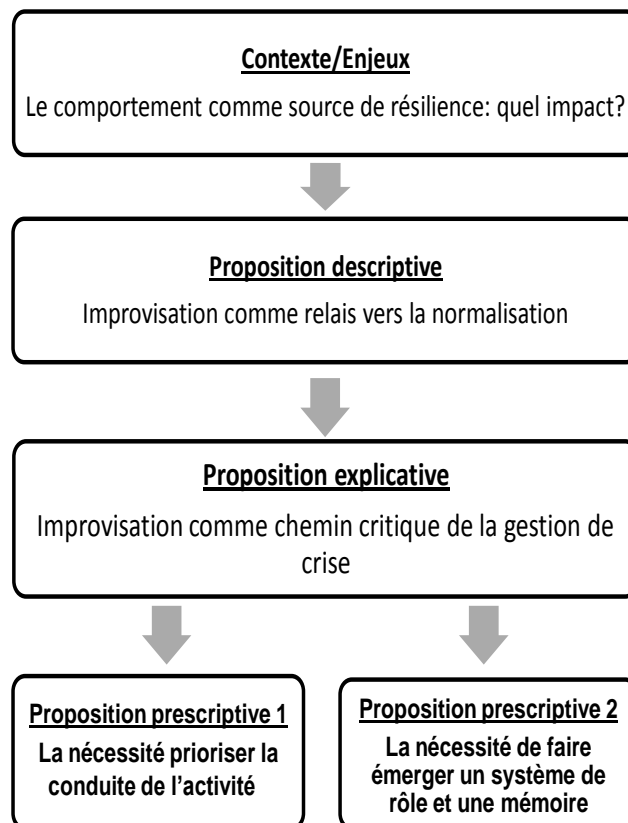
Improvisation en situation de crise	conduite de l'activité	la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la renonciation de certains principes antérieurs
		la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la convergence des ressources disponibles vers les tâches qui la concerne.
	Emergence d'un système de rôle et d'une mémoire	l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut.
		L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

4.3.4 Synthèse des implications managériales

Les résultats obtenus par le biais des implications managériales s'observent à deux niveaux. Les premiers portent sur l'explicitation des impacts de l'improvisation sur la résilience et les seconds sur les propositions managériales. Le processus d'élaborations des implications managériales se résume dans la figure ci après.

Figure 24 : Processus de construction des implications managériales

Construction des implications managériales



CONCLUSIONS DU QUATRIEME CHAPITRE

Le quatrième chapitre a consisté à présenter l'analyse des résultats en trois sections. La première s'est faite à partir d'une analyse descriptive du comportement dans les quatre organisations. La synthèse de cette section a permis de répartir les quinze actions (menées dans les quatre organisations pour faire face à la crise) en trois niveaux de comportement : le comportement à un niveau individuel, le comportement d'individus de même identité professionnelle et le comportement d'individus d'identités professionnelles différentes.

La deuxième section a porté sur les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise. Nous sommes partis des conditions du comportement en situation de crise pour analyser ces facteurs. Il s'est agit d'une part de la description des conditions et de l'autre de l'explication des conditions. Eu égard des facteurs explicatifs, nous avons proposé un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise : le concept de l'improvisation déductive et le concept de l'improvisation inductive.

Dans la troisième section, nous avons analysé les implications managériales des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps défini le contexte des implications managériales notamment la résilience organisationnelle. Ensuite, nous avons expliqué l'impact du comportement dans les quatre organisations. Enfin, à partir de l'identification du chemin critique en situation de crise, nous avons fait des propositions managériales relatives à la conduite de l'improvisation en situation de crise.

CONCLUSION GENERALE

L'objet de cette recherche : le comportement des acteurs (et plus spécifiquement l'improvisation) dans un contexte de crise a été exploré auprès de quatre organisations dans le but d'apporter des réponses aux questions principales qui s'y rattachent. Celles-ci s'articulent autour de trois axes : l'identification du comportement en situation de crise, les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise, l'analyse des enjeux managériaux de la gestion de crise.

Pour apporter des réponses aux questions, la recherche s'est appuyée sur un modèle d'analyse qui a été conçu suivant d'une part les travaux de Yin (2003) relatifs au design de recherche pour les études de cas et de l'autre ceux de Quivy et Van Campenhoudt (2006) sur le modèle d'analyse. Le modèle d'analyse en effet, s'est attelé dans un premier temps à définir le cadre conceptuel de la recherche autour des concepts de situation de crise, de comportement en situation de crise et des conditions du comportement en situation de crise ; et dans un second temps, a posé des propositions initiales de recherche relativement au comportement en lien avec les conditions contextuelles et organisationnelles du comportement.

Les propositions initiales de recherche ont permis de valoriser un travail de comparaison avec les données de terrain pour faire émerger les réponses à la problématique. Elles suivent ainsi la technique du « pattern matching » (Yin 2003) et restent comme des alliés (Miles et Huberman 2003) pour l'élaboration des conclusions. Dans une logique abductive au sens de Koenig (1993), et pour la proposition d'un cadre conceptuel de l'improvisation au sens d'Eisenhardt (1989), nous avons fait émerger les réponses à la problématique à partir des données du terrain.

Cette conclusion est structurée en trois parties : nous évoquons d'abord les résultats de la recherche, ensuite nous mettons en exergue les limites et enfin nous développons les perspectives pour des travaux futurs.

5.1 Résultats et apports de la recherche

Les résultats de la recherche portent sur trois axes. Le premier axe porte sur l'identification du comportement en situation de crise et recouvre deux volets. Le deuxième axe des résultats porte sur l'explication du comportement en situation de crise. Le troisième axe des résultats concerne les enjeux managériaux de la gestion de crise.

5.1.1 L'identification du comportement en situation de crise

L'analyse du comportement en situation de crise s'appuie sur deux sources d'information. D'une part, la littérature permet la conceptualisation de la situation de crise et du comportement et de l'autre l'étude empirique fournit les données relatives à ces deux grilles d'observation.

Pour aboutir aux conclusions nous adoptons une approche descriptive du comportement au sein des quatre organisations. La première étape est l'identification de la situation de crise. Ensuite, le comportement est décrit à partir des actions menées pour la maîtriser. Au niveau de «Kélé», nous observons l'improvisation par un groupe d'individus de même identité professionnelle et la non-improvisation par un groupe d'individus d'identité professionnelle différentes. Au niveau d'Agnon, seule la non-improvisation par un groupe d'individus de même identité professionnelle est observée. Pour ce qui est de M, nous observons l'improvisation et la non-improvisation à un niveau individuel. Enfin avec D, les deux comportements par un groupe d'individus d'identités professionnelles différentes sont observés.

En somme, l'approche descriptive du comportement dans les quatre organisations recouvre deux volets. Le premier concerne l'identification de la situation de crise. Cela montre que la crise s'observe à trois niveaux d'analyse et permet de préciser le concept de crise organisationnelle. L'identification de la situation de crise aboutit à la description des actions menées pour lui faire face. Au total, nous présentons quinze actions dans les quatre organisations. C'est à partir de ces actions que nous analysons le comportement. Le deuxième volet porte sur l'identification du comportement. Cela permet de niveler le comportement organisationnel (improvisation et non improvisation) à trois niveaux : un niveau individuel, un niveau de groupe d'individus d'identité professionnelle identique et un niveau de groupe

d'individus d'identités professionnelles différentes. Dès lors, l'explication du comportement se fera à ces trois niveaux.

5.1.2 Les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise

L'analyse des facteurs explicatifs du comportement en situation de crise repose sur les données relatives aux conditions d'émergence telles que précisées dans le modèle d'analyse. Les conditions sont donc observées suivant une grille d'observation à partir des situations de crise dans les quatre organisations. De ce fait, ces données (précisées dans le chapitre 3) nous procurent également les données des conditions.

La méthode d'analyse se fait en deux étapes. Dans la première, il s'agit d'une approche descriptive des conditions d'émergence. Les conclusions de cette analyse permettent de décrire les conditions du comportement et de répondre à la question : sous quelles conditions est mené le comportement ? La réponse à cette question constitue le point de départ de l'approche explicative.

Dans la seconde, l'approche explicative consiste à élucider les conditions déterminées auparavant par l'approche descriptive. Nous adoptons une analyse intra et inter comportement. L'objectif est de découvrir les différences et les similitudes des trois niveaux. Nous suivons ainsi le principe de l'analyse comparative au sens de Miles et Huberman ((Miles et Huberman p. 367). L'analyse intra comportement concourt d'abord à la découverte de la valeur intrinsèque du comportement à chaque niveau ; ensuite, la mise en évidence des différences entre ces niveaux de comportement. L'analyse inter-comportement permet le rapprochement (Eisenhardt 1989, Miles et Huberman 2003, Yin 2003) des trois niveaux. Il s'agira de découvrir leurs similitudes. Un regard sur les similitudes aide à découvrir deux types de similitudes : d'abord la continuité de l'activité et l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle. Ainsi, nous arrivons à une explication concordante aux trois niveaux du comportement. Par conséquent, les facteurs explicatifs du comportement s'observent d'une part par la conduite de l'activité de l'organisation au plan contextuel, et de l'autre par l'émergence d'une perception et d'une mémoire au plan organisationnel. A partir de ces facteurs explicatifs, nous proposons un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise. Ce modèle qui repose sur deux dimensions (une dimension déductive et une dimension inductive) permet de clarifier l'équivocité de l'improvisation en situation de crise.

5.1.3 Les enjeux managériaux de la gestion de crise.

Savall et Zardet (2004) soulignent que « *l'objectif du chercheur est de constituer un corps de connaissance sur l'objet de recherche étudié* ». Selon ces auteurs, cette connaissance a un caractère qui existe en trois types : descriptif, explicatif et prescriptif.

Ainsi, pour aboutir aux propositions managériales, nous adoptons le triptyque susmentionné en évoquant d'abord le niveau descriptif à travers un constat, ensuite le niveau explicatif à travers l'explication de ce constat et enfin le niveau prescriptif par l'énonciation des propositions managériales. De cette façon, nous pourrions élaborer les implications managériales, et par ricochet nous inscrire dans la logique des sciences de gestion comme sciences de l'action.

En effet, l'implication managériale de notre recherche s'appuie sur l'analyse de l'impact du comportement (improvisation et non-improvisation) au sein des quatre organisations. Pour décrire cet impact, nous partons des objectifs et retombées de chaque comportement au sein des quatre organisations. Cette description met en évidence l'improvisation comme un relais pour la normalisation. La non-improvisation est axée sur des éléments pour renforcer les acquis de l'improvisation. Cela signifie que l'improvisation est une étape charnière vers la normalisation.

Nous essayons à partir de cette description de saisir les circonstances qui pourraient expliquer cet impact. Pour ce faire, nous établissons un rapprochement entre la méthode du chemin critique en gestion de projet et la situation de crise. Ce rapprochement permet de constater que la gestion de crise partage avec la méthode du chemin critique la phase d'analyse de la situation. Pour la méthode du chemin critique, l'analyse rend compte des tâches nécessaires pour la réalisation du projet ; pour ce qui est de la situation de crise, l'improvisation témoigne d'un passage nécessaire pour la normalisation. Ainsi l'improvisation devient par analogie le chemin critique en situation de crise.

En tant que chemin critique, l'improvisation devient une source d'amélioration. C'est pourquoi à partir de ses facteurs explicatifs, nous formulons des propositions pour faciliter sa mise en œuvre. Il s'agit d'une part de propositions relatives à la conduite de l'activité et de l'autre des propositions relatives à l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire. Ces

propositions qui résultent des difficultés éventuelles pour mener une improvisation se résumant dans le tableau de synthèse suivant

Tableau 57 : Synthèse des propositions managériales

Improvisation en situation de crise	conduite de l'activité	la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la renonciation de certains principes antérieurs
		la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la convergence des ressources disponibles vers les tâches qui la concerne.
	Emergence d'un système de rôle et d'une mémoire	l'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut.
		L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

5.1.4 Les apports de la thèse

A partir des résultats susmentionnés, les principaux apports de la thèse se situent à deux plans : au plan conceptuel et au plan managérial.

5.1.4.1 Au plan conceptuel

L'apport conceptuel de ce travail est fondé sur les travaux d'Eisenhardt. En effet, nous adoptons le processus (Eisenhardt 1989, p.533) de construction théorique à partir d'études de cas. La question de l'explication du comportement se fait à partir de propositions initiales de recherche. D'une part, celles-ci ne sont pas utilisées pour coder les données. D'autre part elles constituent un cadre d'émergence de nouvelles questions qui favorisent la découverte de nouvelles explications du comportement (improvisation ou non-improvisation). En effet, si les propositions initiales n'expliquent le comportement, elles permettent tout de même de faire émerger des questions qui structurent la suite de la recherche. Par conséquent, l'explication émerge du terrain. Une fois cette émergence, les propositions initiales servent de comparaison pour la renchérir.

Ainsi, au plan conceptuel, l'identification du comportement à trois niveaux a permis d'établir une comparaison entre ces niveaux. Celle-ci, en effet aide à relever des différences mais

surtout des similitudes. Partant des similitudes, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'improvisation. Cet intérêt a conduit à la proposition d'un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise qui repose sur deux dimensions : l'improvisation déductive et l'improvisation inductive. Ensuite, la discussion du modèle a permis de soulever la pertinence d'évoquer l'équivocité de l'improvisation en situation de crise. De ce fait, le débat sur l'improvisation en situation de crise se structure autour de ces deux types d'improvisation.

En somme, l'apport conceptuel se résume autour de la précision de l'équivocité de l'improvisation en situation de crise. La question est donc de savoir de quelle improvisation s'agit-il lorsqu'on parle d'improvisation en situation de crise ?

5.1.4.2 Au plan managérial

L'implication managériale de la recherche s'appuie sur l'analyse de l'impact du comportement (improvisation et non-improvisation) au sein des quatre organisations. A partir de cette analyse, nous formulons des propositions managériales relatives à la conduite de l'improvisation en situation de crise.

Cette thèse rapproche des comportements en situation de crise de diverses organisations : les organisations varient en fonction de leur secteur d'activité, de leurs tailles, de leurs chiffres d'affaire entre autre et pourtant, partagent des caractéristiques communes dans le sens du comportement face à la crise. En nous appuyant sur les résultats, l'apport managérial réside principalement sur la conduite de l'improvisation en situation de crise telle que mentionné dans le tableau plus haut.

5.2 Limites de la thèse

Dans ce travail, deux principales limites sont à relever. D'une part il s'agit de celles liées au cadre conceptuel c'est-à-dire aux points d'observation notamment la situation de crise, le comportement et les conditions du comportement. D'autre part, ces limites portent sur le terrain d'observation.

5.2.1 Le cadre conceptuel

5.2.1.1 Les situations de crise

Cette recherche ne part pas de situation de crise homogène portant par exemple sur l'unicité des évènements déclencheurs ayant entraîné les crises. Les principaux évènements déclencheurs dans les quatre organisations diffèrent selon la nature, l'origine, dynamique ou encore les conséquences. Sous cet angle, les situations de crise vécues apparaissent « à priori » comme différentes.

5.2.1.2 Le comportement en situation de crise

Le comportement qu'il soit improvisé ou non a été observé à trois niveaux (Cunha et al. 2003, p.29). Les trois niveaux de comportement ne recouvrent pas des individus de même niveau hiérarchique dans les organisations et par voie de conséquence de même responsabilité. Cela pourrait laisser entrevoir une difficulté à comparer ces niveaux de comportement.

5.2.1.3 Les conditions du comportement en situation de crise

L'explication du comportement s'appuie sur les conditions contextuelles et organisationnelles. Il existe aussi d'autres conditions qui ne sont pas évoquées dans cette recherche, car comme le précisent Roux-Dufort et Vidaillet «*we are aware that these categories are not the only ones suggested in the literature; but we have chosen to focus on those that according to our analysis of the literature take a particular meaning in a crisis situation*» (Roux-Dufort & Vidaillet 2003, p.90) .

5.2.2 Hétérogénéité du terrain d'observation du comportement en situation de crise

Le terrain d'observation présente un caractère hétérogène. Les organisations dans lesquelles sont observés les comportements divergent en plusieurs points. Nous en présentons deux principaux : les divergences selon la branche et le secteur d'activité et les divergences selon la taille et l'impact économique.

5.2.2.1 Selon la branche et le secteur d'activité

En rapport avec l'activité principale, les quatre organisations de notre recherche se distinguent. L'observation en effet s'est faite dans le domaine de la presse écrite, de la grande distribution, du conseil, et de service de santé publique. En d'autres termes, les quatre organisations ne partagent non seulement pas la même activité principale, mais aussi ne présente pas un ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.

5.2.2.2 Selon la taille et l'impact économique

Selon la définition de la Commission européenne dans sa recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003⁹⁵ les entreprises sont classées entre autre comme petites et grandes. Nous répartissons les quatre organisations sous deux catégories. Une PME (M) et trois grandes tailles («Kélé», Agnon et D). En effet, il est vrai que la taille rend compte de la complexité de l'organisation à travers les responsabilités et les marges de manœuvre des acteurs.

5.3 Prolongements envisageables de la thèse

Les apports de la thèse couplés aux limites tracent des perspectives et prolongements intéressants. Dans cette logique, à partir de l'équivocité de l'improvisation en situation de crise, nous suggérons trois principales pistes de recherche.

5.3.1 Piste 1

Afin de nuancer davantage la notion d'improvisation en situation de crise, nous encourageons des recherches sur l'équivocité de l'improvisation à un niveau particulier du comportement : il peut donc s'agir de l'improvisation à un niveau individuel pour aborder la question de la place du dirigeant dans le processus d'improvisation organisationnelle. A un niveau collectif reflétant un groupe d'individus de même identité professionnelle, pour approfondir les interrogations sur l'importance d'une même identité professionnelle pour la conduite de l'improvisation en situation de crise. Enfin à un niveau collectif reflétant un groupe d'individus d'identités professionnelles différentes pour mettre l'accent sur la réorganisation d'un groupe pour faire face à une situation de crise.

⁹⁵ Journal officiel de la Commission Européenne L124 du 20 mai 2003

Ces études pourraient être aussi bien de type inductif que déductif. Dans ce dernier cas, il serait intéressant d'observer également d'autres paramètres en ce qui concerne les conditions d'émergence du comportement pour renforcer son explication.

5.3.2 Piste 2

Une deuxième piste de recherche consiste à s'intéresser aux facteurs explicatifs de l'improvisation en situation de crise. En effet, vu le cadre conceptuel de l'improvisation en deux dimensions que nous proposons, une piste intéressante est de voir quels rapports existent entre ces dimensions. En effet, l'équivocité de l'improvisation soulève la question de l'interrelation entre les deux dimensions.

Il s'agirait de chercher à savoir par exemple comment se met en place ces deux types d'improvisation en situation de crise. Ensuite, essayer de comprendre les relations d'influence qui existent entre ces deux dimensions. L'objectif de ce questionnement est d'affiner davantage les propositions théoriques que nous formulons.

5.3.3 Piste 3

La troisième piste de recherche que nous encourageons est le rapprochement entre l'improvisation organisationnelle et la stratégie avec pour axe de réflexion : de la gestion de crise à la prise de décision. En effet, les acteurs (individuellement ou collectivement) qui improvisent ou pas en situation de crise, contribuent à la formulation de la prise de décision. De cette façon, les dimensions de l'improvisation évoquées dans cette recherche constituent une piste intéressante pour essayer de comprendre le mode de décision en situation de crise. Pour ce faire, les principales théories de la rationalité pourraient être mobilisées en convoquant entre autres des auteurs comme Breaaly et Myers, Simon et March, Etzioni...

5.3.4 Les enjeux de ces pistes de recherche.

Les deux enjeux de ces pistes de recherche sont d'ordre théorique et pratique. Au plan théorique, ces pistes de recherche permettraient « à la gestion de crise de se rapprocher de façon plus nette des théories de l'organisation » (Roux-Dufort 2000, p.26). Au plan pratique, ces recherches permettraient d'apprendre à improviser en situation de crise. Nous pensons en

effet qu'il ne faudrait pas « improviser l'improvisation en situation de crise » car « pour faire face à la crise, il faut savoir improviser » (Roux-Dufort 2000, p.26).

Résumé des quatre chapitres de la thèse

Nous achevons cette thèse en présentant de façon succincte les quatre chapitres. L'objectif est de revenir sur les principales informations à retenir.

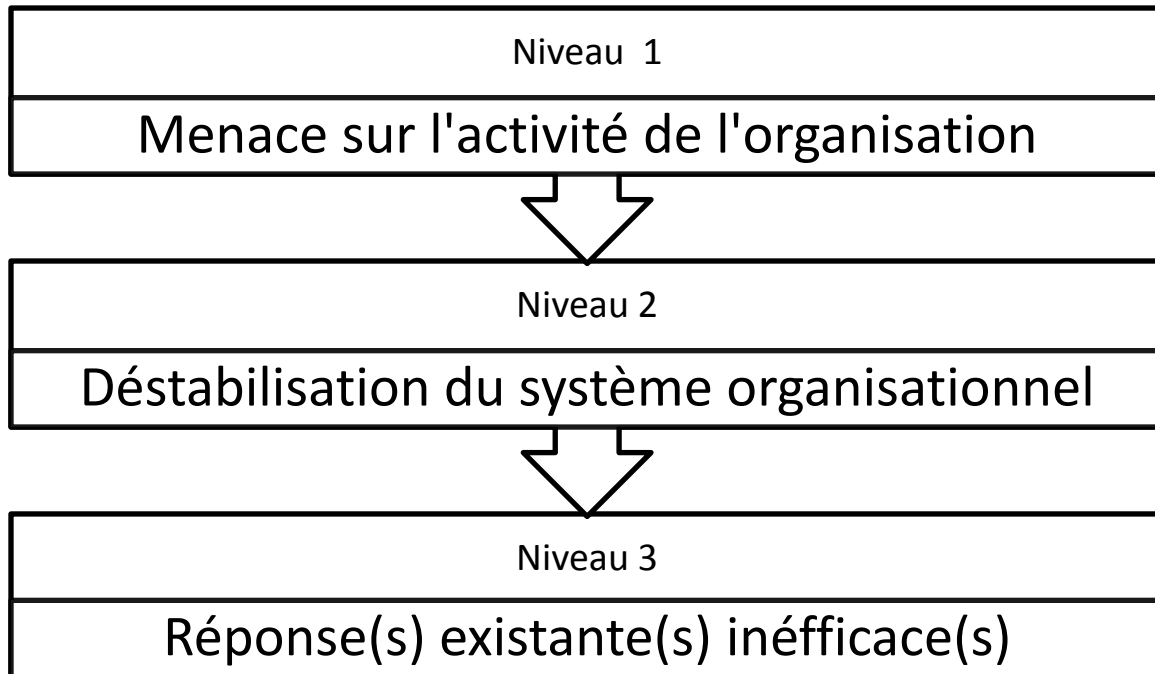
Que faut-il retenir du premier chapitre ?

Nous dégageons trois principales conclusions dans le premier chapitre. Il s'agit d'abord de la définition de la situation de crise en trois niveaux, ensuite de la description de la difficulté de la pratique de la gestion de crise autour de la notion de « coping », enfin de la délimitation de l'objet de recherche.

Première conclusion : Définition de la situation de crise en trois niveaux

Le premier niveau concerne la menace sur l'activité de l'organisation. Le deuxième niveau porte sur la déstabilisation du système organisationnel et le troisième niveau a trait à l'inefficacité des réponses existantes au sein de l'organisation face à la situation qui prévaut

Les trois de la situation de crise



Deuxième conclusion : Description de la difficulté de la pratique de gestion de crise autour de la notion de « coping »

Deux principales pratiques constituent la gestion de crise. La pratique de « caution » et la pratique de « coping ». Celle-ci renvoie à la capacité de faire face à la situation de crise. En effet, la véritable difficulté de la gestion de crise apparaît lorsque les acteurs doivent faire face à une situation nouvelle. Cela s'explique par le fait que les cadres existants ne sont plus efficaces ou encore ne sont plus convenables.

La pratique de « coping »

Difficulté majeure de la gestion de crise
Faire face à la situation qui prévaut

Troisième conclusion : Délimitation de l'objet de recherche

A la survenance de la crise, le rôle des acteurs est crucial. La préconisation dans la littérature sur la gestion de crise est d'improviser. Toutefois des études empiriques ont révélé aussi bien l'improvisation que la non-improvisation en situation de crise. Ainsi s'instaure un débat autour du comportement en situation de crise. Ce débat suscite un intérêt pour la gestion et nécessite d'être structuré. Notre recherche prolonge cette logique de structuration et s'intéresse au comportement (improvisation et non-improvisation) en situation de crise.

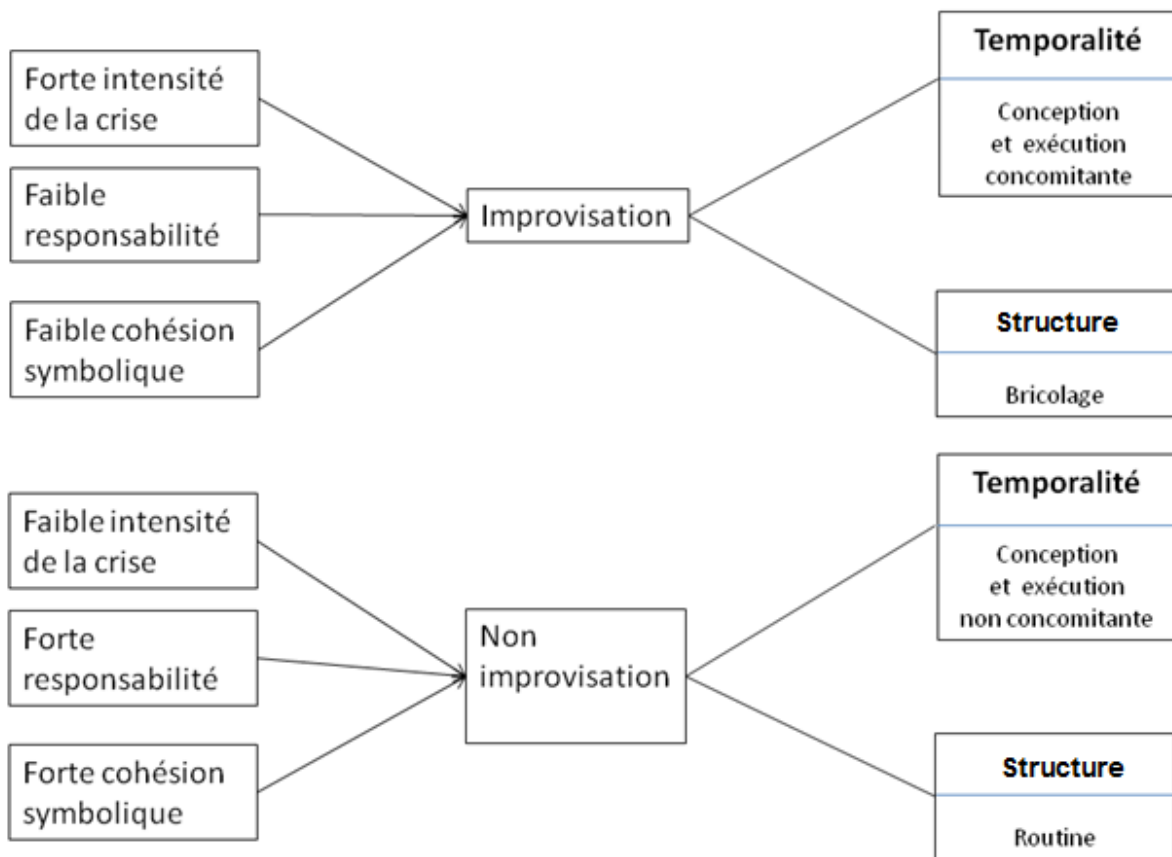
Délimitation de l'objet de recherche

Objet de recherche
Comportement en situation de crise (improvisation et non-improvisation)

Que faut-il retenir du deuxième chapitre ?

Dans le deuxième chapitre nous développons les principales informations du design de recherche pour étude de cas selon Yin (2003). Il s'agit d'une part du modèle d'analyse de qui repose sur le cadre conceptuel et les propositions initiales de recherche et de l'autre de la méthodologie de collecte et d'analyse. Nous reprenons ici les principaux tableaux qui les illustrent.

Le modèle d'analyse



La collecte des données

Démarche	<p>Démarche exploratoire s'appuyant sur la théorie enracinée, visant à découvrir les conditions du choix de l'improvisation ou pas</p> <p>Etudes de cas (portant sur le comportement des acteurs face à des situations de crise)</p> <p>Choix des cas par échantillonnage théorique (Corbin, Strauss, 1990 ; 2008) et par réplication (Yin 2003)</p>
Données	<p>Nature qualitative</p> <p>Sources primaires et secondaires suivant le cas</p>
Techniques de collecte (Yin 2003c), (Quivy & Van Campenhoudt 2006a)	<p>Observations</p> <p>Entretiens semi directifs</p> <p>Recueils de documents</p>

L'analyse des données

Stratégie d'analyse	« <i>Relying on theoretical propositions</i> » ; « <i>Thinking about rival explanations</i> » (Yin 2003b)
Techniques d'analyse	D'une part Les techniques du « <i>pattern matching</i> » basées sur les « <i>Nonequivalent dependent variables as a pattern</i> », les « <i>Rival explanations as patterns</i> », et les « <i>simpler patterns</i> » et de l'autre la technique de l'« <i>explanation building</i> ». (Yin 2003b)

Que faut-il retenir du troisième chapitre ?

Le troisième chapitre décrit les situations de crise dans les quatre organisations. Avant de présenter cette description, nous précisons la définition que nous adoptons pour l'organisation.

Il s'agit de la définition de l'organisation selon Weick (1993). En effet, dans son article « *the collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster* », Weick décrit le groupe de seize pompiers comme une organisation. Il en évoque trois raisons ; premièrement, l'existence d'une série de routines invariables, deuxièmement le groupe constituait une structure organisationnelle simple (car satisfaisant aux cinq critères définis par Mintzberg pour en être une) ; troisièmement, le groupe était pourvue d'une « subjectivité générique » c'est-à-dire l'existence de rôles et de règles au sein des individus. Ces trois caractéristiques sont évoquées également par Desreumaux (2005 pp33-35). Il note à cet effet qu' « *au delà des diversités, les conceptions les plus répandues convergent pour caractériser l'organisation* ».

Cette organisation décrite par Weick, bien que minimale constitue ce que Probst *et al.* (2004) considèrent comme « *l'organisation d'un système sociétal créé par l'homme afin d'atteindre des buts qu'il se donne, générer un certain ordre perçu comme un tout, dans son ensemble* ». Cette idée d'organisation comme un tout, renvoie à l'idée de l'organisation comme un système. Plusieurs travaux ont révélé, ce caractère systémique de l'organisation (Perrow 1984, Pauchant et Mitroff 1992, Roux Dufort 1994, Probst *et al.* 1997).

Description des situations de crise dans les quatre organisations

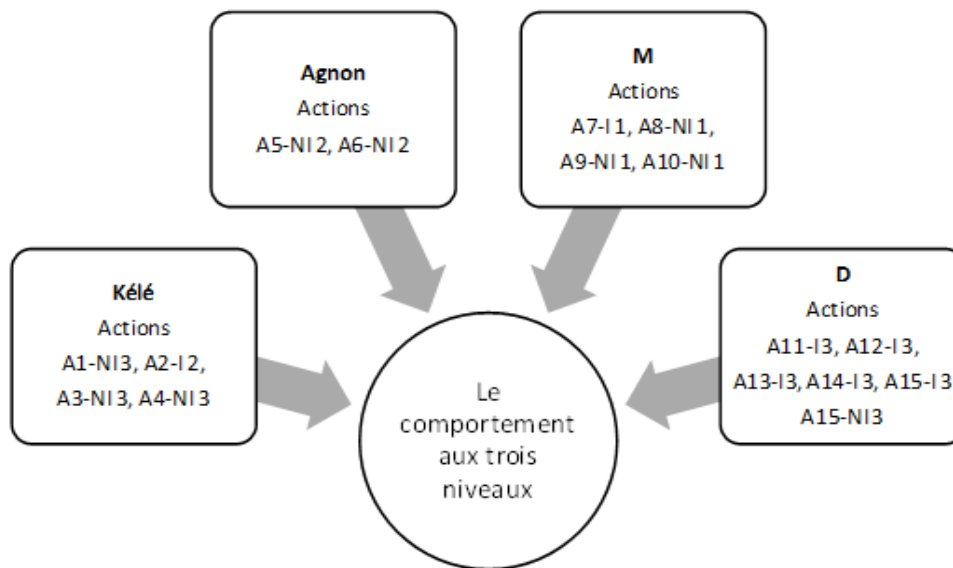
Organisations	Situations de crise	Niveaux de la situation de crise		
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
KELE	Perte de part de marché	Erosion des deux marchés de «Kélé»	Baisse régulière du Chiffre d'Affaires	Malgré les efforts, il y a toujours une difficulté à rehausser le Chiffre d'Affaires
AGNON	Perte de part de marché	Modèle inadéquat et faiblesse du pouvoir d'achat des clients	Baisses de fréquentation des clients et du Chiffre d'Affaires	Malgré les efforts, il y a toujours une difficulté à rehausser le Chiffre d'Affaires
M	Baisse importante d'activité	Evènement du 11 Septembre 2001	Faible sollicitation des employeurs d'une part et faible volonté de changement d'entreprise par les salariés	Peu d'activité et fonctionnement ralenti
	Baisse importante d'activité	Crise financière de Septembre 2008	Faible sollicitation des employeurs d'une part et faible volonté de changement d'entreprise par les salariés	Peu d'activité et fonctionnement ralenti
D	Pandémie grippale	Avènement du Virus H1N1	La préparation d'une campagne de vaccination devient prioritaire	Evolution de la situation et complexification de la conduite à tenir

Que faut-il retenir du quatrième chapitre ?

Dans le quatrième chapitre nous analysons le comportement en situation de crise, les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise et les implications managériales de la recherche.

Le comportement en situation de crise

Le comportement aux trois niveaux



Les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise

Les tableaux suivants présentent respectivement les facteurs explicatifs de l'improvisation et les facteurs explicatifs de la non-improvisation

Facteurs explicatifs de l'improvisation en situation de crise	Au plan contextuel	La conduite de l'activité de l'organisation est impérative
	Au plan organisationnel	Emergence d'un système de rôle et d'une mémoire

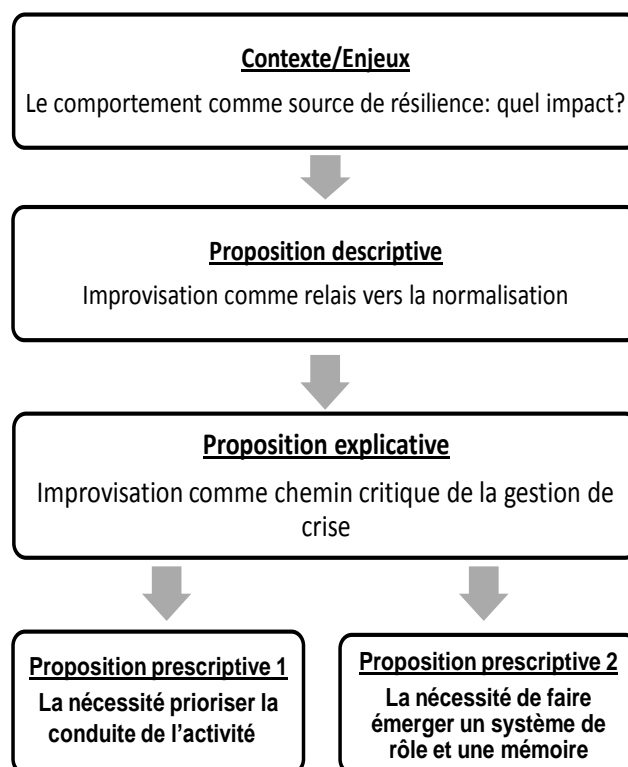
Les facteurs de non-improvisation en situation de crise	Au plan contextuel	La conduite de l'activité n'est pas impérative
	Au plan organisationnel	. Maintien du système de rôle et de la mémoire existants

A partir de ces facteurs nous proposons un cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise qui repose sur une improvisation déductive et une improvisation inductive.

Les implications managériales de la recherche

Les implications managériales de notre recherche s'appuient sur l'analyse de l'impact du comportement (improvisation et non-improvisation) au sein des quatre organisations. A partir de cette analyse, nous formulons des propositions managériales relatives à la conduite de l'improvisation en situation de crise. Nous présentons le processus dans la figure suivante :

Construction des implications managériales



SOMMAIRE DES ANNEXES

Les annexes sont présentées dans le tome 2 de la thèse.

SOMMAIRE.....	1
1. CONTENU DES ENTRETIENS.....	3
1.1 CONTENU DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES.....	4
1.2 CONTENU DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT.....	116
2. NOTES D'OBSERVATION ET DONNÉES SECONDAIRES EXPLOITÉES.....	135
2.1 DONNÉES SECONDAIRES DE KELE.....	136
2.2 NOTE D'OBSERVATION ET DONNÉES SECONDAIRES D'AGNON.....	140
2.3 DONNÉES SECONDAIRES DE M.....	154
2.4 NOTES D'OBSERVATION ET DONNÉES SECONDAIRES DE D.....	161
3. LE RAPPORTS DE CODAGE DES DONNÉES.....	184
3.1 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CINQ PRINCIPES DE LA FIABILITE.....	185
3.2 LES RAPPORTS DE CODAGE DES TROIS PHASES DE LA SITUATION DE CRISE.....	194
3.3 LES RAPPORTS DE CODAGE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	202
3.4 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	215
TABLE DE MATIÈRES DES ANNEXES.....	232

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GENERALE	8
0.1 LA PROBLEMATIQUE	8
0.1.1 <i>Les points de départ de la recherche</i>	8
0.1.2 <i>Construction de l'objet de recherche</i>	9
0.1.3 <i>Champ disciplinaire de la recherche</i>	11
0.1.4 <i>Questions de recherche</i>	12
0.1.5 <i>Nature de la recherche</i>	13
0.2 EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	14
0.2.1 <i>Les choix épistémologiques</i>	14
0.2.1.1 <i>Quelle est la nature de la connaissance produite ?</i>	14
0.2.1.2 <i>Quel est le chemin de la connaissance?</i>	15
0.2.1.3 <i>Quels sont les critères de validité de la connaissance ?</i>	16
0.2.1.2 <i>Positionnement de la recherche à partir des continuums élémentaires de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)</i>	17
0.2.2 <i>Les choix méthodologiques</i>	21
0.2.2.1 <i>Une démarche abductive fondée sur l'analyse de cinq situations de crise.</i>	21
0.2.2.2 <i>Problématique</i>	21
0.2.2.3 <i>Cadre théorique</i>	22
0.2.2.3.1 <i>La conceptualisation</i>	22
0.2.2.3.2 <i>Le rôle des propositions initiales de recherche</i>	22
0.2.2.4 <i>Démarche choisie</i>	23
0.2.2.5 <i>Recueil des données</i>	23
0.2.2.6 <i>Méthode d'analyse</i>	23
0.2.2.6.1 <i>L'analyse du comportement</i>	24
0.2.2.6.2 <i>L'analyse des facteurs explicatifs</i>	25
0.2.2.6.3 <i>L'analyse des implications managériales</i>	25
0.2.2.6 <i>Résultats et apports</i>	27
0.3 ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE	28
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA THESE	31
CHAPITRE 1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	33
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE.....	34
1.1 COMPRENDRE LA GESTION DE CRISE	35
1.1.1 <i>DEFINITION DE LA CRISE</i>	36

1.1.1.1 La crise : quatre angles de définition, deux approches.....	36
1.1.1.2 La crise : vers une vision élargie.....	37
1.1.1.3 Synthèse.....	40
1.1.2 LA GESTION « EFFICACE » DE LA CRISE.....	43
1.1.2.1 : les différentes phases de gestion de la crise.....	43
1.1.2.2 La vigilance : phase de prévention à la crise.....	44
1.1.2.3 L'improvisation comme solution au cœur de la crise.....	46
1.1.2.4 La crise comme opportunité d'apprentissage.....	47
1.1.2.5 : Le rôle de la perception du dirigeant.....	48
1.2 EXPLORATION DES PRATIQUES DE GESTION DE CRISE	50
1.2.1 LES PRATIQUES DU POINT DE VUE THEORIQUE	50
1.2.1.1 Les travaux de Shrivastava (Shrivastava 1993)	50
1.2.1.2 L'apport de Pearson et Clair : « the comprehensive model of crisis mangement process » (Pearson & Clair 1998).....	50
1.2.1.3 Les travaux de Weick (Weick & Sutcliffe 2001) ; (Weick & Sutcliffe 2007)	51
1.2.1.4 L'implication des travaux de Weick dans la gestion de crise selon Roux Dufort (Roux-Dufort 2003)	53
1.2.2 RECHERCHE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE	55
1.2.2.1 Contexte de l'exploration empirique.....	55
1.2.2.1.1 Le point des lectures.....	55
1.2.2.1.2 Principale question des entretiens exploratoires	55
1.2.2.1.3 Objectif des entretiens exploratoires	56
1.2.2.1.4 Pertinence des entretiens exploratoires.....	56
1.2.2.2 Déroulement des entretiens exploratoires	56
1.2.2.2.1 Choix des interlocuteurs.....	56
1.2.2.2.2 Outils de collecte	58
1.2.2.2.3 Présentation des données recueillies.....	58
1.2.2.3 Exploitation des données	60
1.2.2.3.1 La pratique d'anticipation : la « caution » à travers deux systèmes de gestion de crise	61
1.2.2.3.2 La pratique de faire face : le « coping » à travers quatre situations.....	65
1.2.2.4 Interprétation des données des entretiens exploratoires	74
1.2.2.4.1 « Caution » et processus d'identification des facteurs de crise.....	74
1.2.2.4.2 « Coping » : La compréhension de la situation au cœur de la crise.....	75
1.3 DELIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE	77
1.3.1 PROBLEMATIQUE.....	77
1.3.1.1 Le comportement des acteurs en situation de crise	77
1.3.1.1.1 La capacité d'improvisation.....	77

1.3.1.1.2 Les difficultés d'improvisation.....	77
1.3.1.2 Débat autour du comportement des acteurs en situation de crise.....	78
1.3.1.3 Délimitation de l'objet de recherche.....	78
1.3.2 QUESTIONS, ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	81
1.3.2.1 Questions de recherche.....	81
1.3.2.2 Objectifs de recherche.....	82
CONCLUSIONS DU PREMIER CHAPITRE.....	83
CHAPITRE 2 : LE MODELE D'ANALYSE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	88
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE.....	89
2.1 LE CADRE CONCEPTUEL.....	91
2.1.1 LA SITUATION DE CRISE.....	91
2.1.2 LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	91
2.1.2.1 Comprendre l'improvisation : de l'improvisation à l'improvisation organisationnelle.....	91
2.1.2.1.1 Définition.....	91
2.1.2.1.2 Improvisation comme (le résultat d'une) action.....	92
2.1.2.1.3 Improvisation comme une construction.....	92
2.1.2.1.4 Qui improvise ?.....	93
2.1.2.2 Qu'est que l'improvisation organisationnelle ?.....	93
2.1.2.2.1 Les moyens de l'improvisation organisationnelle selon les travaux de Weick.....	94
2.1.2.2.2 Les moyens de l'improvisation organisationnelle selon les travaux de Cunha et ses co-auteurs (Cunha et al. 1999).....	97
2.1.2.3 Essai de conceptualisation du comportement en situation de crise.....	98
2.1.2.3.1 De l'observation de l'improvisation à l'observation du comportement en situation de crise.....	98
2.1.2.3.2 Structuration de l'observation.....	100
2.1.2.3.3 Les deux dimensions du comportement.....	101
En conséquence de ce qui précède, les deux dimensions du comportement en situation de crise s'observent à travers la temporalité de l'action et la structure de l'action.....	101
2.1.2.3.3.1 La dimension temporelle du comportement.....	101
2.1.2.3.3.2 La dimension « structurelle » du comportement.....	101
2.1.3 LES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	104
2.1.3.1 Les conditions contextuelles.....	104
2.1.3.1.1 La dimension urgence de l'action.....	104
2.1.3.1.2 La dimension effet de surprise.....	105
2.1.3.2 Les conditions organisationnelles.....	107
2.1.3.2.1 De quelles conditions parlons-nous ?.....	107
2.1.3.2.2 Le système de rôle et ses composantes.....	108
2.1.3.2.3 La mémoire « procédurale » et ses composantes :.....	109

2.2 PROPOSITIONS INITIALES DE RECHERCHE	112
2.2.1 PROPOSITION RELATIVE A L'INTENSITE DE LA CRISE.....	113
2.2.2 PROPOSITION RELATIVE AU DEGRE DE RESPONSABILITE DES ACTEURS	114
2.2.3 PROPOSITION RELATIVE A LA COHESION SYMBOLIQUE DES ACTEURS	115
2.3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	119
2.3.1 PREREQUIS A LA COLLECTE ET A L'ANALYSE DES DONNEES.....	119
2.3.1.1 <i>La stratégie de recherche</i>	120
2.3.1.2 <i>La définition de l'étude de cas dans la thèse</i>	122
2.3.1.3 <i>Les niveaux d'analyse</i>	123
2.3.2 METHODES DE COLLECTE DES DONNEES.....	124
2.3.2.1 <i>Le contexte</i>	124
2.3.2.2 <i>La stratégie de collecte et la collecte proprement dite</i>	125
2.3.3 METHODES D'ANALYSE DES DONNEES	127
2.3.3.1 <i>Le traitement des données</i>	128
2.3.3.1.1 <i>La stratégie de traitement</i>	128
2.3.3.1.2 <i>La technique de traitement</i>	129
2.3.3.2 <i>Stratégie générale d'analyse</i>	129
2.3.3.2.1 <i>La stratégie du « case description »</i>	130
2.3.3.2.2 <i>La stratégie du «relying on theoretical proposition »</i>	130
2.3.3.2.3 <i>La stratégie des « rivals explanations »</i>	131
2.3.3.3 <i>Les techniques d'analyses</i>	132
2.3.3.3.1 <i>Les techniques de « pattern matching »</i>	133
2.3.3.3.2 <i>La technique de l' « explanation building »</i>	133
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	134
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET RESULTATS	137
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DESCRIPTIVE DE QUATRE ORGANISATIONS	139
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	140
3.1 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE «KELE».....	142
3.1.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	142
3.1.1.1 <i>Collecte des données</i>	142
3.1.1.2 <i>Traitement des données</i>	143
3.1.2 PRESENTATION DE «KELE»	144
3.1.2.1 <i>Présentation générale</i>	144
3.1.2.2 <i>Les activités de «Kélé»</i>	145
3.1.2.2.1 <i>L'activité de production</i>	145

3.1.2.2.2 L'activité de commercialisation	145
3.1.3 GESTION DE LA SITUATION DE CRISE CHEZ «KELE»	146
3.1.3.1 La situation de crise	146
3.1.3.2 Les réponses à la situation de crise.....	149
3.1.3.2.1 Premier groupe d'actions : la réduction des dépenses.....	149
3.1.3.2.1.1 La politique de limitation de la masse salariale et de son évolution	149
3.1.3.2.1.2 La réorganisation du travail : le cas du service technique	150
3.1.3.2.2 Deuxième groupe d'actions : les efforts pour renflouer et booster le CA, particulièrement celui des publicités	151
3.1.3.2.2.1 La Proposition d'un produit de meilleure qualité.....	151
3.1.3.2.2.2 La Dynamisation du site internet	152
3.2 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE AGNON	154
3.2.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	154
3.2.1.1 Collecte des données	154
3.2.1.2 Traitement des données	155
3.2.2 PRESENTATION D'AGNON	156
3.2.2.1 Présentation générale.....	156
3.2.2.2 L'activité de Agnon	157
3.2.3 LA GESTION DE LA SITUATION DE CRISE	158
3.2.3.1 La situation de crise	158
3.2.3.2 Les réponses à la crise.....	160
3.2.3.2.1 La restructuration	160
3.2.3.2.2 La Politique attractive des prix	162
3.3 LA SITUATION DE CRISE DANS L'ENTREPRISE M.....	164
3.3.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	164
3.3.1.1 Collecte des données	164
3.3.1.2 Traitement des données	166
3.3.2 PRESENTATION DE M	167
3.3.2.1 Historique	167
3.3.2.2 L'activité de M	168
3.3.3 GESTION DE DEUX SITUATIONS DE CRISE	170
3.3.3.1 Première période de crise	170
3.3.3.1.1 La situation de crise	170
3.3.3.1.2 Les réponses à la crise	171
3.3.3.2 Deuxième période de crise (2008).....	172
3.3.3.2.1 La situation de crise	172
3.3.3.2.2 Les réponses à la situation de crise	173

3.4 LA SITUATION DE CRISE CHEZ D	174
3.4.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	174
3.4.1.1 Collecte des données	174
3.4.1.2 Traitement des données	176
3.4.2 PRESENTATION DE D.....	176
3.4.2.1 Présentation générale.....	176
3.4.2.2 L'activité de D	177
3.4.3 GESTION DE LA SITUATION DE CRISE CHEZ D	178
3.4.3.1 La situation de crise	178
3.4.3.2 Les réponses à la situation de crise.....	181
3.4.3.2.1 La mise en place d'une cellule de crise.....	181
3.4.3.2.2 Les actions de l'équipe opérationnelle départementale	183
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	189
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS	190
INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE	191
4.1 LE COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	192
4.1.1 LA METHODE D'ANALYSE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	192
4.1.2 LE COMPORTEMENT AU SEIN DE « KELE »	193
4.1.2.1 <i>Le Plan de Modernisation Sociale (PMS) : la politique de limitation de réduction de la masse salariale et de son évolution</i>	193
4.1.2.2 <i>La réorganisation du travail (le cas du service technique)</i>	194
4.1.2.3 <i>La proposition d'un produit de meilleure qualité</i>	196
4.1.2.4 <i>La dynamisation du site internet</i>	197
4.1.2.5 <i>Synthèse des comportements au sein de «Kélé»</i>	198
4.1.3 LE COMPORTEMENT AU SEIN D'AGNON.....	201
4.1.3.1 <i>La restructuration</i>	201
4.1.3.2 <i>La politique de prix attractive</i>	202
4.1.3.3 <i>Synthèse des comportements au sein d'Agnon</i>	202
4.1.4 LES COMPORTEMENTS AU SEIN DE M.....	205
4.1.4.1 <i>La rationalisation des coûts (1)</i>	205
4.1.4.2 <i>La diversification (1) : Le reclassement</i>	205
4.1.4.3 <i>La rationalisation des coûts (2)</i>	207
4.1.4.4 <i>La diversification (2) : la stratégie RH</i>	207
4.1.4.5 <i>Synthèse des comportements au sein de M</i>	208
4.1.5. LES COMPORTEMENTS AU SEIN DE D.....	210

4.1.5.1	La mise en place de la cellule de crise.....	210
4.1.5.2	Le découpage de la région.....	211
4.1.5.3	La constitution des équipes d'accueil.....	212
4.1.5.4	Le pilotage des affaires courantes.....	213
4.1.5.5	La prise en charge effective des populations.....	214
4.1.5.6	Synthèse des comportements au sein de D.....	215
4.1.6	SYNTHESE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	217
4.2	LES FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS EN SITUATION DE CRISE	219
4.2.1	METHODE D'ANALYSE DES FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS EN SITUATION DE CRISE	220
4.2.1.1	Les sources d'information.....	220
4.2.1.2	La méthode d'analyse.....	220
4.2.1.2.1	Description des conditions.....	220
4.2.1.2.2	Explication des conditions.....	221
4.2.1.2.2.1	L'analyse intra-comportement.....	221
4.2.1.2.2.2	L'analyse inter-comportement.....	222
4.2.2	DESCRIPTION DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	222
4.2.2.1	Le comportement par un individu.....	222
4.2.2.1.1	L'improvisation.....	222
4.2.2.1.1.1	La première rationalisation des coûts (A7-I1).....	222
4.2.2.1.2	La non improvisation.....	224
4.2.2.1.2.2	La rationalisation des coûts (2).....	225
4.2.2.1.2.3	La diversification (2) : la stratégie RH (A9-NI1).....	227
4.2.2.2	Le comportement par un service au sein de l'organisation.....	228
4.2.2.2.1	L'improvisation.....	228
4.2.2.2.1.1	La réorganisation du service technique au sein de «Kélé» (A2-I2).....	228
4.2.2.2.2	La non-improvisation par un service au sein de l'organisation.....	230
4.2.2.2.2.1	La restructuration (A5-NI2).....	230
4.2.2.2.2.2	La politique attractive de prix (A6-NI2).....	231
4.2.2.3	Le comportement par plusieurs individus d'identités professionnelles différentes.....	232
4.2.2.3.1	L'improvisation.....	232
4.2.2.3.1.1	La mise en place de la cellule de crise (A11-I3).....	232
4.2.2.3.1.2	Le découpage de la région (A12-I3).....	234
4.2.2.3.1.3	La constitution des équipes d'accueil (A13-I3).....	235
4.2.2.3.1.4	Le pilotage des affaires courantes (A14-I3).....	237
4.2.2.3.1.5	La prise en charge effective des populations (A15-I3).....	238
4.2.2.3.2	La non improvisation.....	240
4.2.2.3.2.1	Le plan de mesures sociales (A1-NI3).....	240
4.2.2.3.2.2	La proposition d'un produit de meilleure qualité (A3-NI3).....	241
4.2.2.3.2.3	La dynamisation du site internet (A4-NI3).....	243

4.2.3	EXPLICATION DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	244
4.2.3.1	<i>Explication intra-comportement</i>	244
4.2.3.1.1	Le comportement par un individu	244
4.2.3.1.1.1	L'improvisation	244
4.2.3.1.1.2	La non-improvisation.....	245
4.2.3.1.2	Le comportement par un service au sein de l'organisation.....	246
4.2.3.1.2.1	L'improvisation	246
4.2.3.1.2.2	La non-improvisation.....	248
4.2.3.1.3	Le comportement par plusieurs individus au sein de l'organisation	248
4.2.3.1.3.1	L'improvisation	248
4.2.3.1.3.2	La non-improvisation.....	250
4.2.3.2	<i>Explication inter-comportement</i>	251
	<i>Pour ce qui est de l'explication inter-comportement, l'analyse se fait par le rapprochement des facteurs explicatifs aux trois niveaux aussi bien pour l'improvisation que pour la non-improvisation.</i>	251
4.2.3.2.1	L'improvisation	251
4.2.3.2.2	La non-improvisation.....	253
4.2.4	PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL DE L'IMPROVISATION EN SITUATION DE CRISE.....	254
4.2.4.1	<i>Justification du choix exclusif de l'improvisation.</i>	254
4.2.4.2	<i>Les fondements du cadre conceptuel: le lien entre les facteurs explicatifs et les dimensions de l'improvisation</i>	255
4.2.4.3	<i>Les dimensions du cadre conceptuel : Déduction et induction de l'improvisation</i>	258
4.2.4.4	<i>Discussion du cadre conceptuel</i>	260
4.2.4.4.1	L'univocité de l'improvisation.....	260
4.2.4.4.2	L'équivocité de l'improvisation.....	260
4.2.4.4.3	Les conclusions de la discussion	261
4.2.5	SYNTHESE DES FACTEURS EXPLICATIFS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	261
4.3	IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE.....	263
4.3.1	METHODE D'ANALYSE ET CONTEXTE DES IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	263
4.3.1.1	<i>Méthode d'analyse</i>	263
4.3.1.2	<i>Contexte des implications managériales : La résilience comme enjeu de la gestion de crise</i>	264
4.3.2	L'IMPACT DE L'IMPROVISATION ET LA NON-IMPROVISATION EN SITUATION DE CRISE AU SEIN DE L'ORGANISATION	266
4.3.2.1	<i>Au niveau de «Kélé»</i>	266
4.3.2.1.1	La non-improvisation.....	266
4.3.2.1.2	L'improvisation	267
4.3.2.2	<i>Au niveau d'Agnon</i>	267
4.3.2.2.1	La non-improvisation.....	267
4.3.2.3	<i>Au niveau de M</i>	268
4.3.2.3.1	L'improvisation	268

4.3.2.3.2 La non-improvisation	268
4.3.2.4 Au niveau D.....	269
4.3.2.4.1 L'improvisation	269
4.3.2.4.2 La (part de) non-improvisation	269
4.3.3 IDENTIFICATION DU CHEMIN CRITIQUE EN SITUATION DE CRISE ET PROPOSITIONS MANAGERIALES.....	272
4.3.3.1 De la méthode du chemin critique au chemin critique en situation de crise	272
4.3.3.1.1 La méthode du chemin critique	272
4.3.3.1.1.1 Définition.....	272
4.3.3.1.1.2 Les bases essentielles	273
4.3.3.1.1.3 Intérêt du chemin critique.....	274
4.3.3.1.1.4 La méthode du chemin critique dans une organisation.	274
4.3.3.1.2 Le chemin critique en situation de crise	274
4.3.3.2 Les propositions managériales	275
4.3.3.2.1 La continuité de l'activité.....	276
4.3.3.2.1.1 La renonciation ou reconsidération de certains principes antérieurs pour l'intérêt de l'activité ...	276
4.3.3.2.1.2 La convergence des ressources disponibles vers les tâches relatives à la conduite de l'activité	276
4.3.3.2.2 L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire	277
4.3.3.2.2.1 L'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut	277
4.3.3.2.2.2 La compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.....	278
4.3.4 SYNTHÈSE DES IMPLICATIONS MANAGERIALES	279
CONCLUSIONS DU QUATRIÈME CHAPITRE.....	281
CONCLUSION GÉNÉRALE	282
5.1 RESULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE	283
5.1.1 L'identification du comportement en situation de crise	283
5.1.2 Les facteurs explicatifs du comportement en situation de crise	284
5.1.3 Les enjeux managériaux de la gestion de crise.....	285
5.1.4 Les apports de la thèse	286
5.1.4.1 Au plan conceptuel	286
5.1.4.2 Au plan managérial	287
5.2 LIMITES DE LA THÈSE	287
5.2.1 Le cadre conceptuel	288
5.2.1.1 Les situations de crise	288
5.2.1.2 Le comportement en situation de crise	288
5.2.1.3 Les conditions du comportement en situation de crise.....	288
5.2.2 Hétérogénéité du terrain d'observation du comportement en situation de crise.....	288
5.2.2.1 Selon la branche et le secteur d'activité.....	289
5.2.2.2 Selon la taille et l'impact économique.....	289
5.3 PROLONGEMENTS ENVISAGEABLES DE LA THÈSE	289

5.3.1 Piste 1	289
5.3.2 Piste 2	290
5.3.3 Piste 3	290
5.3.4 Les enjeux de ces pistes de recherche.....	290
SOMMAIRE DES ANNEXES.....	300
TABLE DES MATIERES	301
TABLE DES TABLEAUX.....	311
TABLE DES FIGURES.....	315
TABLE DES ENCADRES	317
BIBLIOGRAPHIE	318

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objet et questions de recherche.....	13
Tableau 2 : Questions et méthodologies de recherche	29
Tableau 3 : Tableau récapitulatif de la vigilance avant la crise	46
Tableau 4 : Tableau récapitulatif de l'improvisation pendant la crise	47
Tableau 5 : Tableau récapitulatif de l'apprentissage après la crise	48
Tableau 6 : Tableau récapitulatif de la perception des dirigeants	49
Tableau 7 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires	59
Tableau 8 : Tableau récapitulatif de la grille d'observation du comportement en situation de crise.	103
Tableau 9 : Tableau récapitulatif de la grille d'observation des conditions.....	111
Tableau 10 : Tableau récapitulatif de la méthodologie de collecte des données	127
Tableau 11 : tableau récapitulatif de la méthodologie de traitement des données	129
Tableau 12 : Tableau récapitulatif de la méthodologie d'analyse des données	133
Tableau 13 : Tableau récapitulatif de la gestion de la crise chez «Kélé»	153
Tableau 14 : Tableau récapitulatif de la situation de crise et des actions pour lui faire face. 163	
Tableau 15 : Tableau récapitulatif de la situation de crise (première période)	171
Tableau 16 : Tableau récapitulatif de la deuxième période.....	173
Tableau 17 : Tableau récapitulatif de la gestion des deux situations de crise.....	173
Tableau 18 : Tableau récapitulatif de la gestion de la situation de crise.....	188

Tableau 19 : Tableau récapitulatif de la gestion des situations de crise au sein des quatre organisations.....	189
Tableau 20 : Tableau récapitulatif du Plan de Modernisation Sociale.....	194
Tableau 21 : Tableau récapitulatif de la réorganisation du travail.....	196
Tableau 22 : Tableau récapitulatif de la proposition d'un produit de meilleure qualité	197
Tableau 23 : Tableau récapitulatif de la dynamisation du site internet.....	198
Tableau 24 : Synthèse du comportement au sein de «Kélé».....	199
Tableau 25 : Tableau récapitulatif de la restructuration.....	201
Tableau 26 : Tableau récapitulatif de la politique de prix attractive.....	202
Tableau 27 : Synthèse du comportement au sein d'Agnon.....	203
Tableau 28 : Tableau récapitulatif de la première rationalisation des coûts	205
Tableau 29 : Tableau récapitulatif de la première diversification.....	206
Tableau 30 : Tableau récapitulatif de la deuxième rationalisation des coûts.....	207
Tableau 31 : Tableau récapitulatif de la deuxième diversification	208
Tableau 32 : Synthèse du comportement au sein de M.....	209
Tableau 33 : Tableau récapitulatif de la mise en place de la cellule de crise.....	210
Tableau 34 : Tableau récapitulatif du découpage de la région.....	212
Tableau 35 : Tableau récapitulatif de la constitution des équipes d'accueil.....	213
Tableau 36 : Tableau récapitulatif du pilotage des affaires courantes	214
Tableau 37 : Tableau récapitulatif de la prise en charge effective de la population	215
Tableau 38 : Synthèse du comportement au sein de D	216

Tableau 39 : Tableau récapitulatif des situations de crise, des actions et des comportements	218
Tableau 40 : Tableau récapitulatif des conditions de la première rationalisation des coûts ..	223
Tableau 41 : Tableau récapitulatif des conditions du reclassement (la première diversification)	225
Tableau 42 : Tableau récapitulatif des conditions de la deuxième rationalisation des coûts .	226
Tableau 43 : Tableau récapitulatif des conditions de la deuxième diversification (la stratégie RH)	228
Tableau 44 : Tableau récapitulatif des conditions de la réorganisation du travail	229
Tableau 45 : Tableau récapitulatif des conditions de la restructuration	231
Tableau 46 : Tableau récapitulatif des conditions de la politique attractive de prix	232
Tableau 47 : Tableau récapitulatif des conditions de la mise en place de la cellule de crise .	233
Tableau 48 : Tableau récapitulatif des conditions du découpage de la région	235
Tableau 49 : Tableau récapitulatif des conditions de la constitution des équipes d'accueil ..	236
Tableau 50 : Tableau récapitulatif des conditions du pilotage des affaires courantes	238
Tableau 51 : Tableau récapitulatif des conditions de la prise en charge effective de la population	239
Tableau 52 : Tableau récapitulatif des conditions de la politique de réduction de la masse salariale et de son évolution	241
Tableau 53 : Tableau récapitulatif des conditions de la proposition d'un produit de meilleure qualité	242
Tableau 54 : Tableau récapitulatif des conditions de la dynamisation du site internet	244
Tableau 55: Tableau récapitulatif des facteurs explicatifs de l'improvisation en situation de crise	253

Tableau 56: Les facteurs explicatifs de la non-improvisation en situation de crise.....	253
Tableau 57 : Synthèse des propositions managériales	279

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Position de la recherche par rapport au statut accordé aux données.....	17
Figure 2 : Position de la recherche par rapport au mode de collecte des données	18
Figure 3 : Positionnement de la recherche par rapport aux critères de scientificité de la recherche	19
Figure 4 : Position de la recherche par rapport à la relation entre théorie et les observations empiriques	20
Figure 5 : Design de recherche abductif fondé sur l'étude de cinq situations de crise dans quatre organisations.....	27
Figure 6 : les niveaux de la crise organisationnelle selon Pauchant et Mitroff.....	39
Figure 7 : une démarche heuristique pour définir une crise (Reilly 1993).....	40
Figure 8 : les niveaux d'analyse de la situation de crise	42
Figure 9 : The Crisis Management Process.....	51
Figure 10 : Processus de résilience en situation de crise.....	54
Figure 11 : Improvisation et variabilité de l'action.....	106
Figure 12 : la présentation des niveaux d'analyse.....	124
Figure 13 : le modèle d'analyse	135
Figure 14 : les comportements observés au sein de «Kélé».....	200
Figure 15 : les comportements observés au sein d'Agnon.....	204
Figure 16 : les comportements observés au sein de M.....	209
Figure 17 : les comportements au sein de D	216
Figure 18 : le comportement aux trois niveaux d'analyse dans les quatre organisations	217

Figure 19 : Interrelation entre la dimension temporelle et les conditions contextuelles de l'improvisation	256
Figure 20 : Interrelation entre la dimension structurelle et les conditions organisationnelles de l'improvisation	257
Figure 21 : Cadre conceptuel de l'improvisation en situation de crise	259
Figure 22 : l'impact de l'improvisation.....	270
Figure 23: l'impact de la non-improvisation.....	271
Figure 24 : Processus de construction des implications managériales.....	280

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 : Présentation du Système de gestion de crise au sein d'un site de production de produit pharmaceutique.....	61
Encadré 2 : Système de gestion de crise au sein d'une multinationale	62
Encadré 3 : Perte de part de marché d'un hypermarché.....	65
Encadré 4 : Baisse importante d'activité chez M.....	67
Encadré 5 : Situation de reclassement des employés en sur effectifs	71
Encadré 6 : Situation d'entreprises en crise qui cherchent des solutions.....	71
Encadré 7 : Les hypermarchés (source Vente TTC T4 2008 p.3).....	158
Encadré 8 : Des hypermarchés à l'aube d'une nouvelle ère (Source Rapport d'Activité 2008 p22).....	161

BIBLIOGRAPHIE

- Adrot, A. & Garreau, L., 2010. Interagir pour innover en situation de crise: le cas de la canicule de 2003. *Revue Française de Gestion*, (203), p.119-131.
- Allard-Poesi, F., 2003a. Coder les données. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 245-290.
- Allard-Poesi, F., 2003b. Sens collectif et construction collective du sens. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 91-114.
- Allard-Poesi, F. & Maréchal, G., 2007. Construction de l'objet de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 35-57.
- Allard-Poesi, F. & Perret, V., 2003. La recherche-action. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 85-132.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S., 2007. Analyses de représentations et de discours. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 492-518.
- Altintas, G. & Royer, I., 2008. Gestion de crises extrêmes: de la résilience à l'apprentissage. *Actes de la Conférence de l'AIMS 2008 (Nice)*, p.25.
- Angot, J. & Josserand, E., 2007. Analyse des réseaux sociaux. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 414-438.
- Angot, J. & Milano, P., 2007. Comment lier concepts et données? Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 173-191.
- Archer, M. et al., 1998. *Critical Realism: Essential Readings*, London: Routledge.
- Autissier, D. & Bensebaa, F., 2006a. Conclusion générale. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 273-275.
- Autissier, D. & Bensebaa, F., 2006b. Introduction générale. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 13-21.
- Autissier, D. & Bensebaa, F., 2006c. *Les défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica.
- Autissier, D. & Wacheux, F., 2007. *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*, Paris: Eyrolles.
- Badot, O., 2006. Du sensemaking à l'expériencemaking en marketing. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 137-152.
- Barabel, M. & Meier, O., 2010. Chapitre 5: Savoir gérer son temps. Dans *Manageor: les meilleures pratiques du management*. Paris: Dunod, p. 267-287.

- Barley, S.R., 1986. Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), p.78-108.
- Barraqué, B., 2001. La politique de l'eau, le libéralisme étatique et la subsidiarité. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 69-84.
- Barré-Vinchon, M.-C., 2001. Les ressorts de l'action publique locales en matière de télécommunication. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 57-66.
- Barth, I. & Maruani, C., 2010. Mobiliser l'oeuvre plastique comme analyseur des organisations marchandes. Un bricolage méthodologique en sciences de gestion. Dans *Des mondes bricolés? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*. Metis Lyon Tech. PPUR, p. 205-220.
- Baumard, P. & Ibert, J., 2007. Quelles approches avec quelles données in *Methodes de recherche en management*, Raymond-Alian Thiétart et coll. Available at: <https://ash.pcap.u-strasbg.fr/bin/connexion> [Consulté février 4, 2010].
- Baumard, P. et al., 2007. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 228-262.
- Bensebaa, F. & Le Goff, J., 2006. Promulgation de l'environnement et actions stratégiques: comment l'édition française se met en scène. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 197-217.
- Bernard, H.R., 1988. *Research Methods in cultural anthropology*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bhaskar, R., 2008. *A Realist Theory of Science* 1^{ère} éd., London: Verso.
- Bhaskar, R., 2010. *Reclaiming Reality: A Critical Introduction to Contemporary Philosophy* 1^{ère} éd., London: Verso.
- Blanc, Y., 2001. Quelques remarques sur l'action publique territoriale. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 85-89.
- Boin, A. et al., 2003. Critical infrastructures under threat: Learning from the anthrax scare. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(3), p.99-104.
- Boin, Arjen & Lagadec, Patrick, 2000. Preparing for the future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 8(4), p.185-191.

- Boin, Arjen & McConnell, A., 2007. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), p.50-59.
- Boje, D., 2004. Qualimetrics Contributions to Research Methodology. Dans *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Recherche en Gestion. Paris: Economica, p. 6-12.
- Bouchikhi, H., 1990. *Structure des Organisations: concepts constructivistes et études de cas*, Paris: Economica.
- Boudes, T. & Laroche, H., 2009. Taking off the Heat: Narrative Sensemaking in Post-crisis Inquiry Reports. *Organization Studies*, 30(4), p.377.
- Bout, L., 2005. Rendre la gestion de crise résiliente. *Revue Congolaise de Gestion*, Presse de IEGSAE(9/10), p.111-122.
- Bradet, J., 2006. Enacter l'action: une lecture subjective des travaux de Karl E Weick. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 75-95.
- Brouart, F. & Larivet, S., 2008. Prévention et gestion des crise en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique. Dans *9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Louvain-la-Neuve, Belgique: Communication CIFEPME 2008, p. 15.
- Bryson, J.M., 1981. A perspective on planning and crises in the public sector. *Strategic Management Journal*, 2(2), p.181-196.
- Béhar, D., 2001. L'intercession territoriale. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 135-142.
- Campagnac, E., 2001. De la variété à la réactivité: la remise en cause du modèle des niveaux emboîtés dans les grands groupes de construction depuis 1975. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 33-44.
- Cartier, M., 2007. Méthodes de simulation. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 466-491.
- Charreire Petit, S. & Durieux, F., Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 58-83.
- Chedotel, F., 2005. L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue Française de Gestion*, (154), p.123-140.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), p.1-25.

- Collier, A., 1994. *Critical Realism: An Introduction to Roy Bhaskar's Philosophy*’, London: Verso.
- Coninck, F.D, 2001. La crise des niveaux emboîtés dans la production industrielle. Une étude de cas: la production de disques abrasifs. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 107-118.
- Corbin, J. & Strauss, A., 1990. Grounded theory research: procedures, Canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), p.3-21.
- Coutard, O., 2001a. Introduction. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 13-21.
- Coutard, O., 2001b. *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier.
- Crossan, M. et al., 2005. Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), p.129-145.
- Cunha, M.P.E, Vieira da Cunha, Joao & Kamoche, K., 1999. Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), p.299.
- Cunha, M.P.E, Kamoche, K. & Campos e Cunha, R., 2003. Organizational Improvisation and Leadership. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), p.34-57.
- Cunha, M.P.E, 2004. Organizational Time: A Dialectical View. *Organization*, 11(2), p.271-296.
- Cunha, M.P.E & Da Cunha, Joao Vieira, 2006. Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), p.839-850.
- Cunha, M.P.E. & Vieira Da Cunha, J., 2003. Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), p.169.
- Cyrulnik, B., 2001. *Les vilains petits canards*, Odile Jacob.
- Daft, R.L. & Weick, K.E., 2001. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 241-258.
- David, A., 2006. Sensemaking, outils de gestion et activités de conception: quatre rapprochements. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 249-272.
- Demers, C., 2003. L’entretien. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 173-210.

- Desreumaux, A., 1992a. *Introduction à la gestion des entreprises*, Paris: Armand Colin.
- Desreumaux, A., 1992b. *Structures d'entreprise*, Paris: Vuibert.
- Desreumaux, A., 2005. *Théorie des organisations* 2^e éd., Colombelles: EMS (Management et Société).
- Donada, C. & Mbengue, A., 2007. Méthodes de classification et de structuration. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 391-413.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C., 2007. Validité et fiabilité de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 263-293.
- Duarte-Colardelle, C., 2006. Analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise. Available at: <http://pastel.paristech.org/5228/> [Consulté mars 4, 2010].
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), p.25-32.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environment. *Academy of Management Journal*, (32), p.543-576.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N., 1995. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, p.84-110.
- Faure, A., 2001. De nouvelles formes d'action publique pour les élites politiques locales? Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 129-134.
- Feldman, M.S. & Pentland, B.T., 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), p.94-118.
- Fischer, G.-N., 2005. *Les concepts fondamentaux de la psychosociologie sociale* 3^e éd., Paris: DUNOD.
- Fleetwood, S., 2005. : A critical Realist Approach. *Organization*, 12(2).
- Fleetwood, S., 2007. A note on Critical Realism in Organisation and Management Studies. *Unpublished Manuscript*.
- Forgues, B., 2007. La rédaction du travail de recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD, p. 521-552.
- Forgues, B., 1996. Nouvelles approches de la gestion des crises. *Revue Française de Gestion*, (108), p.72-78.

- Forgues, B. & Roux-Dufort, C., 1998. Crises: events or processes. *Cahier de Recherche de l'IGT*, (71), p.28.
- Forgues, B. & Vandangeon-Drumez, I., 2007. Analyses longitudinales. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 439-465.
- Gamot, G., 1998. La méthode des cas en management comme mode d'apprentissage de stratégies argumentatives. *Les cahiers de la recherche du CLAIREE*, (98/1), p.23.
- Gatot, L., Jacques, J.M. & Roux-Dufort, C., 1999. From post crisis to preventing learning. Some empirical Evidence for a Preventive Crisis. Learning Management Tool. Dans *Academy of Management Annual Meeting*. Chicago, p. 30.
- Giordano Yvonne, 2003a. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles: EMS (Management et Société).
- Giordano Yvonne, 2003b. Les spécificités des recherches qualitatives. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 11-39.
- Giordano Yvonne, 2006. S'organiser c'est communiquer: le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 153-168.
- Girod-Seville, M., 1996. *La mémoire des organisations*, L'Harmattan.
- Giroux, N., 2006. La démarche paradoxale de Karl E. Weick. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 25-50.
- Giroux, N., 2003. L'étude de cas. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 41-84.
- Glaser, B.G. & Strauss, A., 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Grueter.
- Glaser, B.G., 1978. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodological of grounded theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grenier, C. & Josserand, E., 2007. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 107-139.
- Groleau, C., 2003. L'observation. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 211-244.
- Haran, G., 1995a. Chapitre 10□: Le PERT- charge ou la gestion des ressources: pourquoi? Avec quoi? Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 199-205.
- Haran, G., 1995b. Chapitre 11□: Le PERT- charge: les problèmes de nivellement. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 207-230.

- Haran, G., 1995c. Chapitre 12: Le PERT- charge: les problèmes de lissage. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 231-250.
- Haran, G., 1995d. Chapitre 13: Les extensions du PERT. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 251-259.
- Haran, G., 1995e. Chapitre 1: Les plannings et leur représentation graphique. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 17-27.
- Haran, G., 1995f. Chapitre 2: La représentation PERT et la construction des graphes. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 29-47.
- Haran, G., 1995g. Chapitre 3: L'équipement des graphes et la détermination du chemin critique. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 49-67.
- Haran, G., 1995h. Chapitre 4: La notion de marge. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 69-90.
- Haran, G., 1995i. Chapitre 5: Le PERT-temps: faible ou pas? Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Dunod, p. 91-119.
- Haran, G., 1995j. Chapitre 6: Commentaires sur le PERT-temps. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 121-133.
- Haran, G., 1995k. Chapitre 7: Les échéances financières. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 151-158.
- Haran, G., 1995l. Chapitre 8: Le PERT-coût. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 159-167.
- Haran, G., 1995m. Chapitre 9: Le programme CPM. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 169-198.
- Haran, G., 1995n. Introduction. Dans *Méthodes PERT: gestion et ordonnancement de projets par la méthode du chemin critique*. Paris: Eyrolles, p. 7-14.
- Haran, G., 1995o. *Méthode PERT: gestion et ordonnancement des projets par la méthode du chemin critique*, Paris: Eyrolles.

- Helfer, J.-P., Kalika, M. & Orsoni, J., 2006. *Management, Stratégie et organisation* 6^e éd., Paris: Vuibert.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N., 2005. First the Sugar, Then Eggs...or The Other Way Round? Mixing Methods. Chapitre 8. Dans *Marschan-Piekkari, Rebecca et Catherine Welch, Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub, p. 162-180.
- Hutchins, E., 1991. Organizing Work By Adaptation. *Organization Science*, 2(1), p.14-39.
- Jacques, T., 2010. Reshaping Crisis Management : the challenge for organizational design. *Organizational Development Journal*, 28(1), p.9-17.
- Jeannot, G., 2001. Diagnostic territorial et coordination de l'action publique. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 119-128.
- Kalika, M., 2009. *Les Hommes et le Management: des Réponses à la Crise. Mélanges en l'honneur de Sabine Urban*, Paris: Economica.
- Kamoche, K. & Pina e Cunha, M., 2001. Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22(5), p.733.
- Kamoche, K., Cunha, M.P. e & Cunha, João Vieira da, 2003. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, 40(8), p.2023-2051.
- Kamoche, K., Pina e Cunha, M. & Campos e Cunha, R., 2003. Improvisation in Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), p.3-9.
- Kaplan, A., 1964. *The conduct of inquiry: methodology for bahavioral science*, San Francisco: Chandler Pub Co.
- Kaufmann, A. & Desbazeille, G., 1969a. Chapitre 1: Graphes et ordonnancement. Dans *La méthode du chemin critique: application aux programmes de production et d'études de la méthodes P.E.R.T. et ses variantes*. Paris: Dunod, p. 1-23.
- Kaufmann, A. & Desbazeille, G., 1969b. Chapitre 3□: Généralisation de la méthode P.E.R.T. Dans *La méthode du chemin critique: application aux programmes de production et d'études de la méthodes P.E.R.T. et ses variantes*. Paris: Dunod, p. 83-93.
- Kaufmann, A. & Desbazeille, G., 1969c. Etablissement d'un programme de recherche ou de production. Dans *La méthode du chemin critique: application aux programmes de production et d'études de la méthodes P.E.R.T. et ses variantes*. Paris: Dunod, p. 25-81.
- Kaufmann, A. & Desbazeille, G., 1969d. *La méthode du chemin critique: application aux programmes de production et d'études de la méthode P.E.R.T et de ses variantes* 2^e éd., Paris: Dunod.

- Kaufmann, A. & Desbazeille, G., 1969e. Optimisation de la fonction économique des coûts. Dans *La méthode du chemin critique: application aux programmes de production et d'études de la méthodes P.E.R.T. et ses variantes*. Paris: Dunod, p. 95-148.
- Koenig, G., 1993. Production de la connaissance et constituion de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p.4-17.
- Koenig, G., 2003. L'organisation dans une perspective interactionniste. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 15-34.
- Koenig, G., 2006. Une subversion au long cours de la tradition. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 7-21.
- Koenig, G. & Courvalin, C., 2008. Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits: Coca-Cola, Bornem, 1999. *Actes de la Conférence de l'AIMS 2008 (Nice)*, p.31.
- Lagadec, P., 2008. A new cosmology of risks and crises time for a radical shift in paradigm and practice.
- Lagadec, Patrick, 1991. *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris: McGraw-Hill.
- Lagadec, P., 1997. Learning processes for crisis management in complex organizations. *Journal of Contingencies and crisis management*, 5(1), p.24–31.
- Lagadec, P., 1993. *Preventing Chaos in a crisis. Strategy for prevention, control and damage limitation*, McGraw Hill Europe.
- Lagadec, P., 2004. Understanding the French 2003 heat wave experience: beyond the heat, a multi-layered challenge. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(4), p.160–169.
- Lambert, G. & Ouédraogo, N., 2006. Organiser la création des connaissances en entreprise. Dans *Logiques et création : enjeux théoriques et management*. Collection Gestion et Economie. L'Harmattan, p. 59-2.
- Lambert, G. & Schaeffer, V., 2010. Logiques de création de connaissances et stratégies de coopération. *XIXe Conférence de l'AIMS*.
- Laroche, Hervé, 2006. Karl E. Weick et les managers: advertance et jugement dans l'action managériale. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 97-110.
- Laroche, Hervé, 2003. Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 51-58.
- Laufer, R., 1993. *L'entreprise face au risque majeur. À propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris: L'Harmattan.

- Ledermann, A., 2006. Proposition d'une méthode de gestion du risque: exploration et expérimentation. Available at: <http://urs-srv-eprints.u-strasbg.fr/207/> [Consulté mars 2, 2010].
- Leonardi, G.S. et al., 2006. Syndromic surveillance use to detect the early effects of heat-waves: an analysis of NHS Direct data in England. *Social and Preventive Medicine*, 51(4), p.194–201.
- Lévi-Strauss, C., 1960. *La pensée sauvage*, Paris: Plon.
- Lewkowicz, J., 2006. Vers une synthèse des niveaux cognitif, organisationnel, sociétal et économique en matière de diagnostic stratégique. *Actes du Colloques International: « Développement organisationnel et changement » ISEOR, Lyon.*
- Liouville, J., 2007. Une firme est une firme: n'est-ce pas? Contribution à la méthodologie de recherche en sciences de gestion. (French). *Revue Sciences de Gestion*, (64), p.423–445.
- Lockyer, K.G., 1969a. Chapitre 1: Introduction. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 2-11.
- Lockyer, K.G., 1969b. Chapitre 2: Les éléments du graphe. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 12-26.
- Lockyer, K.G., 1969c. Chapitre 3: Tracé du graphe. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 27-34.
- Lockyer, K.G., 1969d. Chapitre 4: L'analyse du graphe: la détermination du chemin critique. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 35-45.
- Lockyer, K.G., 1969e. Chapitre 5: Analyse du graphe: marge et étroitement. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 46-61.
- Lockyer, K.G., 1969f. Chapitre 6: Réduction du temps du projet. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 62-78.
- Lockyer, K.G., 1969g. Chapitre 7: Graphe et diagramme de Gantt. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 67-78.
- Lockyer, K.G., 1969h. Chapitre 8: La charge. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 79-91.
- Lockyer, K.G., 1969i. Chapitre 9: Analyse du chemin critique. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 92-100.
- Lockyer, K.G., 1969j. *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*, Paris.

- Lockyer, K.G., 1969k. L'utilisation des calculatrices dans la CPA. Dans *Introduction à l'analyse du chemin critique: avec problèmes et solutions*. Paris: Dunod, p. 101-114.
- March, J.G. & Simon, H., 1958. *Organizations*, New York: Blackwell Publishers Ltd.
- Marcus, A.A. & Goodman, R.S., 1991. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *The Academy of Management Journal*, 34(2), p.281–305.
- Mbengue, A., 2007. Tests statistiques de signification. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD, p. 297-349.
- Mbengue, A. & Vandangeon-Derumez, 2007. Analyse causale et modélisation. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD, p. 350-390.
- Meachman, W., 1983. The authentication of the Turin Shroud: An Issue in Archaeological Epistemology. *Current Anthropology*, 24(3), p.283-311.
- Meng, J. & Berger, B.K., 2008. Comprehensive dimensions of government intervention in crisis management: A qualitative content analysis of news coverage of the 2003 SARS epidemic in China. *China Media Research*, 4(1), p.19–28.
- Merdinger-Rumpler, 2006. *La prise en compte de la satisfaction du patient hospitalisé par l'hôpital public français: études exploratoires*, Université de Strasbourg: Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion.
- Meyer, A.D., 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, p.515–537.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003a. *Analyse des données qualitatives, traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol 2^e éd.*, Paris, Bruxelles: De Boeck.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003b. Chapitre 10: Donner un sens : élaboration et vérification des conclusions. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 437-518.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003c. Chapitre 12: La réalisation des rapports. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 537-552.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003d. Chapitre 13: En guise de conclusion. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 553-576.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003e. Chapitre 1: Introduction. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 11-36.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003f. Chapitre 2: Centration et délimitation du recueil des données: fondements liminaires. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 37-80.

- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003g. Chapitre 3: Centration et délimitation du recueil des données□: aspects structurels complémentaires. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 81-100.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003h. Chapitre 4 : L'analyse pendant la collecte des données. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 101-170.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003i. Chapitre 5 : Analyse de cas intra-site: explorer et décrire. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 171-253.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003j. Chapitre 6 : Analyse de cas intra-site□: expliquer et prédire. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 255-305.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003k. Chapitre 7 : Formats de présentation inter-sites□: explorer et décrire. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 307-365.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003l. Chapitre 8 : Formats de présentation inter-sites□: ordonner et expliquer. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 367-425.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003m. Chapitre 9 : Les matrices□: quelques suggestions. Dans *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck, p. 427-436.
- Mitroff, I., 2000. Les principes fondamentaux de la gestion de crise. *Les Echos*, L'Art de la gestion des risques(11).
- Mitroff, I. I, Pearson, C.M. & Judith, A., 1997. Clair, and Sarah Kovoov Misra,« Managing the Unthinkable, ». *Organizational Dynamics*, 26, p.51–64.
- Moorman, C. & Miner, A.S., 1998. Organizational Improvisation And Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), p.698-723.
- Morgan, G., 1999a. Chapitre 5□: Création de la réalité sociale. Dans *Images de l'organisation*. Paris, Bruxelles: De Boeck Université, p. 115-147.
- Morgan, G., 1999b. *Images de l'organisation* Traduction de la 2e édition par Solange Chevrier-Voué et Michel Audet, Révision et actualisation par Jude Deschesnes., Paris, Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a.
- Morin, P. & Delavallée, E., 2004. *Le manager à l'écoute du sociologue 7^e éd.*, Paris: Editions d'Organisation.
- Noel, A., 2011. *La conduite d'une recherche□: mémoires d'un directeur*, Editions JFD inc.
- Ogg, J., HEATWAVE: implications of the 2003 French heat wave for the social care of older people.

- Pearson, c.m. & Judith, a., clair, Sarah k. Misra, and IanI. Mitroff.(1997) Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26, p.51–64.
- Paraskevas, A., 2006. Crisis management or crisis response system? *Management Decision*, 44(7), p.892–907.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, Ian I, 1992. *Transforming the crisis- prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies.*, San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A., 1998. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), p.59–76.
- Pearson, C.M., Clair, J.A., et al., 1997. Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26.
- Pearson, C.M., Misra, S.K., et al., 1997. Managing the unthinkable. *Organizational dynamics*, 26(2), p.51–64.
- Pereira Pündrich, A., Brunel, O. & Barin Cruz, L., 2008. La crise comme processus et comme évènement: Analyse de deux études de cas. *Actes de la Conférence de l'AIMS 2008 (Nice)*, p.25.
- Perret, V. & Séville, M., 2007. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 13-33.
- Perrow, C., 1984. *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, New York: Basic Books.
- Petit, C.S. & Durieux, F., 2007. Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans *Methodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 58-83.
- Poul Houman, A. & Skaates, M.A., 2005. Ensuring Validity in Qualitative International Business Research, Chapitre 23. Dans *Marschan-Piekkari, Rebecca et Catherine Welch, Handbook of Qualitative Research Methods for Interbnational Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub, p. 464-485.
- Poumadere, M. et al., 2005. The 2003 heat wave in France: dangerous climate change here and now. *Risk Analysis*, 25(6), p.1483–1494.
- Poupart, J. et al., 1997. *La recherche qualitatives: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Paris, Casablanca: Gaëtan Morin Editeur.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y., Bruggimann, O. & Rakotobarison, A., 1997a. *Organisation et management, Livre 1* 1^{er} éd., Paris: Les éditions d'organisation.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y., Bruggimann, O. & Rakotobarison, A., 1997b. *Organisation et management, Livre 2* 2^e éd., Paris: Les éditions d'organisation.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y., Bruggimann, O. & Rakotobarison, A., 1997c. *Organisation et management, Livre 3* 3^e éd., Paris: Les éditions d'organisation.

- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006a. Cinquième étape: l'observation. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 141-186.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006b. Deuxième étape: l'exploration. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 39-71.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006c. *Manuel de recherche en sciences sociales* 3^e éd., Paris: DUNOD.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales* 2^e éd., Paris: DUNOD.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006d. Première étape: la question de départ. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 23-37.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006e. Quatrième étape: la construction du modèle d'analyse. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 103-140.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006f. Septième étape: les conclusions. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 213-250.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006g. Sixième étape: l'analyse des informations. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 187-212.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2006h. Troisième étape: la problématique. Dans *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, p. 73-102.
- Ragin, C.C., 1987. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley: University of California Press.
- Reed, M., 2005. Reflection on the « Realist Turn » in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), p.1621-1644.
- Reilly, A.H., 1993. Preparing for the worst: the process of effective crisis management. *Organization & Environment*, 7(2), p.115 -143.
- Rein, M. & Schon, D., 1977. Problem setting in policy research. Dans *Using social policy research in public policy-making*. Lexington, MA: D.C Health, p. 235-251.
- Reynolds, J.I., 1985. *Méthode des cas et formation au management. Guide pratique*, Genève: BIT.
- Roberts, K.H. & Bea, R., 2001. Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15(3), p.70-78.
- Rojot, J. & Wacheux, F., 2006. Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité: espace, temps et interactions. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 127-133.
- Rouleau, L., 2003. La méthode biographique. Dans *Conduire un projet de recherche*. Colombelles: EMS (Management et Société), p. 133-171.

- Roux-Dufort, C., 2005. « Comment en est-on arrivé là? » Du terrain de crise à la catastrophe. *Spaces*, (85), p.24-39.
- Roux-Dufort, C., 1994a. Crises organisationnelles et industrielles: synthèse théorique et perception des dirigeants. *Les Cahiers de recherche du CREA*, (ESCN-CREA-CR-94631), p.25.
- Roux-Dufort, C., 2003a. *Gérer et décider en situation de crise: Outils de diagnostic, de prévention et de décision* 2^e éd., Paris: Dunod.
- Roux-Dufort, C., 2007. Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 15(2), p.105-114.
- Roux-Dufort, C., 2003b. La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 139-157.
- Roux-Dufort, C., 2000a. *La gestion de crise: un enjeu stratégique pour les organisations* 2^e éd., Paris, Bruxelles: De Boeck Université.
- Roux-Dufort, C., 1994b. Le processus d'amplification des crises sous l'effet des rumeurs: une étude de cas dans le secteur bancaire. *Les Cahiers de recherche du CREA*, (ESCN-CREA-CR-94-29), p.21.
- Roux-Dufort, C., 2000b. Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle: implication pour la gestion de crise. *LABORES*, (LABORES-DT-00-06), p.28.
- Roux-Dufort, C., 2009. The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 17(1), p.4-11.
- Roux-Dufort, C., 2000c. Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization. *Review of Business*, 21(3/4), p.25.
- Roux-Dufort, C. & Ramboatiana, S., 2007. Le cycle d'incompétence habile: entre guerre et paix. *Magazine de la communication de crise et sensible*, 15, p.5-27.
- Roux-Dufort, C. & Vidaillet, B., 2003. The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), p.86-115.
- Royer, I. & Zarlowski, P., 2007a. Echantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD, p. 192-227.
- Royer, I. & Zarlowski, P., 2007b. Le design de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 143-172.
- Sara, N. & Cassell, C., 2004. Chapter 22: Using Data Matrices. Dans *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, p. 271-287.
- Savall, H. & Zardet, V., 2004a. Chapitre 3 : Démarche interactive du « chercheur stratège » pour progresser dans la recherche. Dans *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris: Economica, p. 163-204.

- Savall, H. & Zardet, V., 2004b. *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris: Economica.
- Sheaffer, Z. & Mano-Negrin, R., 2003. Executives' orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), p.573-606.
- Shrivastava, P., 1993. Crises theory/ practice: towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), p.23-42.
- Shrivastava, P., 1994. The Evolution of Research on Technological Crisis in the US. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(1), p.10-19.
- Shrivastava, P. & Mitroff, Ian I, 1987. Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), p.5-11.
- Strauss, A. & Corbin, J., 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J., 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* 2^e éd., Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Thiéart, R.-A., 1986. *Le management Que sais-je?*, Paris: PUF.
- Thiéart, R.-A., 2007. Introduction. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: DUNOD, p. 1-10.
- Thiéart, R.-A. & Forgues, B., 1997. Action, structure and chaos. *Organization Studies*, 18(1), p.119-143.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Turner, B.A., 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), p.378-397.
- Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. & Thorpe, R., 2000. Analyse des données et interprétation des résultats. Chapitre 8. Dans *Introduction à la recherche en gestion*. Paris: Economica, p. 193-218.
- Vandangeon-Derumez, I. & Autissier, D., 2006. Construire du sens pour réussir les projets de changement. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 169-196.
- Veltz, P., 2001. La crise des hiérarchies: diagnostic. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 25-31.

- Venard, B., 2006. La gestion du sens à des fins de domination: usage de l'idéologie dans une joint venture. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 219-248.
- Véran, L., 1991b. *La prise de décision dans les organisations* □: *réactivité et changement*, Paris: Editions d'Organisation.
- Verges, V., 2001. L'essor des métropoles. Réformes institutionnelles et projets urbains à Amsterdam et Rotterdam. Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 91-104.
- Vidaillet, B., 2006. Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations. Dans *Les Défis du Sensemaking en Entreprise; Karl Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica, p. 111-125.
- Vidaillet, B., 2003a. Exercice de sensemaking. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 35-50.
- Vidaillet, B., 2003b. Karl Weick, libre chercheur. Dans *Le sens de l'action*. Paris: Vuibert, p. 159-163.
- Vidaillet, B., 2003c. Karl Weick, un autre regard sur les organisations. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 5-9.
- Vidaillet, B., 2003d. *Le sens de l'action*, Paris: Vuibert.
- Vidaillet, B., 2003e. Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière pour construire le sens. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 115-137.
- Vieira da Cunha, João, Pina e Cunha, M. & Correia, M.F., 2001. Scenarios for Improvisation: Long Range Planning Redeemed. *Journal of General Management*, 27(2), p.67-80.
- Van Wassenhove, W. & Garbolino, E., 2008. *Retour d'expérience et prévention des risques: principes et méthodes*, Tec and Doc.
- Weeks, M.R., 2007. Organizing for disaster: Lessons from the military. *Business Horizons*, 50(6), p.479-489.
- Weick, K.E., 2001a. Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 444-457.
- Weick, K.E., 2001b. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 224-240.
- Weick, K.E., 2001c. Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 207-223.

- Weick, K.E., 2001d. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 284-307.
- Weick, K.E., 2003a. L'effondrement du sens dans les organisations: l'accident de Mann Gulch. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 59-86.
- Weick, K.E., 2001e. Organizational Culture as a Source of High Reliability. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 330-344.
- Weick, K.E., 2001f. Organizational Redesign as Improvisation. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 57-91.
- Weick, K.E., 2003b. Préface. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 1-3.
- Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Foundations for Organizational Science.
- Weick, K.E., 2001g. Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. Dans *Making sense of the organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 5-31.
- Weick, K.E., 2001h. Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 426-443.
- Weick, K.E., 2001i. Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory. Dans *Making sense of the organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 32-56.
- Weick, K.E., 2001j. Substitues for Strategy. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 345-355.
- Weick, K.E., 2001k. The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 361-379.
- Weick, K.E., 2001l. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 100-124.
- Weick, K.E., 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), p.628-652.
- Weick, K.E., 2001m. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 125-147.

- Weick, K.E. & Bougon, M.G., 2001. Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 308-329.
- Weick, K.E. & Roberts, K.H., 2001. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 259-283.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., 2001. *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., 2007. *Managing the Unexpected. Resilient Performance in Age of Uncertainty* 2^e éd., San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.
- Yin, R.K., 2003a. Analysing Case Study Evidence. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 109-140.
- Yin, R.K., 2003b. Analyzing Case Study Evidence chapitre 5. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 109-140.
- Yin, R.K., 2003c. Conducting Case Studies: Collecting the Evidence. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 83-108.
- Yin, R.K., 2003d. Conducting Case Studies : Preparing for Data Collection chapitre 3. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 57-82.
- Yin, R.K., 2003e. Designing Case Studies. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 19-56.
- Yin, R.K., 2003f. Introduction. Dans *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand oaks: Sage Publications, p. 1-18.
- Zarifian, P., 2001. Quel rôle pour les unités locales dans une grande entreprise de service? Dans *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et de territoires*. Paris, Amsterdam, New York, Oxford, Shannon, Tokyo: Elsevier, p. 45-56.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université de Strasbourg
Discipline : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Edmond PASSÈ

Le 07 Décembre 2011

Titre :

**Crise et Improvisation Organisationnelle :
les leçons de quatre études de cas**

Jury :

M. Jacques LIOUVILLE (Directeur de Thèse)
M. Alain DESREUMAUX (Rapporteur Externe)
M. Christophe ROUX-DUFORT (Rapporteur Externe)
M. Gilles LAMBERT (Rapporteur Interne)
M. Gérard KOENIG (Membre)
M. Jacques LEWKOWICZ (Membre)

Professeur à l'Université de Strasbourg
Professeur à l'Université Lille 1
Professeur à l'Université Laval
Professeur à l'Université de Strasbourg
Professeur à l'Université Paris-Est Créteil
Professeur des Universités à la retraite

Sommaire

SOMMAIRE	1
1. CONTENU DES ENTRETIENS	3
1.1 CONTENU DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES	4
1.2 CONTENU DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT	116
2. NOTES D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRES EXPLOITEES	135
2.1 DONNEES SECONDAIRES DE «KELE»	136
2.2 NOTE D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRES D'»AGNON»	140
2.2.2.8 EXTRAIT 8.....	149
2.3 DONNEES SECONDAIRES DE M	154
2.4 NOTES D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRE DE D.....	161
3. LES RAPPORTS DE CODAGE DES DONNEES	184
3.1 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CINQ PRINCIPES DE LA FIABILITE	185
3.2 LES RAPPORTS DE CODAGE DES TROIS PHASES DE LA SITUATION DE CRISE	194
3.3 LES RAPPORTS DE CODAGE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	202
3.4 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE	215
TABLE DES MATIERES	232

La présentation des annexes s'articule autour de trois points : le contenu des entretiens, les notes d'observation et données secondaires exploitées et les rapports de codage des données.

Les entretiens comportent tous les entretiens réalisés durant la recherche. Certains entretiens sont retranscrits entièrement et d'autres sont présentés sous forme de synthèse. Les principales raisons de cette présentation synthétique reposent d'une part sur la longueur des entretiens, ce qui a conduit à ne retenir que les informations essentielles pour la recherche, et de l'autre sur le désir de certains interlocuteurs de ne voir l'entretien enregistré. Les entretiens sont présentés dans l'ordre chronologique en ce qui concerne les entretiens de l'étude exploratoire. Après cela nous présentons les entretiens suivant l'ordre de présentation des quatre organisations.

Les autres sources sont présentées suivant l'ordre des quatre organisations. . Il s'agit notamment de «Kélé», d'«Agnon», de M et de D. Cette présentation s'inscrit dans la même logique.

La troisième articulation des annexes porte sur la présentation des rapports de codage des sources de données. Ces rapports sont présentés en fonction des nœuds que nous avons créés. Ces nœuds portent sur les cinq principes de la théorie de la fiabilité de Weick, des trois niveaux de la situation de crise, des deux dimensions du comportement (improvisation et non-improvisation) et des conditions du comportement.

Par ailleurs, nous précisons que les documents originaux qui ont été modifiés¹ dans ces annexes ont été remis aux membres du jury. Les documents concernés sont, les extraits du livret d'accueil et les données tirées du site web pour «Kélé», les extraits du guide et les données tirées du site web pour M.

¹ La modification répond à un besoin de respecter l'anonymat voulu par deux organisations

1. Contenu des entretiens

Nous présentons les entretiens en deux groupes : les entretiens de l'étude exploratoire et les entretiens d'approfondissement pour les quatre organisations.

1.1 Contenu des entretiens exploratoires

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené seize entretiens exploratoires dont nous présentons les contenus.

1.1.1 Retranscription de l'entretien réalisé avec ES

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire HuManiS

Interlocuteur : ES, Directeur Général de l'entreprise

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Jeudi 14 Août 2008.

Heure : 15h01-15h36

Présentez votre entreprise

(Bonjour M. ES, je suis Edmond PASSE, étudiant doctorant à l'EMS, je travaille dans le domaine de la gestion de crise je vs contacte aujourd'hui pour avoir une idée du terrain que j'envisage d'exploiter et je vous demanderez de présenter votre entreprise dans un premier temps)

Je codirige deux sociétés que j'ai créées ... La première c'est une société qui est une société anonyme et qui a pour vocation de développer des restaurants qui sont spécialisés autour d'un produit spécifique alsacien qui s'appelle le la Flamkuch et qui est une sorte de pizza alsacienne. Nous avons aujourd'hui cinq établissements à Paris, un à Lille, un à Lyon, un à Grenoble et un à Strasbourg. Et à coté de cela, nous développons une autre société, qui est une société qui fait de la restauration rapide de patte à emporter ; et qui compte aujourd'hui sept établissements...C'est une société qui se développe rapidement puisqu'il y aura une dizaine d'autres établissements qui seront ouverts d'ici la fin de l'année.

Organes de décision

Puisque vous codirigez est ce que vous pouvez nous parler un peu des organes de décisions de votre entreprise ?

Notre société est organisée de façon relativement classique ...

En fait au niveau organigramme, il existe une société qui est actionnaire de société qui représente un restaurant ; chaque restaurant est une société. Au niveau de la structure c'est une société anonyme. Cette société anonyme, j'en suis le Directeur Général et nous avons un Président et un Conseil d'Administration qui est un organisme plus de prospection que de gestion opérationnelle. Au niveau de la gestion opérationnelle de la société, il y a un comité de direction avec un Directeur Administratif et Financier, un Directeur Opérationnel, un Directeur Informatique, un Directeur des Achats, (*ehh qu'est ce que j'ai oublié...*) et un Directeur Marketing

Les organes sont elles représentées au niveau de Strasbourg ou (bien) elles dirigent l'ensemble des restaurants ?

Elles dirigent l'ensemble des restaurants. Dans un restaurant donné, vous avez un Directeur pour chaque restaurant qui épaulé par un, deux ou trois Directeurs d'exploitation Adjoints. Après, la structure dans le restaurant, il y a une séparation nette entre la cuisine et la salle. Dans la cuisine, vous avez des Chefs cuisine et des aides cuisines ; et en salle, vous avez des Responsables salle et des Serveuses. Pourquoi j'ai dit des Chefs cuisines et des Responsables salle, c'est parce que nos établissements sont ouverts sept jours sur sept midi et soir.

Comment décrivez vous votre métier principale, vos activités, vos compétences (les compétences de l'entreprise) ?

Notre spécialité c'est de faire découvrir un plat spécifique alsacien qui s'appelle la FlamKuch à des populations autres puisque le cœur de notre activité est en Alsace...puisque nous n'avons qu'un restaurant à Strasbourg sur l'ensemble des restaurants... Notre métier de base c'est d'accueillir dans nos restaurants et de faire déguster à nos clients des FlamKuch, ce qui est vraiment un point central de nos produits. On a quelques entrées, des desserts, mais enfin notre spécialité, ça va être des FlamKuch. On appelle ça de la restauration à thème.

Les compétences ? Est-ce les cuisiniers, les autres acteurs ?

La compétence de la société, c'est d'avoir construit un restaurant assez structuré qui est organisé en fonction de son objectif qui est effectivement de vendre, de faire déguster des tartes flambées à ses clients.

Envisagez-vous aussi de développer d'autres activités, d'autres marchés ?

Le développement pour nous c'est d'ouvrir d'autres restaurants à d'autres endroits puisque ça c'est le développement possible pour l'entreprise. A coté de cela, l'exemple de restauration rapide de patte à emporter, ça c'est un autre marché. Mais la société n'a pas vocation à développer d'autres produits, c'est des développements géographiques.

Vous avez parlé tout à l'heure de plat à emporter, lorsque vous en parlez est ce dans un court terme, un moyen terme ou un long terme que vous voulez vous lancer dans ce marché. ?

Non ! C'est déjà lancé... On a aujourd'hui déjà six, sept point de vente qui sont ouvert et on va ouvrir encore une dizaine d'ici maintenant la fin de l'année qui feront des pattes à emporter.

Donc ça se différencie de votre activité...ou... ?

Oui, c'est une autre société.

Comment pouvez vous décrire vos atouts, vos priorités, votre avantage concurrentiel ?

Nos atouts, c'est qu'on a une stratégie qui est claire, c'est-à-dire que nous sommes..., organisés pour faire de la FlamKuch effectivement. On a un niveau de performance plus important que des gens qui vont faire de la viande, du poisson...qui sont généralistes.

Cette spécialité va nous permettre d'avoir une concentration de nos achats qui nous permet de bénéficier de prix compétitifs. Notre *entreprise* c'est par exemple la société qui en restauration achète le plus de vin blanc en Alsace. Ca permet d'obtenir des prix qui sont plus intéressant que si on achète un petit peu de vin blanc, un petit peu de vin rouge, un petit peu de bordeaux, de cote de Rhône...Nous on a une concentration de nos achats qui est un avantage par exemple.

Deuxièmement, en termes de formation, par exemple en cuisine, la formation se fait en direction d'une seule direction qui va être effectivement au service de la tarte flambée

Comment appréciez- vous votre stratégie actuelle sur le marché ?

Ce qui compte, c'est le résultat qui correct dans un contexte qui est quand même difficile. La restauration, ça ne se passe pas bien pour tout le monde. C'est un secteur sur lequel il y a le plus de rotation. Il y a beaucoup d'affaires qui ouvrent et il y a beaucoup qui ferment.

L'entreprise existe depuis 1989, donc il y a une certaine pérennité de la société qui légitime pour l'instant la stratégie suivie.

Vous est-il déjà arrivé de gérer des situations imprévues, inattendues et comment ça se serait passé ?

Je touche du bois ! Pour l'instant, on n'a pas eu de problèmes majeurs, alors qu'il y en a eu dans la restauration. On connaît des affaires comme des problématique du Buffalo Grill qui a eu à gérer le fait qu'ils aient servi dans leurs restaurants de la viande qui venait d'Angleterre alors qu'il y avait un embargo sur la viande bovine en provenance d'Angleterre. Nous...on n'a pas eu ...de problèmes importants.

Qu'est ce que je pourrais appeler des crises ou des problèmes, je pourrais dire que...Si ! J'ai eu à gérer par exemple un incendie, ça c'est effectivement...ça veut dire qu'il y a un établissement qui s'arrête ...Donc il faut gérer ce type de choses... Bon ! Après... des événements exceptionnels, il y en a tous les jours...Tous les jours, nous on va faire deux cents clients multipliés par une dizaine de restaurants ...ça fait deux mille personnes. Sur deux mille personnes qui viennent tous les jours, vous allez avoir l'un ou l'autre problème. Une personne qui ne va pas être contente pour une raison...un salarié qui ne va pas être content...Donc il va y avoir des problèmes qui peuvent très rapidement dégénérer sur lesquels il faut intervenir.

Je peux vous citer ...j'ai reçu une lettre d'un salarié qui disait qu'il n'avait pas été nommé Chef cuisine dans un de nos restaurants parce qu'il était noir et que c'était de la discrimination. C'est quelque chose qui peut dégénérer très rapidement par ce que si par exemple dans son courrier il signalait qu'il écrirait une lettre à SOS Racisme, vous vous retrouvez demain avec un article dans les journaux en disant chez « x » (*pour parler de notre entreprise*), il y a tels types de problèmes, ça peut créer des difficultés. Il se trouve qu'on est connu pour travailler avec des jeunes, des étudiants et donc ils sont de tous pays, de toutes couleurs.... Pour l'instant, je n'ai pas eu de cas comme ça, mais ça peut déraiper très très vite. Il peut y avoir un client qui peut...

Moi mon bureau est ici, au rez-de-chaussée, j'ai la boulangerie Paul, et on est obligé de traiter en permanence par ce qu'il y a des souris ; pourquoi il y a des souris, par ce qu'il y a de la farine...Il suffit que demain, il y ait un article dans les DNA qui disent qu'il y a des souris chez *nous*, ça peut aller très très rapidement. Donc de l'inattendu, il y en a tous les jours. Tous

les jours, il y a quelque chose qui est particulier ...voilà ... !mais pour l'instant il n'y a pas eu de cas graves

Le cas du salarié : il peut y avoir des interprétations, une communication avec ses collègues. Comment est ce que vous parvenez à gérer cela ? L'appellez-vous, discutez vous avec lui... ?

Moi je crois que dans ce type de situation, plus ça va vite, plus on gère vite, mieux c'est Si vous voulez, si la question, c'est comment par rapport au problème vous gérez ?

En fait, en réalité, il y a plusieurs problèmes :

Plus vous préparez, mieux c'est. Je veux dire, l'incendie, si je n'avais pas une bonne assurance, terminé ! La société s'arrête. C'est important : c'est ce que moi j'appelle la planification ou la prévision. Je veux dire, s'il m'arrive ça, je fais quoi ? Là on est jamais, en particulier dans les petites sociétés, on n'est bon que quand le problème est arrivé ; et puis après, on se dit ...bon ! Qu'est ce que je dois faire, comment je vais m'organiser...

En revanche, on ne passe jamais assez de temps à prévoir les situations difficiles...Ce qui est une bêtise, de manière évidente...Je veux dire que le rôle de la préparation est absolument évident.

Après, quand le problème arrive, la première difficulté, c'est d'en entendre parler.

Là ! La personne elle m'a écrit une lettre ; moi quand je vois une lettre comme ça, c'est super parce qu'on me donne une chance d'intervenir. Il aurait très bien pu avoir une attitude différente qui aurait consisté à envoyer sa lettre ou de la publier sur son blog, ou de l'envoyer à la DNA ou autres...

Une des difficultés majeures, c'est que l'information ne soit pas stoppée ; elle peut être stoppée...ou parce qu'au milieu on estime que ce n'est pas pertinent qu'elle remonte (et ça arrive souvent), soit parce qu'on a quelque chose à cacher.

Imaginez par exemple que la lettre soit passée par quelqu'un qui a peur pour sa situation ou qui se dit qu'on va lui reprocher des comportements...parce que les gens, ils n'inventent pas tout. Donc si à un moment donné, les gens se plient c'est qu'il y a un problème. Au minimum on ne lui a pas expliqué, je dis bien au minimum ; et ça peut être plus grave que ça, on ne peut pas le savoir... Il a envoyé une lettre...machin...

Donc, ce n'est que par une communication, en l'occurrence c'est ce qui s'est passé ; il y a une communication directe ; c'est-à-dire s'il y a des problèmes, pourquoi, comment, regarder tout de suite depuis combien de temps il est là, qu'est ce que ses différents patrons pensent de lui... parce qu'il peut y avoir une situation...

Moi je suis un tout petit peu protégé dans les cas de personnel par le fait qu'il y a beaucoup d'étudiants... Le fait qu'il y ait beaucoup d'étudiants fait que des comportements abusifs sont difficiles ; vous voyez je veux dire ... vous allez chercher plus facilement à harceler quelqu'un qui est en situation irrégulière ou une femme qui élève seule ses enfants... Alors qu'un étudiant, s'il est entre guillemets maltraité par son employeur, tout de suite il va y avoir une réaction ; éventuellement, il va partir. Donc ça me protège un petit peu ces petites choses.

En tout cas moi mes leçons, c'est qu'il faut aller vite, il faut régler le problème, voir ce qui se passe... c'est fréquent...

La semaine dernière, c'est en train d'être traité, il y a une personne à Paris qui ... s'est fait traiter par quelqu'un d'autre en l'occurrence je mets entre guillemets, l'insulte était sale pédé... A partir du moment où vous avez un truc comme ça, c'est du rôle du Chef d'entreprise de réagir parce que c'est impossible de tolérer un tel comportement. Donc à un moment donné, il faut vérifier, c'est vrai... ce n'est pas vrai... Il y a des témoins... il n'y a pas de témoins... est ce qu'il l'a dit... comment... Si c'est avéré, sanctionner la personne qui l'a effectivement fait. Constituer un dossier... Je veux dire réagir vite.

Quelqu'un qui vous dit... voilà le problème que j'ai eu, vous ne faites rien, ça peut prendre des proportions, ça peut partir comme un feu de paille quoi... voilà...

Après, il y a aussi des réflexes un peu préventifs ; quand j'ai eu l'incendie..., on m'a appelé, le restaurant était en train de brûler, je suis arrivé, il y avait les gens qui étaient du même immeuble qu'on a tout de suite mis de côté parce qu'il était onze heures trente-midi... donner quelque à boire... Et puis il y avait les caméras, ici à Strasbourg, il y avait France 3 qui voulait filmer à l'intérieur du restaurant et j'ai dit non ; j'ai dit que c'était interdit qu'ils filmaient à l'intérieur du restaurant. Ils n'étaient pas contents. Je leur ai dit que c'est évident que vous ne reviendrez pas tourner chez moi, le jour où je rouvrirai. Ils ont dit... ne dites pas ça... ils sont partis... et c'est ce qui s'est passé, ils ne sont jamais revenus. Le jour où j'ai rouvert mon restaurant, j'étais bien content qu'il n'y ait pas des images qui quelque part à l'intérieur du restaurant auraient pu laisser une image de cendres, de flammes qui brûlaient.

Je crois qu'ils n'auraient pas rééquilibré l'information ; mais ce n'est pas de leur faute, les gens préfèrent voir les choses qui ne vont pas bien. On ne s'intéresse pas au train qui est à l'heure.

Vous avez parlé de l'accès direct à l'information. Est-ce formalisé, est-ce que les employés savent qu'ils ont un accès direct ?

Moi, j'essaye de mettre au maximum pour les gens du comité de direction. Assez régulièrement ils ont une lettre ...tous les mois, qui attaché avec la feuille de paie leur dit de mettre le mail qui permet qu'il y ait un accès direct non filtré. Ca c'est une chose.

Je suis en train de mettre aussi au point maintenant au point un dispositif par ce qu'on appelle une GED (une gestion documentaire), qui utilise l'informatique. En fait, c'est par la création d'adresse individuelle où le salarié va se connecter quand il arrive travailler, et il va voir..., on va lui donner un certain nombre d'information, le type de produit du moment...Donc, il aura une adresse et la possibilité d'écrire des choses. Il pourra écrire à son Directeur, ou à qui il veut, mais d'une responsabilité de ce qu'il a écrit et ce qui lui a été répondu...parce que le problème, ce n'est pas forcément en voulant mal faire, c'est que souvent les gens se disent que ce n'est pas la peine.

Moi, je suis persuadé par exemple que si le responsable salle profère une insulte par exemple à la serveuse, le Directeur va sans doute penser que ce n'est pas très important ; et moi j'ai quand même envie de la savoir, je veux savoir comment ça été traité...Là le cas à Paris, le salarié qui s'est traité par un autre qui est en plus hiérarchique de « sale pédé », ce n'est pas possible, je ne peux pas ne pas réagir, on ne peut pas ne pas réagir, c'est inconcevable, ce n'est pas possible. Si on ne réagit pas, c'est-à-dire que c'est légitimé. Donc, ça il faut que je sois au courant. Donc tout moyen, qui va me permettre d'être au courant est bon, mais c'est difficile ; parce qu'il ne faut pas non plus que les gens pensent que ça génère des sanctions...Mon objectif ce n'est pas de sanctionner les gens, c'est de m'assurer qu'il n'y a pas un truc grave qui arrive. C'est ça mon problème à moi et c'est tout. A la limite, ils sortent du restaurant tous les deux, ils vont boire un verre, et puis ils ne sont pas d'accord, et puis il y a une discussion, ce n'est pas mon problème, je ne suis pas leur papa, ni...Je veux dire dans l'entreprise, il y a des choses qui se font, il y a des choses qui ne font pas. Donc c'est évident qu'on doit respecter la diversité des gens, homme, femme..., religion..., les choses qui sont... C'est du rôle du chef d'entreprise...dans les deux sens de mettre...

Par exemple, j'ai eu un problème l'année dernière au moment du ramadan qui est souvent une période difficile, parce que les gens qui travaillent en cuisine c'est dur. Il fait chaud...pour peu qu'ils n'aient pas mangé...qu'ils n'aient pas bu...et qu'ils doivent attendre...Si c'est un ramadan qui se termine tard, c'est difficile...Là en l'occurrence, il y avait quatre personnes dans la cuisine, et il y avait trois sur quatre qui faisaient le ramadan ; et quand il y a eu l'heure, ils ont voulu s'arrêter tous les trois pour manger et boire...ils n'en pouvaient plus. Le Directeur a dit non...à tour de rôle parce qu'il y avait des gens dans le restaurant qui voulaient manger ; et une des personnes en fait à chercher à diffuser l'information que ce Directeur voulait casser le ramadan, qu'il voulait empêcher les salariés de faire le ramadan. Ca c'est très important...et il se trouve que ce Directeur était intervenu l'année d'avant pour que les gens en fin de ramadan puissent faire une fête dans le restaurant. Moi je n'avais pas donné mon accord, qu'il n'y avait pas de raisons...Donc, ce n'était pas quelqu'un qu'on pouvait accuser. Mais ça peut partir très vite ce genre de choses, ça peut partir très vite.

J'ai pensé... quand vous m'avez parlé de gestion de crise, je me suis dit...d'abord, il faut la qualifier quoi... Si on savait que c'était une crise, ça serait déjà bien...on ne sait pas, on ne sait pas.

Qu'est ce que vous allez faire, si quelqu'un vous dit j'ai été malade en mangeant dans votre restaurant. Je vais dire...c'est vrai ? Ce n'est pas vrai ? C'est grave ? Ce n'est pas grave ? Voyez vous c'est difficile. Est-ce une crise ? Ce n'est pas une crise ? C'est important ? Ce n'est pas important ? Est-ce qu'il doit le dire ? Est-ce que si quelqu'un téléphone en disant..., oui j'ai mangé chez vous, j'ai un problème...qu'est ce qu'il faut faire ?

Moi, j'ai mangé, j'ai eu un problème dans un grand restaurant de la région. Je leur signalé, ils n'ont absolument pas pris en compte ce problème là. Ils ont raison...ils n'ont pas raison... ? Moi je pense qu'ils n'ont pas raison. On a toujours intérêt à traiter le cas rapidement. Je pense qu'il faut être au courant, il faut le savoir.

Et donc aujourd'hui, ma problématique par rapport à tout ça c'est d'abord d'essayer de former des échelons intermédiaires sur ça et rendre conscient de ces problèmes là. Et deux, leur donner des outils c'est-à-dire...Je suis quand même une petite société, je n'ai pas aujourd'hui encore les moyens. J'ai vu que de grosses sociétés avaient ça. Qu'est ce qu'on fait, dans quel type de situation. Et ça, c'est un sujet pour moi dans les mois qui viennent. Et de mettre en place des aides pour des gens qui rencontrent des difficultés.

Comment procéderiez-vous pour mettre en place ? Avec l'ensemble du personnel ou seulement avec le comité de direction ?

Sur la réaction à avoir ? (*Oui éventuellement.*)

Je ne sais, je n'ai pas encore commencé. C'est quelque chose qu'il faut que je fasse, il faut que je travaille là-dessus.

Ma proposition serait plutôt de dire, dans un premier temps, je propose quelque chose et au fur et à mesure on essaie de l'améliorer; parce que partir de rien, c'est difficile. Mais ce serait plutôt de dire quand il y a ça, on téléphone à telle personne, si lui il est absent, il faut appeler l'autre...et après si ce n'est pas bien, on change, on amende, on améliore.

Comment se passerait par exemple l'amendement (par réunion ?)

...Dans le système que je suis en train de mettre au point, mon objectif, c'est qu'effectivement les gens puissent dès qu'ils ont une remarque en faire part ; parce que le problème c'est que ça coince.

La serveuse qui voit un problème...elle le dit au responsable, dans le meilleur des cas, il va le dire au Directeur adjoint, qui lui va le dire au Directeur (déjà ils peuvent l'oublier), qui va le dire au Directeur opérationnel, qui va peut-être le dire en comité de direction. On a cinq ou six occasions de perdre la bonne idée de départ. Donc là, c'est de dire tu as une bonne idée tu l'écris, tout de suite tu l'as mis (c'est ça).

Notre engagement, c'est si tu la mets, on te répond. Pas pour dire qu'on va le faire, mais on te répond pour dire non...oui...pourquoi. ...La personne sait qu'au moins c'est pris en compte.

Comment décririez-vous votre action personnelle en tant que manager de votre entreprise dans cette prospérité (puisque vous existez depuis 1989) ?

J'ai créé l'entreprise parce que j'avais envie d'être responsable de ce que je faisais. Donc, je prends la responsabilité positive et négative de ce qui est arrivé, pas tout seul évidemment, mais je me sens responsable avec l'équipe, avec les gens.

En fait, si demain *cette entreprise* devait s'arrêter, je ne vois pas comment je pourrais dire que je n'y suis pour rien. C'est clair pour moi, c'est mon boulot. Ce n'est pas moi qui embauche la serveuse, mais c'est moi qui embauche le Directeur opérationnel, qui embauche le Directeur

d'exploitation, qui embauche le Directeur adjoint, qui embauche la serveuse. Donc quelque part, c'est quand même moi, d'une manière ou d'une autre.

Avec mon associé, on est quand même responsable... Il y a eu des moments fast, des moments moins fast... dans les deux sens... Bien sûr, il y a la chance c'est sûr, mais il faut l'aider quand même ; si on n'a pas de chance, on n'a pas de chance. L'exemple typique, c'est ...votre restaurant il brûle... Ou vous avez réfléchi au problème avant et votre assurance elle est bonne. Je donne un exemple très concret ; j'avais négocié avec l'assurance le fait que la perte d'exploitation soit assurée pendant une durée de deux ans; habituellement c'est un an dans les contrats de restauration. C'est quelque chose qui a fait gagner beaucoup d'argent à la société, parce que c'était déjà mieux d'être assuré un an que pas du tout, mais deux ans c'était vraiment bien (c'est un exemple)...

En utilisant le terme chance, estimez vous que c'est de la chance ou bien de la prévision ?

Je pense que c'est les deux. Je ne veux pas nier la chance ... Si vous êtes élèves doctorant à l'Ecole de Management de Strasbourg, il y a sûrement dans votre vie, des moments où vous avez eu de la chance ; vous avez été poussé par quelqu'un ou quelqu'un vous a parlé de...vous avez vu quelque chose... D'un autre côté, si vous n'aviez pas travaillé, vous ne seriez pas là.

Pour moi, dire que de la chance, c'est sûr que non ; mais d'un autre côté, dire qu'il n'y a pas de petit coup de pouce de temps en temps... on peut l'appeler le destin... la chance... je ne vais rentrer dans les terminologies, mais il faut créer la chance, il faut l'aider....

En plus ou à côté de la chance, s'il vous arrive quelque chose de mauvais, si vous avez prévu, ce sera moins grave et s'il vous arrive quelque chose de bon, si vous avez prévu ça sera meilleur. C'est un peu ça pour moi. On ne peut pas penser à tout..., il peut vous arriver des choses auxquelles vous n'avez pas pensé.

Il y a eu aussi à propos de gestion de crise un problème énorme à Strasbourg... Il y a un restaurateur qui a deux restaurants et qui avait mis son fils comme Directeur du deuxième restaurant... qui était tout jeune, qui sortait de l'école hôtelière. En fait, ils ont acheté pour nettoyer les toilettes et les canalisations de la soude. Ils ne voulaient pas acheter une bouteille pour chaque restaurant. Ils en ont acheté une première bouteille et ils l'ont mise dans une

bouteille en verre.... Ils ont identifié cette bouteille, ils l'ont emmené dans le restaurant en précisant que ça c'était la bouteille de soude...donc on ne la met pas avec les autres bouteilles. Ils l'ont planquée pour qu'elle ne soit pas mélangée avec les bouteilles d'eau minérale. Le lendemain, c'était quelqu'un d'autre qui travaillait, il a vu cette bouteille qui traînait, pensant que c'était une bouteille non rangée, et il l'a mise avec les autres dans le frigo. La serveuse a servi des clients (trois). Il y a deux qui ont avalé, l'un a perdu l'estomac et l'autre a été très gravement atteint. Si vous prenez la chaîne, personne n'a commis de trucs graves... Il y a un problème de process, un problème de définition.

J'étais en vacance il y a trois ans quand c'est arrivé, quand je l'ai lu, j'ai rappelé tous les restaurants le soir en leur rappelant qu'un produit d'entretien ne change jamais du conditionnement dans lequel il était. C'est une règle de base, mais je ne suis pas à l'abri que quelqu'un veuille faire du bricolage comme ça.

Quel(s) type(s) d'interaction(s) peut (peuvent) créer l'accès direct que vous voulez mettre en place (exemple, les relations serveur patron direct et vous-même) ?

A mon avis, ça peut être un risque, ce que vous dites...Je n'ai pas encore mis assez de fluidité pour être sûr que ça ne pose pas de problèmes. Mais ça peut poser un problème. C'est une des raisons pour laquelle le management intermédiaire dit je n'en fait pas part ; parce qu'il dit j'en fais mon affaire. C'est dans mes équipes, je m'en occupe. Donc le Directeur est souvent peu favorable au fait qu'il y ait une communication qui s'instaure directement, parce qu'il a l'impression d'être surveillé, contrôlé par cela.

A mon avis, c'est un problème de culture, c'est-à-dire au bout d'un moment ça dépend de ce qu'on en fait. Si on se sert de cela pour dire tu n'étais pas là à 22 heures, c'est un tel qui me l'a dit, ça peut créer des problèmes. Si c'est pour avancer dans le bon sens, je dirais....on verra ce qu'on en fait ; pour l'instant ce n'est pas encore suffisamment développé pour que j'ai un avis sur ça. Mais c'est souvent l'inquiétude des gens qui sont au milieu. Ou alors dans l'autre sens, le patron qui se dit, je n'ai plus de fusibles puisque c'est moi qui traite en direct le problème, je n'ai pas quelqu'un qui...alors quand j'ai le Directeur..., si le Directeur fait une connerie...Mais je pense que sur les choses graves, de toutes les façons ça remonte toujours ; donc vous allez beau mettre en place tout le système de délégation que vous voulez, s'il y a un truc grave, vous êtes responsable.

Concernant l'insulte de Paris, comment est ce que le problème s'est résolu finalement ?

Là si vous voulez...sur celui de Paris ...Là c'est très récent ; en fait la personne qui a commis ces insultes est en vacances. On a en gros une semaine pour avoir...pour prendre une décision qui n'est pas encore prise. Mais on est pour l'instant dans le recueil d'information, c'est-à-dire que je reçois les informations. Le Directeur qui n'était pas présent au moment des faits et qui est rentré est en train d'interroger les gens qui sont là. Qu'est ce qui s'est vraiment passé ? Pourquoi ? Comment ? ...Ce n'est pas toujours facile...Mais s'il s'avère qu'il y a eu ce type de comportement, l'insulte..., il y aura sanction, c'est sûr. On ne peut pas laisser parce que c'est important vis-à-vis de tout le monde de bien le dire.... Vous faites ce que vous voulez, mais pas chez nous, il y a des règles...Sinon je vais avoir des guerres de communauté, et ça c'est impossible quoi...

Et la sanction sera diffusée en précisant la faute commise et la décision prise. Ce genre de chose, ça communique extrêmement bien... Ensuite, il va y avoir une information pour ça.

1.1.2 Retranscription de l'entretien réalisé avec BF

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : M BF, Directeur Alsace

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Lundi 15 Septembre 2008.

Heure : 12h45-13h19

Quelles appréciations faites-vous dans le domaine de la gestion de crise, par rapport aux entreprises qui vous approchent ?

Plutôt sur une vision personnelle... par rapport aux entreprises qui nous approchent quand nous on arrive, la crise est déjà là ; c'est à dire que la crise on est dans le domaine économique des entreprises..., la crise est liée à une décision, une décision qui était prise très en amont, et souvent très loin d'ici ...Une décision de type financière... , on investit ça... on n'investi plus... on désinvesti ...Nous on est informé des conséquences de cette décision là.

Mais toute la partie traitement de la crise, notamment la partie discussion, échanges, communication...qu'elle soit réglementaire, légale ou spontanée, elle est déjà lancée depuis un bon bout de temps quand nous on arrive

Nous on arrive souvent... au point où juste avant que les partenaires se mettent d'accord sur la sortie de crise et ils disent la sortie de crise, c'est on décide d'un plan sociale... avec tel ou tel type de mesure, on nous donne ce paquet là, en disant vous vous débrouillez avec ça. C'est à vous de faire le boulot. Nous, on a décidé d'une solution de sortie de crise, vous, vous appliquez cette solution là. Donc on est vraiment dans l'application de ce qui a été traité avant...on n'est pas dans la participation à trouver une solution. On peut donner des idées, si on nous demande préalablement... On a l'expérience on peut dire, on pourrait faire ci..., on pourrait faire ça ; et puis bon... ça de toute façon on le donnerait spontanément... la plupart du temps, on ne nous demande pas, c'est comme ça, c'est tout.

Vous est-il arrivé une fois qu'on vous l'ait demandé ?

On nous pose des questions beaucoup plus précises qui peuvent alimenter... du genre ...question pouvez vous nous faire 10 pages sur le marché du travail régional, sur tel et tel point, tel et tel métier, tel et tel secteur. Bon ok...quand on me demande ça, je suppose que ça sert à quelque chose. Je vais dire attention...il y a une décision qui se prépare, qui va peut être générer une crise ou qu'on y est déjà. Mon boulot se limite à faire cette étude là. Ok...on le fait avec le plus d'éléments qu'on puisse trouver... le plus exhaustif possible, ou à peu près, de manière à alimenter le client et ça s'arrête là... en général.

Et vous, dans votre organisation, lorsque vous avez ces propositions à faire aux entreprises, peut-il arriver que vous modifiez ce qui a été prévu initialement par l'entreprise, du à votre expérience en leur proposant d'autres pistes, pour essayer de régler leur problème parce qu'en fait, elle vous pose des problèmes et vous devriez leur apporter des solutions.

Oui...Quand nous on est sollicité... l'entreprise prend des risques qui sont plutôt des risques juridiques que des risques financiers. Si ce qu'elle nous demande de faire en termes de redressement est mal cadré dès l'origine, elle prend de gros risques, elle prend des risques pénaux, en tout cas des risques qui coûtent très chers si elle doit indemniser. Dans ce cas là, nous on intervient directement, en disant ne faites pas ça. On sait que par notre expérience, ça ne marchera pas ; et on vous fait prendre un grand risque. Donc on propose une alternative fondée sur notre propre expérience. Mais j'estime que quand on fait ça, c'est pour rendre service à l'entreprise, pour lui éviter des problèmes futurs. Parce qu'on a connu...on a vécu ailleurs...on dit faites ça, c'est beaucoup plus sûr pour vous...vous ne serez pas face à tel problème.

Pouvez-vous évaluer les entreprises qui vous ont plus ou moins écouté dans ce cas ?

Oui... ; En général quand le risque est plus élevé, elles écoutent immédiatement...voilà...Quand c'est de la formalisation... et ce genre de trucs, elles ont moins tendance à écouter mais quand il y a un risque élevé, notamment un risque juridique, elles écoutent ; et elles redonnent...font retravailler leurs juristes sur les points qui nous...nous paraissent litigieux.

Lorsque l'entreprise vous pose son problème, quand vous traitez avec cette entreprise, par la suite, quel type de relation (s) entretenez-vous avec cette entreprise ?

Bon...ce sont des relations très étroites dans la mesure où on a rôle opérationnel. On est surtout sur du reporting ; est ce que l'objectif qu'on s'est fixé est réalisé. Donc vous verrez régulièrement un reporting, voilà où on en est... qu'est qu'on a fait, voilà ce qu'on a obtenu...quels sont les résultats...qu'est ce qui reste à faire...comment on va y arriver...s'il y a des écarts comment on justifie ces écarts là, comment on va redresser la situation. Donc c'est une situation classique de reporting.

Dans un tel cas de reporting... l'entreprise vous confie en fait une mission que vous devez emmener jusqu'au bout. Alors vous est-il arriver de réajuster cette mission... avec l'entreprise ?

Oui ça ça nous arrive souvent (*l'initiative vient de qui en général ?*) De l'un ou de l'autre. Celui qui sent que... parce qu'il faut bien voir que...notre métier est un métier que...normalement l'entreprise devrait exercer elle-même. Nous sommes un sous traitant pour cette entreprise. Et on la décharge d'une partie de sa responsabilité ; non... pas une partie de sa responsabilité, mais une partie de son travail ; mais la responsabilité, elle la garde. Nous on fait le boulot, mais c'est elle qui assume la responsabilité. Si les résultats sont mauvais, c'est l'entreprise qui est responsable des mauvais résultats, ce n'est pas nous. Donc on est toujours en ajustement ...en permanence.

Qu'est ce qui pousse en général les entreprises, vos clients à venir vous voir ? Leurs motivations ?

Nous ?...Ce qui les poussent essentiellement, c'est qu'ils ne veulent pas embaucher les spécialistes, les experts pour faire notre travail ; ils n'ont pas la compétence pour faire, ils n'ont pas l'expertise. Ils sont donc obligés d'embaucher ; mais ils préfèrent sous traiter. Il y en a quelques uns, mais ils sont rares qui ont encore cette expertise là. Et quand ils l'ont, ils l'ont réduite tellement que si le problème devient un peu conséquent, ils ne savent pas faire.

Pensez vous qu'il revient moins cher à l'entreprise de s'adresser à vous que d'embaucher éventuellement quelqu'un ?

Je pense...Les procédures d'embauche sont longues, les garanties en termes d'expertise...sont difficiles à trouver ; et...nos métiers sont des métiers qui depuis 20 ans maintenant se sont

progressivement externalisés. Donc on est beaucoup plus...on est...deux, trois opérateurs dans nos métiers qui savons réaliser ce genre de mission de manière très efficace et performante. Donc, l'entreprise n'a plus intérêt à réintégrer sauf si elle était en bouleversement permanent. Ce qui n'est jamais le cas.

Pouvez-vous nous résumer votre métier ?

Notre métier consiste à traiter le reclassement et les mobilités de toutes les personnes qui à un moment ou à un autre se retrouvent en sur effectif ; **soit à cause de la conjoncture, soit à cause de changements économiques plus profonds.**

Comment appréciez-vous la fréquence des entreprises qui viennent vous voir à l'échelle nationale ? Est-ce que les entreprises viennent régulièrement vous voir, très souvent vous voir... ?

C'est très cyclique...c'est très cyclique. Aujourd'hui en Alsace, ce sont les industries traditionnelles qui viennent nous voir : le textile, l'agro-alimentaire, la mécanique, l'automobile, la chimie, puisqu'on est dans une phase de contraction de l'activité. Ok...c'est à cause de ça. Il y en a d'autres qui viennent nous voir dans le service...Je pense un peu aux assurances...parce qu'on est dans une phase de yo-yo. D'un coté, il y a six mois, il fallait beaucoup de monde, il fallait embaucher...ils embauchaient ; et puis aujourd'hui, on est dans une phase descendante, ils disent on a trop de monde, il faudrait ...accélérer leurs sorties, pour partir à la retraite, pour passer ailleurs, pour faire un autre métier. Et donc, ça change d'horizon et souvent très vite.

Par rapport à votre métier, pensez-vous souvent vous ouvrir à d'autres marchés... ou vous spécialiser dans votre expertise tout court ?

Nous...la seule ouverture stratégique la plus importante ces deux dernières années, c'était l'ouverture transfrontalière. C'est de ne pas rester sur la position de Strasbourg, c'est de ne pas rester sur la rive gauche du Rhin ; mais de dire, le Rhin est au milieu d'une région économique, il y a des échanges fréquents, et c'est l'ensemble de cette région que l'on va traiter. C'est ce qu'on appelle laqui prend en compte ces flux économiques et sociaux au-delà des frontières étatiques, donc de la réalité économique.

Vous avez dit tout à l'heure que depuis une vingtaine d'année, vous êtes dans le métier, comment appréciez-vous personnellement le métier vous-même?

C'est un métier très valorisant, parce qu'on apporte de bonnes solutions. Et on est vraiment satisfait, quand ces solutions fonctionnent et fonctionnent vite et bien. Que les gens qui viennent chez nous retrouvent rapidement le poste qui convient à leur carrière tel qu'ils l'imaginaient ; qu'ils le trouvent là où ils l'imaginaient, au niveau salaire où ils l'imaginaient. Ca, ça nous satisfait toujours. Ce qui nous satisfait aussi, c'est quand il y a des clichés, des fantasmes même sur le monde du travail, on peut travailler ces fantasmes là pour trouver des solutions concrètes. Il y en a qui ... depuis quinze ans n'ont pas changé de boulot, tout d'un coup ils fantasment en disant *on peut se bonifier, ce qui n'est pas vrai...* l'économie réel aujourd'hui est différent. Si on peut leur faire comprendre...Et s'ils se repositionnent par rapport à ça, nous on est très satisfait.

Comment les personnes physiques qui viennent vous voir, vous ont –elles connues ?

Leur employeur !...Et donc il appartient à l'employeur de reclasser..., c'est une obligation dans le code du travail.

Quel(s) type (s) de relation(s) existent entre ces personnes et vous ? Purement professionnelle (s), Quelles sont vos interactions avec les entreprises ?

On est sur l'aspect professionnel, compétences...s'il devait y avoir des aspects plus sociaux, ou des aspects plus psychologiques voire autres, qui sortiraient du cadre professionnel, médicale...dans ce cas on renvoie sur le domaine médical, psychiatrique...

Si vous devez donner un conseil aux entreprises pour qu'elles optimisent votre expertise, quels conseils est ce que vous leur donneriez ?

Bon...le conseil classique là...C'est ne pas perdre de temps, faire les changements en permanence, sans attendre que ça se dérouté, ça crée des problèmes...trop immenses après. Mieux vaut faire en permanence.

Remarquez vous donc que les entreprises viennent souvent seulement quand c'est grave ?

Oui souvent... ça arrive, des managers laissent trainer les problèmes et ces problèmes là s'accumulent et au bout d'un certain temps, la bulbe éclate... et on dit maintenant vous êtes dans le mur et il n'y a plus moyen de faire autrement.

Pensez vous qu'il est plus facile pour vous d'atteindre vos objectifs en termes de délais par rapport aux entreprises qui s'y prennent tôt ou celles qui s'y prennent tard ?

Ca c'est évident, une entreprise qui s'y prend assez tôt, qui gère en permanence les différents éléments de sa performance, notamment le côté Ressources Humaines et compétences des gens. Pour nous, c'est des plus permanents, et ça correspond à l'accompagnement de sa stratégie d'évolution. Si ça ce n'est pas fait, ça veut dire qu'on accumule des strates de compétences, de métiers qui deviennent obsolètes et à un moment donné, on ne sait plus quoi faire ; et on est dans une situation où on est en grande partie contre performant. Parce que le marché du travail exige de l'entreprise un niveau beaucoup plus élevé que ce qu'elle est capable de faire. Dans ce cas là, c'est forcément ... on va en clash, on va à la crise. Donc nous on découvre après ; mais la crise elle est là, elle apparaît, parce qu'on a laissé s'accumuler, nous on vient un peu en pompier...on dit...donne nous un coup de main, ça y est c'est foutu, ...Je ne suis pas en préventif, je n'aide pas à comprendre la crise à venir...on ne nous sollicite pas, on nous sollicite nous quand la crise est arrivé... quand la crise est là ...tout le monde est mécontent.... Et quand on est au mieux comme je l'ai dit tout à l'heure, on se dit... bon... on va trouver une solution, calmer le feu, voilà un accord, ce qu'il faut faire... c'est *Nous* qui le faisons...

Est-ce des PME ou des entreprises de grande taille, les publiques ou les privées qui viennent vous voir généralement ?

C'est plutôt les grandes tailles, Les petites tailles ...non ! Dans la mesure où les petites tailles (quand je dis les petites tailles, les moins de 500), quand elles voient ce que ça peut leur coûter, elles sont tout de suite retissantes. Elles préfèrent bidouiller avec des petites mesures publiques, des organismes de toutes sortes plutôt que de venir nous voir. Nous c'est les plus de 1000 salariés voire plus.

Les administrations un peu sur les aspects mobilité. Comme il y a une pression très forte sur les administrations fonctions publiques quel qu'elles soient, pour des changements sur la performance ou autres. On est très sollicité sur la mobilité. Aujourd'hui, il y a des fonctionnaires qui ont la possibilité de changer de métier, travailler ailleurs, changer de ministère, ou autres collectivités. On nous sollicite nous pour aider les fonctionnaires à y voir clair. Et c'est tout un programme de formation qui est mis en place pour ce genre de reclassement.

Combien de temps peut mettre une formation de ce genre ?

Ca dépend ; pour certains, c'est quelques jours, pour d'autres ça peut prendre un an. Tout dépend des besoins qui sont exprimés.

Combien de bureaux existe-il au sein de *votre entreprise* ?

En France, il y a 21 ; en Europe, il y en a une soixantaine ; il y en a 50 aux Etats Unis ; il y en a au Brésil ; on veut ouvrir un bureau à Moscou aussi.

Quelle est votre organisation ?

C'est une entreprise Française, siège à Paris, et qui a des filiales un peu partout. Il y a une Direction Générale commune et une Direction par différentes branches d'activités. Il s'agit de Directions Régionales, mais plutôt dans un rôle transversale au niveau du territoire.

Combien de salariés comptez-vous ?

En Europe 1400 (dans notre métier, c'est assez grand). Ici à Strasbourg, on est une vingtaine, mais avec le bureau de Mulhouse.

Quelle est l'organisation à Strasbourg ?

C'est une organisation très simple ; il y a des missions, des consultants pour ces missions là. Ils sont chez les clients ; foncièrement il n'y en a pas ici (au bureau) ; il y a un peu d'administratif autour et puis un management transversal des missions.

Nous avons deux Responsables de missions et tout le reste ce sont les Consultants (une dizaine) , qui font le boulot (les missions).

Au plan administratif, il y a un Responsable des contrats, une ou deux Secrétaires selon le cas et puis un Contrôleur de gestion (c'est suffisant, il ne faut pas plus que ça)

Vous arrive –t-il d'avoir des rencontres de mise au point avec ces consultants ?

Oui. Tous les mois c'est chaque mission ; plus les trimestres, deux ou trois fois par an c'est tout le monde ensemble, pour éplucher ce qu'on a fait..., ce qu'on a à améliorer. *Comment se passent ces réunions : est ce des propositions qui émergent ou s'agit-il d'informations ?* Les deux.

Pouvez- vous nous faire part d'un cas de proposition ?

Il y a des propositions de modification et de méthodes de prospection. On a des habitudes, des procédures, pour prospecter le marché du travail qu'on a chez nous. L'année dernière, on a changé ces procédures là en disant, elles sont inadaptées à la population ; parce qu'on a une population beaucoup plus diversifiée, alors qu'avant, elle était beaucoup plus homogène ; on a dit ça ne va plus, on ne peut plus travailler comme ça.

Donc on fait travailler les consultants sur : quel est le type de population...qu'est ce qu'il cherche...quels sont les contacts, les résultats...A partir de là, on applique chez nous de nouvelles procédures d'attaque du marché du travail pour la prospection.

Les consultants ont –ils des objectifs partagés, des obligations de résultats ?

Ah oui ! Ils font les résultats en termes de placement...Tous nos résultats sont liés aux placements, à la réussite des placements. Plus le placement se fait correctement, il est en court...Plus la durée est courte mieux c'est. Quand un consultant traîne, ça n'avance pas, c'est mauvais. Il faut intervenir immédiatement, il faut lui dire d'accélérer, changer de méthodes, faire une approche différente.

Le placement peut être aussi bien dans l'entreprise initiale, ou dans une autre entreprise.

En termes de chiffre, combien avez-vous fait l'année écoulée ?

En Chiffre d'Affaires, on a fait un peu plus de six millions d'euros.

Combien de placements avez-vous fait ?

Ca doit faire dans les deux mille placements...pour une vingtaine d'entreprises...

Estimez vous que les entreprises prennent la décision de venir chez vous par contrainte ou par prospection ?

Il vaut mieux qu'elles viennent par prospection que par contrainte...Chez nous, on trouve les deux. Il y en a qui ont réfléchi, qui ont entendu parler de nous, qui sont venus nous voir, qui nous ont exposé leurs problèmes, qui ont probablement fait pareil avec notre principal concurrent. Et ensuite elles ont choisi. Mais la plupart du temps, c'est quand même l'inverse... c'est contrainte, c'est demain, il faut faire vite...donnez moi un coup de main...c'est plutôt comme ça.

C'est sous la contrainte aussi de l'administration, qui un moment dit vous devez faire ça, c'est écrit dans le code du travail, il faut vous en occuper. Et quand l'entreprise dit je ne sais pas, l'administration dit, il y a des prestataires pour ça , allez les voir.

En termes de coût, entre une entreprise qui s'y prend par avance (par prospection), et une entreprise qui le fait par contrainte, laquelle paie plus cher ?

Celle qui est contrainte. Celle qui se prend par avance, ça lui coutera nettement moins parce qu'elle aura moins d'ennuis. Ca se passera mieux donc elle paiera forcément moins cher. Celle qui est contrainte, elle va accumuler les problèmes, elle ne les voit pas venir tous tout de suite. Là on a un cas, depuis fin Août et c'est pour demain (délais de trois semaines). Dernièrement, la semaine dernière, on nous a demandé d'intervenir pour avant-hier (délais de quatre jours)

On se rend compte à un moment donné, quand on regarde le signe des évènements, on demande : est ce que vous avez fait ci , est ce que vous avez fait ça...qui aurait déjà dû être fait avant. Nous on dit si ça ce n'est pas fait, on ne peut pas ou alors on peut mais ça ne servira pas à grand-chose. Ils nous disent oui...dans ce cas, ne pouvez vous pas nous le faire ? Donc, on revient en arrière pour faire une partie du travail de l'entreprise qui devrait être fait par l'entreprise il y a quelques temps déjà.

Quand c'est du domaine de la réglementation du travail, ça devient extrêmement complexe. Souvent, une décision ou une action qui n'a pas été faite ou qui a été oubliée, c'est comme si elle n'avait jamais existé. Donc ça peut faire prendre du retard, d'un mois, de deux mois voire plus ; parce qu'il y a des procédures qui sont à relancer depuis le début...Consulter les

syndicats...négocier avec eux...avoir leurs avis...ils ont toujours des délais à imposer entre temps...

Et les entreprises constatent, malheureusement que ça leur revient plus cher non seulement en temps mais en coût aussi de ne s'y être pas prises très tôt.

1.1.3 Retranscription de l'entretien réalisé avec J

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS

Interlocuteur : J : Chef de Projets

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Lundi 15 Septembre 2008.

Heure : 17h30-18h03

Présentez nous votre *organisation* ?

On est une agence de développement économique,...donc on est financé par les collectivités, Conseil Général du Bas Rhin, Conseil Régional, également la Communauté Urbaine de Strasbourg ainsi que d'autres collectivités, le Port Autonome...

Notre objectif, c'est de contribuer à créer et maintenir de l'emploi et de la richesse sur le territoire du Bas Rhin. Emplois c'est-à-dire richesse et de la taxe professionnelle, reversée par les entreprises...

On intervient à la fois auprès des industriels pour les aider à développer leur projets sur le territoire du Bas Rhin, les aider à trouver des terrains, des financements...les mettre en relation avec les interlocuteurs dont ils ont besoin pour faire aboutir leurs projets et...d'un autre côté, on intervient aussi avec les collectivités notamment, les communautés de commune, les communautés urbaines, dans leurs réflexions pour mettre en place des structures d'accueil des entreprises, donc des zones d'activités, des zones telles les pépinières d'entreprises...

Quelles sont les organes de décision de l'*organisation* ?

Dans *l'organisation*, aujourd'hui, il y a des Actionnaires ou des financeurs qui fixent le cap par le biais d'un contrat d'objectifs ; donc ça c'est les collectivités publiques que je disais...le Conseil Général, Conseil Régional...Les six points du contrat d'objectifs.. ;

Le premier c'est accompagner les entreprises locales dans leurs projets de développement ; le deuxième, c'est accueillir et installer les nouveaux investisseurs, donc des investisseurs qui viennent d'ailleurs , de France ou de l'étranger pour s'installer en Alsace ; en troisième point c'est appuyer les entreprises en difficulté, quand une entreprise est en mauvaise passe, c'est l'appuyer, l'aider à s'en sortir, trouver des repreneurs...le point 4 c'est agir en faveur de la diffusion de l'innovation, les actions collectives...le point 5 c'est accompagner les programmes de territoire, donc c'est tout ce qui est mis en place : les SCOT (Schéma de Cohérence Territorial), des zones d'activités...Le point 6, c'est réaliser des missions d'études...donc on est par exemple membre du club immobilier, et de réfléchir un peu sur toutes les offres en cours...on est membre de l' ORTAL qui réfléchit sur les concepts logistiques et le positionnement logistique de l'Alsace

Ensuite, il y a un Conseil d'Administration, avec un Président; un Directeur de l'équipe opérationnelle, un Directeur Général, des Chefs de projets qui suivent concrètement sur le terrain les entreprises (je suis l'un de ces Chefs de projets)...en tout, on est une équipe de vingt et une personnes environ....

Est-ce une structure administrative qui est sous la direction du Directeur Général ?

Euh...On n'est pas administratif, on est des gens qui allons sur le terrain, qui intervenons en termes de conseil, c'est proche d'une structure de conseil, de consultant...C'est vraiment de l'intervention sur le terrain aux cotés des Chefs d'entreprises.

Allez-vous sur le terrain également ? Oui effectivement...

Pouvez-vous nous raconter une journée de travail idéale pour vous ?

Moi ?...On peut vous parler des clients, des industries qu'on suit. La façon dont ils travaillent, dont ils gèrent leurs risques ; tout dépend de ce que vous entrez dans risque quoi...

Comment se fait le contact entre les entreprises et vous ? Est ce de votre action, de l'action de l'entreprise ou du Conseil d'Administration par exemple ?

Les entreprises viennent auprès de nous ou nous même on va voir les entreprises, et on regarde si on peut les aider...Il y a des entreprises qui viennent nous voir nous, mais ça ne passe pas du tout par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration, les Collectivités nous fixent un contrat d'objectifs. Ensuite, dans le cadre de ce contrat d'objectifs, là, nous on va voir les entreprises ou des entreprises viennent également nous

voir, pour se faire aider...C'est donc une organisation à notre niveau entre les entreprises et nous.

Pouvez-vous nous parler de votre expérience d'accompagnement ?

Dans l'année, on traite grosso modo... on traite trois cent projets d'entreprise. Un projet...ça veut dire au minimum trois cent Chefs d'entreprise rencontrés chaque année. Des grandes entreprises comme QUEEN, Cuisine SCHMIDTZ...mais également des PME. C'est des gens comme ARFA, HISTENZO...On les rencontre pour les aider, à gérer leurs projets de développement sur le territoire. On peut dire construction d'un nouveau bâtiment, ou carrément un projet d'investissement dans de nouvelles machines. Pour acquérir un nouveau marché, on cherche des financements, on recherche des contacts, des partenaires ...

On intervient aussi sur les affaires en difficultés, parfois comme chez les DIETRICH, il y a un atelier de peinture qui brûle, donc ça c'est par exemple un risque, puisque ça ralenti, ça arrête la production ; donc les aider à trouver des solutions. Il y a des entreprises qui sont aussi en difficulté financière, donc sur le point de déposer le bilan. Donc là où la pérennité de l'entreprise est menacée, là aussi on va les voir, on regarde comment on peut les aider, à maintenir les activités, les emplois sur le site quoi. Parfois, ça passe par la recapitalisation, ou parfois ça passe par la vente et la recherche de repreneurs.

Pouvez-vous nous parler d'une entreprise en situation difficile (sans nommer l'entreprise) que vous avez aidé et comment ça se serait passé ?

Une entreprise en situation difficile...par exemple une société industrielle installée sur Strasbourg qui...qui doit produire...bon...c'est un peu délicat de parler de cette société là parce que c'est des choses qu'on ne divulgue pas trop quoi...

Un cas typique...La société nous contacte, parce qu'elle a un projet immobilier. Donc, souvent les gens ne disent pas tout de suite qu'ils sont en difficulté, puisque c'est un sujet un peu tabou. On ne veut pas trop le dire...Donc on va les voir, quand on arrive sur le site, déjà on se rend compte que l'activité n'a pas l'air...que l'usine n'a pas l'air de tourner à plein régime. Ensuite on va voir le projet du Chef d'entreprise, il nous parle d'un projet immobilier, on se rend compte qu'enfin il cherche un hall industriel pour transformer son activité, que ce halle souvent est plus petit que le halle actuel. On se rend compte qu'il veut diminuer son activité ; on se rend donc compte qu'il a des difficultés.

Ensuite, on regarde à quoi sont liées ces difficultés. Est-ce que c'est lié à la conjoncture, est ce que c'est lié à un marché...est ce lié à une perte d'un client, est ce que c'est lié à des mises en demeure de la DRIN, parce qu'ils ne sont plus aux normes pour exploiter le site. Donc là, ça peut vraiment être lié à tout un tas de choses. Ensuite, petit à petit on va rentrer dans le problème, on va voir ce que l'entreprise veut faire, est ce que le dirigeant a les moyens d'aller au bout, de résoudre son problème...S'il n'a pas les moyens, est ce qu'il est prêt à vendre ? Parce qu'il y en a qui pensent qu'ils ont les moyens mais ils ne sont absolument pas prêts à vendre et souvent c'est ceux là qui vont à la fin dans le mur quoi. Donc tout notre travail, c'est déjà petit à petit de creuser, de voir ce qui est annoncé, de creuser, de voir l'état réel des difficultés, ensuite d'arriver à trouver des solutions idéalement avec le Chef d'entreprise ; mais aussi parfois d'anticiper des choses que le dirigeant d'entreprise ne veut pas accepter quoi. Je pense que c'est un travail de pédagogie on va dire. Donc ensuite, on peut aller voir le trésorier, le payeur général pour échelonner la dette auprès du fisc...ça peut être mettre en relation avec ...des administrateurs en réglementation judiciaire assez en amont pour recueillir des clichés ; parce que souvent l'entreprise en difficulté, ce qui compte c'est la rapidité d'exécution. Souvent à partir du moment où on dépose le bilan, il n'y a plus beaucoup de temps pour trouver des solutions. Donc là aussi, on anticipe avec le monde inter judiciaire voilà quoi.

Bon...ça c'est la fermeture ou le dépôt de bilan. Je pense que c'est une nature de risque ; parce que je pense que vous, dans le risque vous prenez en compte tout ce qui peut ralentir la production, bloquer la bonne marche de la structure. Là, je pense que c'est un métier d'assureur...Je pense que pour vous un contact pertinent ce sont les assureurs. Puisque les assureurs, eux typiquement interviennent sur la couverture de risques liés aux personnes, les risques liés aux équipements de production, les risques liés au produit, les risques liés à l'environnement...

Nous, de ce qu'on voit sur le terrain, c'est plutôt les grands groupes MARS, MASTER FOOD...comme KNOR, comme JOHNSON CONTROL...qui sont de très grands groupes...eux intègrent la notion du risque dans leurs gestions. Et ensuite par rapport au risque, ils ont une approche, ils connaissent le risque, ils connaissent le coût des incidents, ils décident de l'assurer ou de ne pas l'assurer, jusqu'à quel montant..Ensuite, les PME, elles...c'est clair qu'elles ont moins de moyens, elles sont parfois moins consciente de tout le risque qu'il peut y avoir. Elles vont en général sur la couverture de risque minimal...qui

couvrirait le risque de bâtiment, de la production, parfois la couverture homme clé, c'est à dire s'il arrive quelque chose au dirigeant d'entreprise. Mais c'est clair qu'elles sont beaucoup plus sur leurs quotidiens...et puis, ils sont seuls souvent dans les PME...donc ils ne peuvent pas tout faire. Parfois, ils sont conscients⁶⁶⁹ du risque mais l'urgent c'est de développer de nouveaux marchés...d'aller voir de nouveaux clients, ce n'est pas forcément de se couvrir.

Comment les accompagner vous dans ce cas là ?

Nous on essaie de les sensibiliser par rapport à certains risques, les plus flagrants, qu'on peut voir. On fait un peu de sensibilisation. Mais je pense qu'une des meilleures sensibilisations vient aussi des assureurs...surtout les assureurs qui sont spécialisés dans le suivi de sites industriels...il y a de gros assureurs, un Américain qui s'appelle Global FM et les assureurs CASTENAU à Haguenau qui sont aussi spécialiste dans le risk management...donc c'est des gens que vous pouvez aller contacter, je pense qu'ils peuvent vraiment vous aider.

Dans votre organisation, comment se passe l'implication de l'ensemble du personnel dans les missions que vous devez conduire ?

Bon...disons qu'on a des objectifs clairs, partagés avec tout le monde. Il y a un système d'information où chacun met les projets qu'il fait, où les assistantes également sont chargées de suivi, de la mise à jour...C'est cet outil là notamment qui nous permet d'échanger les informations, de travailler ensemble. Que chacun soit un peu informé de ce qui se passe, puisque pour impliquer les gens, c'est surtout ce qui est important, c'est de les tenir informés de ce qui se passe, de les impliquer dans l'entreprise. Après, on n'est pas dans des démarches de ligne, quelque chose comme ça, comme le font les gros industriels qui eux mettent en place tout un tas d'indicateurs, d'actions correctives...Nous on est 21 personnes... donc...

Parlant de votre action sur le terrain, comment décririez vous une journée idéale pour vous ?

On va voir un Directeur d'entreprise, on va discuter avec lui...J'ai détecté un projet, j'appelle le Directeur d'entreprise, je prends rendez-vous avec lui, je vais le voir, on discute de son projet. Je regarde vraiment ce qu'il veut faire, parce que souvent, entre ce qu'il annonce et son besoin réel, il y a un décalage. Ensuite par exemple, si c'est quelqu'un qui veut construire un bâtiment, qui recherche un terrain...je vais regarder un petit peu quels sont les terrains disponibles sur le territoire où il est déjà installé. Je vais prendre contact avec les élus du

territoire pour voir où est ce qu'on peut installer au mieux cette entreprise. Ensuite, je vais retourner vers l'entreprise, voir avec elle, est ce que ce terrain lui correspond, est ce qu'elle veut autre chose. Une fois qu'on a trouvé le terrain, je vais regarder avec l'entreprise si elle a déjà construit une usine par le passé, si elle a de l'expérience, si elle connaît les gens qui peuvent l'aider à construire. Si elle ne les connaît pas, je vais l'orienter vers deux ou trois partenaires. Ensuite, on va faire les rendez-vous, on va suivre un peu le projet et les conseiller sur deux ou trois éléments. Par exemple, l'autre jour, il y a une société spécialisée dans l'électronique... Les gens de l'électronique construisent des halles de production qui ont deux ou quatre mètres de haut quoi... Le problème, c'est le jour où ces gens dans 10 ans parce qu'ils auront grandi et qu'ils auront besoin de déménager, ils auront un halle d'activité de 4 mètres de hauteur qu'ils ne pourront revendre à personne, parce qu'à part l'électronique, tous les autres industriels recherchent des halles d'au moins sept mètres de haut. Donc c'est ce genre de conseils qu'on leur donne en amont pour tout de suite penser à la construction de halle, de bien la construire, penser aussi un jour à la revendre, à la cession du bâtiment... Et puis, une fois que la construction est passée, dans ce halle, on va vouloir embaucher, on va vouloir mettre des machines... je vais les mettre en relation avec des gens qui vont pouvoir les aider à embaucher, je vais pouvoir les orienter s'ils n'arrivent pas à boucler leurs financements vers d'éventuelles aides, des collectivités, dans le cadre de l'investissement des machines... voilà un peu quoi.

Décrivez nous une journée où vos attentes/ besoins ne correspondent pas avec les attentes/ besoins des entreprises.

Nous on fait que du conseil. Les entreprises paient leurs projets, donc elles sont maîtresses de leurs choix. Nous on fait que conseiller. Après, les entreprises suivent ou ne suivent pas ; c'est comme tout consultant... On amène une action de conseil, on amène des relations... après libre à chaque entreprise de les utiliser ou de ne pas les utiliser. Bien sûr, il y a des cas où les industriels décident de ne pas suivre nos conseils ; parfois ça marche quand même ; et très souvent aussi, il y a des blocages et puis ils finissent par revenir à nous. Voilà quoi.

Quels résultats faites-vous aujourd'hui par rapport aux entreprises que vous avez accompagnées ?

Bon... Je vais vous donner les chiffres de l'année 2008 (vous avez également le rapport d'activités 2007). En termes de nouveaux projets traités au premier Septembre 2008, c'était

un peu plus de 250 projets. Sur les 250, les projets qui sont réalisés ou dont les investissements sont d'ores et déjà lancés...donc des projets nouveaux sont des gens qu'on a rencontré, on a détecté un projet, on est en train de leur amener des solutions. Une fois que l'industriel a commencé à investir dans ce projet, donc il est en phase de réalisation. Sur ces 250 projets, il y en a plus de 80 qui sont en phase de réalisation et ça correspond en tout à 1770 emplois et grosso modo 230 millions d'euros d'investissement.

Un grosse part de notre activité se déroule à 2/3 sur le reste du territoire du Bas Rhin et à 1/3 sur la CUS (Communauté Urbaine de Strasbourg) ; donc bien reparti sur l'ensemble du territoire.

Comment pouvez-vous caractériser vos atouts, face à ce succès ?

Nos atouts...ça fait 57 ans qu'on existe. Donc effectivement quand on va voir une entreprise, c'est une entreprise que mes prédécesseurs ont déjà installée. On connaît donc l'historique de toutes les entreprises, on connaît bien les entreprises, on va sur le terrain...<donc c'est vraiment la connaissance terrain, la connaissance des Directeurs d'entreprise, ça c'est notre grand atout. Et puis ensuite, on est des pragmatiques, on intervient sur le terrain, on a des données...On n'a pas beaucoup de moyens, donc on ne se lance pas sur de grandes études, qui sont importantes aussi ; mais je dirais qu'il y a d'autres organismes qui ont peut être plus de moyens, plus de ressources, plus de moyens pour se lancer dans les grandes études, qui sont des choses plus macro-économiques, théoriques aussi, qui sont également utiles pour faire de la prospective et nous notre apport, c'est vraiment de la donnée brute de terrain ; de rencontrer des entreprises... Ca c'est vraiment *notre* force. Plus une connexion...on va dire au niveau des territoires...c'est-à-dire souvent beaucoup d'organismes suivent les projets mais sans liaisons forcément avec le territoire. Alors que nous on suit le projet d'entreprise mais intégré dans son territoire c'est-à-dire qu'un projet d'une petite activité, avec 5 ou 10 emplois situé aux fins fonds du Val de Villiers , c'est un projet qui a un impact à l'échelle du Val de Villiers ; parce que c'est un endroit où il n'y a pas forcément énormément d'activités économiques, alors que le même projet, n'a que peu de poids sur la CUS. Donc là on suivra plutôt de grand groupes comme NOXES, General MOTORS, des PME comme INTELLA quoi.

Comment les entreprises satisfaites manifestent-elles leurs satisfactions ?

Il y a des retours, des mercis. Soit elles nous associent dans leurs actions de communication.

Arrive t-il qu'une entreprise vous dise qu'elle n'est pas satisfaite ? Y a-t-il des difficultés ?

Oui...ça peut arriver...Ca arrive partout...Souvent en général quand elles le disent, elles ne nous le disent pas. Ce qu'elles disent c'est plutôt qu'elles sont satisfaites. Je pense qu'il y a sans doute des entreprises qui doivent dire à des élus ou autres...qu'elles ne sont pas satisfaites, ça peut arriver...Mais dans l'ensemble, j'ai quand même l'impression que les gens sont plutôt satisfaits quoi. Parce qu'on est réactifs, on sait se déplacer sur le terrain rapidement, parce qu'on amène des solutions. Après, vous avez aussi des entreprises qui aimeraient ne pas payer de taxes, ne pas payer d'impôts, ne pas payer quoi que ce soit...donc on ne peut qu'amener ce qui existe et reste dans le cadre de ce qui existe...C'est sûr que ceux qui se plaignent de payer trop de taxes professionnelles, impôts sur les sociétés, trop de ci trop de ça...Là on ne peut pas faire grande chose pour eux. Donc si vous venez pour ça, là on ne peut pas vous aider et je pense que ceux là ne seront pas satisfaits.. Ca c'est des choses décidées par l'état. Mais les choses où on a des moyens d'actions, dans l'ensemble je dirais qu'on essaie de répondre aux besoins de l'entreprise et je pense qu'on y arrive plutôt bien.

Avez-vous des concurrents ?

Bon...nous on est financés notamment par des collectivités locales donc...il n'y a pas vraiment de concurrents ; nous on travaille avec tout le monde. Je pense que d'autres organismes privés nous voient comme des concurrents même si nous on essaie justement de ne pas aller sur des choses où le privé est déjà présent. ...essayer plutôt de combler les manques du privé. Non nous on n'a pas de concurrents, on essaie au contraire de travailler avec tout le monde. Les agents immobiliers, de travailler avec les agents de développement économique locaux, des communautés de commune, de travailler avec les élus, de travailler avec les agences de « relocation »...en bonne intelligence. Avec des constructeurs, avec des gens de la région, avec les membres de l'Agence Nationale de l'Innovation, de l'OSEO...

Après, vous aurez des gens comme KPMG, qui vont plus intervenir sur la stratégie, conseil en stratégie...Nous on est plutôt...on aide les entreprises à tirer le meilleur de ce qui existe dans l'environnement dans lequel elles sont placées... c'est à dire qu'une entreprise, elle est installée sur notre territoire et sur ce territoire, il y a tout un tas de choses, il ya des salariés, il y a des aides des collectivités qui mettent des choses ou placent des actions collectives, des fonds destinés à financer l'innovation, il y a des ressources privées aussi, des consultants

spécialisés dans tel ou tel domaine et nous on essaie d'aider l'entreprise à identifier toutes ces ressources, à les qualifier pour qu'elles puissent tirer le meilleur du territoire, pour se développer, pour créer de l'emploi, pour investir dans des équipements qui vont générer de la taxe professionnelle et pour que sur le territoire, les gens aient de l'emploi...qu'il y ait de la richesse dans le territoire pour qu'ils puissent investir pour le bien être de tout le monde...C'est la finalité.

Sur du risk management, je vous conseillerais de vous rapprocher d'assureurs spécialisés de le suivi vraiment des industriels quoi. Eux, ils ont une approche risque intéressante. Les assureurs Claude Casternau à Haguenau, FM Global qui est un assureur américain. Eventuellement de vous rapprocher de la DRIN (le Direction qui s'occupe des installations classées pour la protection de l'environnement), puisque dans le risque, il y a tout ce qui est environnementaux. Je pense qu'ils auront une approche du risque sur un prisme très précis qui est celui de l'environnement. Après, le troisième aspect, ça serait de se rapprocher d'associations de consommateurs, de riverains...puisque l'une des problématiques des entreprises, c'est de faire accepter leurs activités par les riverains et ça ça devient un problème de plus en plus grand. On a encore eu le cas du projet de l'installation de boulangerie à ESCHAU qui a échoué parce que les riverains se sont opposés à ce projet là. De façon général, c'est que de plus en plus, quand les projets s'installent à proximité d'habitations, de riverains...ces projets ont de plus en plus de mal à se faire accepter. Des gens veulent des emplois, mais ils ne veulent plus de camions...Ils ne veulent plus d'odeurs nuisibles, ils ne veulent plus...tout un tas de choses et ça devient de plus en plus difficile pour les entreprises de faire accepter leurs activités. C'est aussi un vrai risque pour les entreprises.

1.1.4 Retranscription de l'entretien réalisé avec JMM

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : JMM, Chef du Personnel

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Lundi 22 Septembre 2008

Heure : 15h30'-16h28'

Présentation de l'entreprise

Historiquement, la création de l'*entreprise* remonte à 1887...Je vous remettrai un livret d'accueil, pour compléter ce que je vais dire, pour vous permettre de mieux vous situer ; vous y trouverez l'évolution sur nos produits, les services...Alors je fais un grand bon en disant en 2008, *Nous* sommes une entreprise de presse, qui fait partie de ce qu'on appelle la presse quotidienne régionale, pour distinguer par rapport à la presse nationale (Le monde...qui ont une vocation nationale). Nous notre vocation, c'est une approche régionale et locale...Nos quatre cahiers sont : 1.les informations nationales et internationales ; 2.les informations régionales (notre fond de commerce) ; 3. Le sport, largement consacré au sport régional et local ; 4. Les informations locales, de proximités, destinées aux lecteurs plutôt Alsaciens que Lorrains ou ailleurs en France.

En termes d'effectifs, nous sommes un peu moins de 800 personnes. Par catégories socio professionnelles, nous sommes une centaine de cadres, un peu moins de 200 journalistes, un petit peu moins de 200 ouvriers (c'est la catégorie qui diminue plus que d'autres, c'est la seule qui diminue de façon assez forte. Et un peu plus de 300 employés (dans les employés on retrouve, l'ensemble des commerciaux, une cinquantaine, les agents de liaisons, des secrétaires, des assistants, des comptables, des aides comptables, c'est une population très diverse et très variée.

Un chiffre d'affaires en 2007 d'environ 110 millions d'euros qui provient de nos deux marchés : marché annonceurs et marché lecteurs, chacun à 50 %.

Nous imprimons tous les jours, de l'année (sauf en moyenne 4 ou 5 non parutions ; souvent les lendemains de fêtes) environ 200... 220 000 exemplaires des Dernières Nouvelles d'Alsace, le journal qui paraît du mardi au dimanche ; et le journal du septième jour ou premier jour de la semaine chez nous, c'est le lundi :les Dernières Nouvelles d'Alsace du lundi qui est livré à environ 155 000 exemplaires, un petit peu en retrait par rapport aux autres jours de la semaine.

Nous fabriquons non pas un journal, mais vingt et une éditions différentes qui reviennent sur les informations locales que j'ai évoquées auparavant, de façon à donner aux lecteurs de Luxembourg, du Nord de l'Alsace, des informations qui sont très proches du secteur géographique où ils habitent ; des informations différentes pour les lecteurs de Luxembourg, de Haguenau, de Sarre Union...Des éditions différents, en édition française, et nous avons aussi une particularité, en termes d'éditions, nous avons environ 15 000 exemplaires qui sont des éditions bilingues. Ces éditions sont diffusées chez des abonnés d'un âge relativement avancé (l'Alsace étant rattachée à l'Allemagne avant la guerre...). Ce sont des personnes qui ont aujourd'hui au moins 70 ans, et qui sont des lecteurs fidèles (il faut le dire), qui nous obligent à maintenir cette édition (15 000 exemplaires, ce n'est pas négligeable). Donc chaque édition différente, essentiellement consacrée sur le Bas Rhin. Dans le Rhin, pas d'éditions bilingues, puisque les lecteurs bilingues sont vers le nord de l'Alsace, Haguenau, Luxembourg, Sarre-Union.

Une autre particularité, nos ventes se font à 87% d'abonnés. 85% chez les abonnés qui sont portés par une filiales qui s'appelle « DFM Portage » qui emploie elle aussi à peu près 1800 porteurs porteuses qui tous les matins livrent à nos abonnés autour de 170 000 exemplaires à leurs domiciles avant 7h du matin.. 2% d'abonnés sont livrés par la poste, ce sont les abonnés « sous bande ». C'est donc la poste qui livre le journal sur des secteurs qui sont mal desservis ou par la route ou qui sont un petit peu éloignés des agglomérations ; et 13% qui se vend sur le marché, que nous appelons vente au numéro.

Il y a environ 700/800 points de vente qui sont des bars-tabac, des maisons de retraite..., et des boulangers, des bouchés (dans les endroits un peu plus reculés) qui vendent le journal qui est acheminé tous les matins par des camionnettes ; environ 80 camionnettes qui partent d'ici,

du journal, de Strasbourg, ici de nos murs pour livrer et les porteurs et les points de vente. Voilà et donc on arrive à ces 100%. Voilà globalement la situation du journal. Il faut savoir que, du fait du lecteur, de l'acheteur, nous subissons une légère érosion, comme la presse en général. Les jeunes lisent moins le papier, c'est plus internet, c'est plus les informations par la télé, parfois la radio, mais beaucoup plus sur internet. Aujourd'hui, nos efforts vont beaucoup vers internet. Nous sommes le premier journal, dès 1995, à être mis en ligne, sur le web et c'est une évolution que nous suivons avec beaucoup d'attention.

Quelle est la rentabilité (par rapport à internet) ?

Nous avons très longtemps des marges très importantes jusqu'en 2000, et l'érosion et du marché publicitaire (puisque le marché publicitaire dépend en général de l'érosion) qui a connu une érosion assez importante, et du lectorat qui s'infléchissait et s'infléchit toujours depuis quelques années. Nous perdons donc à peu près 1,5% de nos lecteurs payants (bien sûr). Aujourd'hui, le journal reste en situation positive en termes de résultat, mais ce résultat évidemment n'est pas très bon. Ceci est dû comme évoqué déjà à l'érosion sur le chiffre d'Affaires des publicités ; même si on fait des efforts...on n'a pas réduit d'effectif chez les commerciaux...).

Cette érosion fait-elle que vous vous orientez vers d'autres marchés ?

Oui bien sûr, j'ai évoqué que depuis plus de 10 ans, nous sommes sur internet (c'est le premier) ; mais en même temps, ce n'est pas suffisant, bien que l'édition était gratuite jusqu'à trois ans ...et nous avons fait payer d'une part les archives et on a constaté...une chute dans les contacts (de près de 90% depuis que c'est devenu payant). On a également rendu payant les informations régionales et locales puisque c'est là où on est seul à pouvoir fournir ces informations. Sur l'information nationale et internationale, vous allez sur n'importe quel site, vous l'avez donc ce n'est pas la peine de faire payer. Mais là aussi, on a constaté, on a environ 30 000 contacts par jours. Mais je dirais que tout ce qui est payant, le nombre de contact a diminué de façon extraordinaire. C'est un petit peu une source de revenu malgré tout. Voilà donc, c'est cette nouvelle orientation en termes de nouveau marché ; et nos commerciaux vendent de la publicité, c'est un marché qui se développe très très vite. Ils vendent de la publicité à des annonceurs qui viennent sur le site internet. On a aussi vendu le couplage des annonce- emplois sur le site. Lorsqu'on vend une annonce, c'est relayé automatiquement sur le site internet. (Pour les annonces relativement importantes).

Donc, il est évident que pour nous l'avenir passe par internet. C'est vrai qu'en termes de ressources, le Chiffre d'Affaires du marché publicitaire est d'environ 55 millions d'euros (ce qui constitue la moitié et l'autre moitié vient de la vente du journal...). Je n'ai plus en tête le dernier Chiffre d'Affaires d'internet, mais c'est très faible à peu près 700 000 euros donc très peu. Mais déjà cette année, on espère doubler ce chiffre. Donc c'est quelque chose qui est en train de devenir incontournable ; on ne va pas dire exponentiel, mais en tout cas, c'est quelque chose qui évolue très très vite.

Espérez-vous aussi récupérer ce qui est perdu par le lectorat papier ?

Vous faites bien de me le rappeler...Dans une entreprise, il y a deux aspects : les aspects recettes et les dépenses. Je vous ai déjà parlé des recettes...En termes de dépenses, nous en avons qui sont incompressibles : papiers, lumière, encres...Par contre, nous avons les frais du personnel qui représentent plus de 50% de nos dépenses. Donc, nous avons... sans qu'il y ait des licenciements secs, ...nous sommes en train de réduire les effectifs, notamment les effectifs des ouvriers. Ça démarré il y a quelques années déjà.. . Il y a quelques années, un journaliste, il tapait son texte soit à la machine ou il dictait à une secrétaire, qui elle le transmettait à la composition. Les compositeurs ressaisissaient le texte...bon ça remonte à une dizaine d'année. Entre temps, le journaliste écrit lui-même son texte, qui n'est plus saisi par les ateliers de composition. En plus, ce sont plus les....J'évoquais avant 800 salariés, nous gérons aussi près de 1000 correspondants qui alimentent les différentes rédactions soit en agences ou au siège des textes qui viennent soit des comptes rendus de délibération de la mairie, des associations...Et donc ces textes sont aussi relayés par les différentes rédactions et transmis directement aux productions. Donc tout ça nous a permis de **réduire le nombre d'ouvrier de la production**, de la composition aussi puisque aujourd'hui, nous passons directement de la composition à la fabrication...Nous avons 195 chargés de rotative. C'est extrêmement important ; c'est 10 millions d'euros. C'est très important, mais c'est vrai que ça nous engage pour 10-20 ans ; puisque nous passons de 3 rotatives à 2 rotatives. ; puisque la nouvelle génération qui est en route depuis quelques années, elle tourne à 50 000 exemplaires à l'heure. Donc la production se fait plus rapidement. Ça nous a permis aussi de laisser partir et de ne pas remplacer surtout les rotativistes. Le nettoyage de la rotule, mais ça ça date de l'année dernière a été **sous-traité**. Là où on peut réduire le personnel notamment ouvrier, administratif aussi, on ne les remplace pas. Et il y a eu aussi, il y a deux ans, (ça c'était) un décret du gouvernement qui a permis à toutes les entreprises de presse de la France, de faire

appel à un plan d'organisation social, c'est-à-dire de permettre à des gens qui travaillent en production, à partir de 55 ans de partir en pré retraite pour ceux qui le veulent mais il y a bien des volontaires qui sont partis ; et il y a actuellement en cours un deuxième plan qui permet à des gens de 53, 54 ans de partir dans les mêmes conditions.. Donc un ça nous a permis l'année dernière de laisser partir une bonne cinquantaine de personnes et d'ici la fin de l'année, environ une trentaine normalement. Donc ça permet effectivement tout en produisant le même nombre de journaux, la même qualité de journal, de réduire la masse salariale en fait... On ne rentre pas dans les détails mais ceux qui partent dans le cadre de la POS (Plan d'Organisation Social), il y a une partie qui est prise en charge par l'état et l'autre par l'entreprise. Donc un ouvrier qui part, ce n'est pas toute la masse salariale qui part d'un coup. Il y a toujours une partie qui reste à la charge de l'entreprise mais en tout cas, ça nous permettra de limiter la masse salariale mais aussi son évolution. Voilà où nous en sommes aujourd'hui.

Autre chose, extrêmement importante (l'évolution en termes d'actionnariat...).

Nous avons appartenu depuis 1887 à des familles, donc du privé. C'était à l'origine un allemand, un fabricant de dictionnaire a racheté le journal. Ensuite, on a transité par France-Antilles... et depuis 1997, nous faisons partie du groupe l'Est Républicain qui est familial. Et plus récemment, ce groupe de l'Est Républicain a racheté 5 quotidiens. En tout cas, nous faisons partie du Groupe EBRA (Est, Bourgogne, Rhône Alpes).

Organisation de l'entreprise ?

Vos l'avez dans le livret d'accueil. Un Président qui est là de temps en temps, qui est plutôt à Nancy. Un Vice-Président qu'on ne voit jamais non plus. L'opérationnel, le Directeur, celui qui fait fonctionner aujourd'hui, la marche, c'est JC B, et toute son équipe comme vous le voyez. Le Comité de Direction... et après vous avez tous les services DAF, la Rédaction... Le rachat des quotidiens de Bourgogne et Rhône Alpes a été réalisé avec l'appui financier du Crédit Mutuel, et le Crédit Mutuel depuis fin juin, a pris la majorité du Groupe EBRA.

Un groupe pourquoi ? Parce que ça permet à un moment donné de faire des économies d'échelle... Par exemple, lors des JO 2008 à Pékin, il y a eu trois journalistes qui sont partis et qui ont fait des papiers pour l'ensemble du groupe. C'est une économie sinon chaque journal aurait envoyé un reporter. C'est une forme d'économie ; acheter du papier par exemple... nous on consomme tous les jours 40 tonnes de papiers ; il y a aussi l'encre, qui sont des dépenses importantes. Si demain le groupe achète trois mille tonnes de papiers, ça serait moins cher que

si chacun achetait trois cent tonnes. L'encre c'est pareil, les plaques...c'est pareil. Donc on peut mutualiser certaines dépenses, acheter des voitures de service par exemple...Demain on dira peut-être, on va aller chez Renault, on va dire qu'il nous faut trois voitures, faites nous un prix. Ca peut être les stylos, les bureaux...Donc c'est sur cette échelle là qu'on peut réduire les coûts et gagner de la marge en fait. Sachant qu'en termes de recettes, ça va être très difficile malgré les efforts que font nos équipes commerciales aussi bien sur le marché annonceurs que le marché lecteur. On a un peu plus de trente commerciaux sur le marché annonceurs, c'est vrai qu'il faut vendre...Pour l'instant, *Nous* sommes un produit de bonne notoriété, on a une belle image de marque quand même sur la zone. Sur notre rayon de diffusion, on a 18 commerciaux qui vendent des abonnements à des particuliers soit en démarchage direct, soit en téléphonant. Donc ils téléphonent à ceux qui sont abonnés, soit ils sont dans les supermarchés, d'ouvrir des stands...Nous on fait beaucoup d'effort sur la qualité du produit, mais c'est vrai que les jeunes lisent moins donc on a plus d'effort à faire...On est dans une situation intermédiaire ; la presse écrite était au top dans les années 90-2000, mais là l'érosion est lente mais régulière quoi.

Donc depuis 2-3 ans, gros efforts sur ce qui est nouveaux média. L'ICSA, Canal en Alsace TNT, Alsace ITV, ça, le groupe est en train aussi de se structurer, orienté coté commercial, qui vend de la publicité par ces nouveaux média (qui n'est pas nouveau mais pour nous c'est nouveau). On essaie donc d'être présent sur ces marchés, le plus largement...le web, et internet...

Comment les employés sont ils impliqués à lutter contre cette érosion ?

Prenons mon cas...Comment voulez vous que...Je suis très conscient du problème, mais c'est tellement général, ce n'est pas lié à l'*entreprise*. Ce n'est pas lié à l'Alsace...Moi, je peux à la limite dans mes connaissances dire abonne-toi...Mais si les gens ne veulent pas s'abonner. Le jeune, il ne va pas dire je prends un abonnement au journal, il veut s'informer, il va sur le net ; il va regarder ça comme ça. J'ai discuté ce matin avec une stagiaire qui était là, elle fait du théâtre (une petite troupe...). J'ai posé la question si elle lisait *le journal* elle m'a dit c'est plutôt les week end, ce n'est pas toujours. C'est plus ceux qui cherchent du travail, le cadre emploi, c'est tout. Elle était en relation avec notre service culture, donc il y aura une information de toutes les façons. Je dis, si nous on n'était pas là pour relayer cette information, ce n'est pas simple pour une petite troupe qui se produit une fois par an de se

payer une communication...Elle m'a expliqué qu'il y a des sites où elle peut (je ne le savais pas, j'ai un certain âge aussi) donner l'information, le spectacle et l'heure...pour les spectacles amateurs. On les retrouve sur ce site, pour les jeunes qui veulent aller au théâtre ou autre, ils vont sur ce site. Donc c'est dire qu'il y a d'autres qui peuvent relayer l'information. Chaque salarié est donc conscient plus ou moins...Le rotativiste qui travaille que de nuit, il a des informations sur la situation de l'entreprise, ... par le comité d'entreprise...Il se sent un peu moins concerné...On se sent tous concernés, mais il n'y a que la stratégie du journal qui peut faire qu'on puisse récupérer les lecteurs. Même si aujourd'hui, on ne se fait pas trop d'illusions pour attirer les jeunes vers le papier. C'est pourquoi, nous développons beaucoup notre site internet avec l'immobilier, l'emploi ça fait longtemps, l'auto moto...Pour l'immobilier, on a mis en ligne les ventes d'appartement, il y a de la vidéo, vous pouvez les visiter, acheter...Au niveau de la rédaction aussi, il n'ya pas très longtemps, il y avait l'intervention du nouveau maire de Strasbourg, et d'autres élus qui ont été mis en ligne. On a dans le site la rubrique info/son, qui permet à des groupes musicaux Alsaciens de se mettre sur le site et que les gens puissent les connaître. Donc on essaie de fédérer de plus en plus, ça va s'accélérer... des actions...Après, il faut gérer tout ça, ...les problèmes de statut du journaliste ; il écrit, certains vont sur le terrain, d'autres sont sédentaires...Les représentants des journalistes disent par exemple, que celui qui écrit ne peut pas faire de la vidéo...bon ! Ils ne vont pas faire e la vidéo aujourd'hui, mais ça peut être une évolution. On met trois lignes, mais ça peut être capté.

Leur préoccupation, c'est d'avoir plus de travail, ou de faire un travail différent...Parfois, pour faire bouger les choses, surtout dans une entreprise de presse, c'est très compliqué. Il y a des lourdeurs, le passé, le poids syndical...La presse est hyper syndiquée, des syndicats très forts chez les employés, les ouvriers...Des syndicats qui ont le monopole (CGP). C'est pour cela qu'ils obtiennent quasiment tout ce qu'ils veulent. Un rotativiste par exemple touche 4000 euros brut par mois (quelqu'un qui a un CAP, maximum un Bac Professionnel quoi) ; le compositeur, il a plus de 3000 euros. C'est des salaires de cadres dans d'autres maisons...multipliés par 14 mois de salaire...Donc, c'est une masse salariale qui est très importante, certes une présence syndicale qui est très importante, on arrive à bouger mais ça met du temps à bouger.

Quelle est la fréquence de rencontre de ces syndicats avec la Direction Générale ?

Bon ! Il n'y a qu'une catégorie de cadre (pas d'agent de maîtrise), qui ont une convention collective (l'encadrement de la presse quotidienne régionale) ; les journalistes ont leur convention collective (la convention nationale des journalistes) ; les employés ont une convention collective (celle des employés de la presse quotidienne régionale) ; et les ouvriers ont la leur (ouvrier de la presse quotidienne régionale).

Tous les mois, il y a une réunion avec les délégués du personnel ouvriers-employés (ça fait un tout). Tous les mois il y a une réunion avec les délégués du personnel des journalistes, tous les mois, il y a une réunion avec les comités d'entreprise, les cadres sont moins offensifs je dirais. S'il y a un problème, ils viennent nous voir. Mais il y a aussi des réunions, pas tous les mois, par trimestre ; mais s'ils demandent, on répond. Et puis, il y a des commissions.

Donc présence syndicale forte, puissante surtout chez les ouvriers ; en réalité parce qu'ils ont un impact immédiat sur la production ; s'il y a une revendication, ça ne veut pas dire qu'on répond à toutes les revendications, et qu'il y a une questions qui reste en suspens notamment chez les rotativistes...(nous on commence à imprimer à 20h30, parce qu'il y a des délais...il faut imprimer les 21 éditions, et les camionnettes qui attendent à partir de 2h 3h du matin...), ils font une réunion qui dure une heure, deux heures ; donc on a du retard dans l'impression et donc évidemment dans la livraison...Ce n'est pas une grève, mais en même temps, il y a 170 000 abonnés qui attendent. Ils ont l'habitude d'avoir leur journal certains à 6 heures, d'autres à 6 et demie ; en tout cas avant 7 heures. Quand vous êtes abonnés, vous descendez, à 7 heures, même à 7 heures et demie, vous ne voyez pas le journal, vous dites ah ! Zut ! Le porteur des DNA m'a oublié. Il ne savait pas qu'il y avait un problème chez nous. On n'a pas le temps d'informer, on ne peut pas le dire. S'il y a des retards importants, vous avez 170 000 de nos abonnés qui téléphonent, beaucoup téléphonent...Donc toutes les lignes sont saturées, les appels des agences, les commerciaux qui sont énervés, le service client, les relations abonnés sont surchargés, il faut expliquer...Après, il y a des problèmes. S'il y a des retards importants ...le porteur qui attend son paquet de journaux comme d'habitude vers 5h, il attend 5h, 6h, il ne sait pas non plus ce qui se passe. Lui, il a un boulot. Il démarre à 7h ailleurs. Il dit moi je ne peux plus attendre, je m'en vais, c'est un mécanisme...Tous les matins, il y a environ 1500 porteurs qui portent (1800 avec les remplaçants qui prennent le relais si nécessaire)...

Comment la Direction essaie-t-elle de contenir ou d'éviter ce retard qui peut être occasionné par les rotativistes ?

(Très bonne question)...En essayant déjà de les responsabiliser...Nous on essaye déjà d'expliquer (on l'a fait plusieurs fois déjà). Au moment de la mise en route de la rotative par exemple (début 2007), ils ont voulu une prime, donc on a eu beaucoup de retard. Mais c'est lié aux rotativistes eux-mêmes, mais en même temps à la machine qui pourrait elle-même pour des raisons électroniques...Donc, il y a eu des retards liés à la machine et d'autres qui sont venus des rotativistes qui n'en avaient jamais assez. Donc on leur a expliqué, par papier, compte rendu, que ça n'améliore pas la situation du journal ; parce que si vous avez trois ou quatre retards dans la semaine, voire dans les 15 jours, voire dans le mois, les gens commencent à s'énerver ; ils n'ont pas le journal le matin...Quand vous avez l'habitude tous les matins d'avoir votre journal et qu'il y a des périodes comme ça (vous ne l'avez pas avant d'aller au travail, vous n'arrivez pas à lire pendant votre petit déjeuner..., c'est des traditions, des habitudes des abonnés. Il y en a qui sont abonnés depuis 30 ans...Donc on essaie de les sensibiliser à l'effort des commerciaux pour trouver des abonnés, au problème de stress que ça occasionne quand il y a des retards. Même les autres employés, qui sont syndiqués, eux-mêmes essaient de dire, venez voir chez nous, regardez comment ça se passe, quand il y a des retards, des centaines de coup de fil de gens qui ne sont pas contents...Ils se font engueuler parce qu'il n'y a pas le journal. C'est vrai qu'il n'y a pas toujours des actions (retards) pareils...Quand c'est important, on dit il n'y a pas de mesures. Il y a un décalage entre les petits intérêts personnels et le marché en général, l'évolution du marché du lecteur, de l'annonceur...

Est-ce que l'action des rotativistes ne peut-elle pas influencer l'action d'autres groupes dans la maison ?

Sur les derniers événements qu'on a connu (2007), il y a eu une grève, mais c'était au niveau nationale, d'autres ont suivi...Mais, ils ne sont pas vraiment soutenus, même pas par les autres services de la composition par exemple...pas vraiment...Ceux qui sont concernés par les coups de fil, ils sont plutôt virulents par rapport à eux, et en plus, ils sont en situation privilégiée ; parce qu'entre les 1800-2000 euros d'un employé qui est déjà correct, et les 3800 ou 3900 euros d'un rotativiste...Ils connaissent un peu les salaires, ce n'est pas un secret d'état que les ouvriers gagnent bien leur vie. Donc, il y a une amertume quelque part qui peut

se déclaré à un moment donné. Mais ça reste ponctuel, il y a des moments où il y a des tensions, des revendications auxquelles le Directeur ne peut pas donner suite, parce qu'à un moment donné, on ne peut pas fuir en avant toujours.

Vous dites comment éviter ? Bon ! Comment éviter on dit oui à tout ; en ce moment, il y a une dérive salariale, et après vous payez. Ca s'est passé dans les années fast, on a pu donner parce que c'était bon. C'est pour ça qu'il y a des salaires aussi élevés, sinon ce n'est pas venu du jour au lendemain. On n'a pas doublé les salaires à un moment donné. C'est arrivé...depuis des décennies, ça remonte à 30, 40 ans.

Quelle appréciation faites-vous de votre rôle au sein de l'entreprise ?

Mon rôle c'est simple et compliqué. Moi, je suis Chef du personnel, situé au niveau de la DRH. Avec un DRH, qui est plus chargé de la gestion de l'ensemble du service, mais aussi les grandes questions de gestion en général des effectifs, des statuts. C'est lui qui participe au comité d'entreprise, qui anime tous les mois les réunions avec les délégués du personnel, les délégués syndicaux, avec les journalistes, c'est le conseiller dans le domaine des ressources Humaines du Directeur Général. Il est assez occupé, mais c'est vrai que c'est très synthétique ce que je vous dis, il y a beaucoup de choses : le plan de modernisation social que j'évoquais avant, les départs qui ont lieu en 2007, 2008 et le nouveau plan. Ca, ce n'est pas en claquant les doigts et puis ça se met en route quoi. Donc, c'est un tas de dossier qu'il faut préparer.

Alors moi, je m'occupe de la gestion au quotidien, c'est-à-dire, j'ai tous les courriers qui viennent ici : les demandes d'emplois, les demandes de stages, les demandes de stages d'été, les dossiers en alternance, je m'occupe de la rédaction du livret d'accueil par exemple, le bilan social, les négociations annuelles, toute la partie qui pourrait répondre aux questions des uns et des autres. Les recrutements aussi, je les centralise ici, les CDD (pour remplacer un malade), passer les annonces. Je centralise tout ici, après je vois avec les responsables des secteurs. Je m'occupe aussi de l'ensemble de la formation (1,6% de la masse salariale à la formation dont 0,9 sont gérés directement ici. Il faut donc tous les ans monter un plan de formation (je suis en train de le faire) en accord avec les différentes directions ; pour chaque direction, la DAF, la DRH, la Rédaction, prévoir des lignes, des actions de formation pour l'année prochaine. Le présenter à la commission de formation (c'est pour bientôt) et au comité d'entreprise aussi. Et puis après, les formules de formation. Trouver des formateurs, des contenus, soit parfois avec le service qui la fait ou la gérer ici. Conseiller les gens qui se

renseignent par rapport au congé parental par exemple, donc connaître la législation sociale et aussi les accords d'entreprise pour savoir quoi répondre. Et puis pour certains aspects qui ne sont pas forcément mis dans le code du travail, ni dans les accords, trouver une certaine cohérence. Par exemple, un salarié qui veut s'absenter pour aller chez le médecin, vous ne pouvez dire, un jour oui et un autre non. Donc c'est assurer une certaine cohérence dans le traitement des démarches des, des autres... voilà

Comment résumerez-vous les atouts de *votre entreprise*?

Les atouts... restons très positifs, c'est... le DG a pris ses fonctions début 2008, et il a insufflé un nouveau mode de fonctionnement, un dynamisme et un nouveau souffle qu'on n'a pas connu auparavant ; qui est lié en fait à la situation (qui n'est pas grave, mais on se rétablit auprès des lecteurs, le Chiffre d'Affaires publicitaire qui stagne... il a augmenté un peu l'an dernier...). Donc, il y a une assez bonne dynamique, qu'elle soit commerciale, rédactionnel ou même administrative. Il faut savoir qu'il faut faire des efforts, aller dans un sens, vers internet notamment, les téléphones portables, il faut donner l'information. Tout ça se met en route actuellement ; et je crois que c'est un projet d'entreprise qui est bien capté et qui est bien relayé par l'ensemble. Et chacun se sent aujourd'hui, parce qu'il y a eu des réunions d'information pour l'ensemble des cadres, pour l'ensemble des journalistes aussi, cap 2000... Situation générale d'aujourd'hui et voilà où on veut aller... Il faut savoir qu'il y a un cap, il y a une orientation, c'est important. Il est bon de savoir que nous, et la presse en général, s'essouffle beaucoup, donc il est bon de garder ce dynamisme et que les projets soient portés et aboutis. Il faut absolument qu'on trouve de nouvelles ressources en dehors du journal, du papier... Et la maîtrise au moins des recettes, aussi est en bonne voie, donc soyons optimistes. 2008 ne sera pas une très bonne année parce que tout ça se met en place, les départs... les départs... Ce n'est pas non plus très intéressant, un Directeur d'entreprise (nous il n'y a aucun licenciement sec) qui veut voir des départs ; mais il y a une respiration en termes de dépenses. Les départs en fait sont comblés par la réorganisation interne. C'est le cas de la composition par exemple, il y a quelques années déjà, les journalistes saisissaient les textes, maintenant, il n'y a pratiquement plus de textes rédactionnels qui transitent par la composition ; ils sont plus occupés par les publicités, ce qui est plus intéressant pour eux que de saisir des textes.

Est-ce que des employés en sur effectif, sont redirigés, accompagnés ?

Alors pas vraiment, pas vraiment parce que...il y a eu des demandes, parce que...effectivement la composition attire les employés parce que les salaires sont plus élevés. Un employé moyen, il gagne au moins 1000 euros de plus s'il va à la composition, je dis bien en moyenne, 1000 euros de plus par mois, ce n'est pas rien. Donc, c'est plus un peu l'attrait de la rémunération du métier. Mais on a fait des mutations, permutations dans le cadre de la réorganisation et ils sont en interne au niveau des services techniques ; très peu d'employés vers les services techniques (parce que les employés en plus, ils se défoulent...pour l'instant) ; donc on n'est pas en sur effectif. On a même augmenté les effectifs des commerciaux. C'est vrai qu'ailleurs, la comptabilité..., il peut y avoir des synergies. Les systèmes comptables aujourd'hui, ce n'est pas encore le cas, mais demain, s'il y a un nouveau logiciel de comptabilité, il peut être géré également si l'ensemble des journaux utilise le même. Pour l'instant, il n'y a aucune inquiétude au niveau des suppressions de postes. Mais c'est vrai que le groupe évolue, dans les semaines, les mois qui viennent, il peut y avoir des modifications qui moi aujourd'hui m'échappent. On peut imaginer beaucoup de choses...C'est vrai qu'on est sur une zone en frontière avec le confrère le concurrent en Alsace qui est majoritaire sur le Rhin, qui fait partie du même groupe aujourd'hui parce que le Crédit Mutuel est... Donc c'est des interrogations qui sont aujourd'hui très présentes...mais je ne connais pas l'avenir, mais l'avenir peut être très proche. Nous en tout cas, nous fonctionnons même s'il y a une force au mur ; pour le papier en général, on a nos équipes, qui sont très offensives.

A part la situation du retard, vous est –il arrivé de gérer une situation inattendue, et comment serait-ce passé ?

Très honnêtement, les situations inattendues, ce n'est pas moi qui les gère, ce n'est pas à mon niveau. C'est le DG avec...Des situations inattendues, c'est forcément des conflits internes et des conflits internes, c'est quasiment qu'avec les ouvriers qu'il peut y avoir. Donc c'est plus le DG, le Directeur Technique qui est impliqué là dedans. Il faudra voir également celui qui s'occupe de la production, le DRH, mon Directeur...mais on n'a pas non plus...inattendu...bon ! on voit souvent quand même arriver les choses. Mais s'il y a inattendu, on essaie de faire le mieux. Voilà...En première ligne, je vois directement, mais je n'interviens pas. Bon ! on fait face, on règle comme on peut. Si c'est un évènement qui touche

à la sortie du journal ou à un évènement rédactionnel...important, ou alors c'est le rédacteur en chef aussi qui peut...

Voilà le livret d'accueil pour mieux situer le journal, qui nous sommes...comment nous sommes...

1.1.5 Retranscription de l'entretien réalisé avec JR

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management de Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : J R

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Mardi 23 Septembre 2008.

Heure : 14h30-16h12

Parlez-nous de votre expérience de la gestion de crises

Parler de gestion de crises revient dans un premier temps à parler de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Plusieurs facteurs environnementaux influencent considérablement la gestion de crises.

L'un des facteurs important de cet environnement, c'est la crédibilité de l'image de l'entreprise. Comment l'entreprise est-elle perçue par son environnement.

C'est pourquoi, l'entreprise en interne doit travailler dans le sens de produire une bonne image.

L'un des terrains sur lequel l'image de l'entreprise est en jeu, c'est en situation de crise. Lorsque survient la crise, l'entreprise doit gérer dans les meilleures conditions son image. Et cela passe par une bonne communication de crise.

La communication se fait à deux niveaux notamment au plan interne et au plan externe .

Au plan externe, la communication est dite publique car elle sort de l'entreprise. Avec l'avènement des TIC, l'entreprise doit pouvoir contrôler cette communication.... Il faut également avoir un bon réseau relationnel connaître les acteurs externes et les côtoyer. Autrement dit, il faudrait développer un réseau de relations non complaisantes mais favorables à un accès facile à la communication (connaître le maire, le préfet..., pouvoir les

joindre en cas de besoin et se positionner dans la communication très rapidement...) Lorsque la crise dépasse les frontières de l'entreprise, celle-ci doit être fondamentalement cohérente dans sa communication.

Pour ce faire, et nous emboîtons le deuxième niveau, l'entreprise doit avoir une communication interne solide. Celle-ci doit être préparée à l'avance. Pour y arriver de façon efficace, il faudrait dans un premier temps avoir une définition homogène de la crise. Comment comprend-on la crise ? Qu'est qu'une crise ? A quel moment peut-on parler de crise ?

L'entreprise doit en conséquence établir un protocole de gestion de crise. A l'intérieur de ce protocole, il faudrait mettre l'accent sur les risques, le cadre légale (d'où l'impérative présence d'avocats et/ou de juristes). Il faudrait également travailler la qualité et la cohérence de la communication (exemple de la filiale au Brésil qui devait communiquer en intégrant l'aspect culturel local).

Schématiquement, on a le processus :

POSITION \implies QAN (Questions/ Réponses) \implies Communication proprement dite.

La position repose essentiellement sur la définition homogène de la crise au sein de l'entreprise et de sa compréhension. La notion de vision du manager ou décideur se greffe à cette position.

Les QAN (Questions/ Réponses) constituent en l'élaboration des risques éventuels en intégrant les aspects légaux ; en la conception d'un manuel et la mise à disposition d'une salle de crises. Il s'agit pratiquement d'élaborer un champ de questions exhaustives, avec des personnes « intelligentes », qui posent toutes sortes de questions, pour ensuite essayer de formuler des réponses standardisées. Après, dans le cas des multinationales, dans chaque pays, ajouter la sensibilité, la culture des gens.

Pour que la communication soit cohérente par la suite, il faut qu'elle s'aligne sur un fond commun et varie suivant le cas dans la forme. En d'autres termes, la manière de traduire le fond doit être proche de la culture locale. Il faut y intégrer les phénomènes culturels. On ne parlera pas par exemple de l'esclavage aux Etats-Unis (qui n'est culturellement pas encore digérée) de la même manière qu'ailleurs dans le monde. De la même façon, on ne parlera pas de l'Algérie en France qu'on en parlera ailleurs, ainsi de suite. Les entreprises, doivent

adopter une posture apolitique, sans connotations religieuses et s'insérer tout simplement dans un cadre environnemental.

La communication proprement dite, repose en interne sur la vérification des entrées de crises en l'occurrence le téléphone principalement le standard, et la réception et l'ouverture du courrier. Les personnes à ces postes, doivent être correctement formées. Cette formation porte sur la formulation d'un formulaire de questions du genre : qui êtes vous, que faites vous...Après, savoir qui appeler, que faire, qui doit appeler...Dans le cas général, c'est le patron qui prend la décision finale qui engagerait toute la responsabilité de l'entreprise. L'attitude dans la gestion de crise, peut être proactive ou réactive.

Au-delà de toute cette phase opérationnelle de la gestion de crise, il faut relever la phase de sa constitution. Et retenir que la seule chose immuable dans la gestion de crise, c'est la capacité de l'entreprise à se préparer à gérer la crise. Cette capacité, interpelle la compétence et l'intelligence des acteurs. Lesquels facteurs sont sous-tendus par une bonne formation. En effet, **il ne faut pas enlever de l'intelligence pour la remplacer par l'administratif.** (le cas par exemple où toutes les procédures ont été respectées mais que l'action n'ait pas produit les résultats escomptés, ou la crise qui survient le vendredi soir à 6h...).

Pour atteindre une fiabilité à cent pour cent, il faudrait intégrer la dimension humaine ; car les crises, car les crises sont toujours spécifiques, ne se ressemblent pas, et en appellent à la compétence des acteurs (internes).

L'image que doit fournir l'entreprise est donc très importante, car la perception qu'a l'environnement, les acteurs externes ou simplement le monde extérieur à l'entreprise est capitale. C'est ce qui est traduit en anglais par : **perception is reality.**

Face à cette perception, l'entreprise peut sur-réagir « over reaction » ou sous-réagir « under reaction ».

La sur-réaction par rapport aux risques, c'est qu'en effet, la perception de la situation par le monde extérieur, est bien en deçà de la préparation et de l'action de l'entreprise face à la situation réelle. A la limite, le monde extérieur « s'en fout ». Les médias en parlent, mais très peu (quatre ou cinq phrases dans les principaux médias). Il faudrait donc que le décideur, prenne du recul par rapport à sa vie à l'intérieur de l'entreprise.

La sous-réaction, c'est d'être capable, de vivre la frustration. Il faut savoir arrêter le combat même quand on a raison, car on ne peut pas gagner. (Exemple du jeune homme qui se fait brûler le visage par un aérosol).

Tous ces phénomènes de jugement permettent de gérer la crise et le cas échéant d'inverser la réaction, la tendance. L'exemple de la multinationale américaine, qui a assumé sa responsabilité en assumant l'erreur commise (nous l'admettons, nous l'assumons...), en informant régulièrement la presse de l'évolution de la situation (voilà où on en est...). Cette attitude rend compte d'une sur-communication, en mettant en exergue la responsabilité et peut inverser la tendance.

En gestion de crise, notamment en communication de crise, la première heure est très importante. C'est en ce moment qu'on gagne ou qu'on perd. Dans le deuxième cas, on passera le temps à se rattraper, à démentir...En conséquence, la préparation et la formation aux médias est très importante. Prenons l'exemple d'un de vos conducteurs de camion qui renverse un enfant et qui a un taux d'alcoolémie au-delà de la normale. Les questions du genre : reconnaissez-vous ou pas, indemnisez-vous ou pas, si oui êtes vous responsables ou pas...doivent avoir des réponses cohérentes et rassurantes. Il faudrait donc s'assurer dans un tel cas que celui qui parle soit suffisamment formé à cela ; car dans son discours, il pourra être convainquant ou pas, rassurant ou pas...Quand il est préparé, il convainc, il rassure (des investigations sont en cours...). L'entreprise peut aussi choisir de ne pas prendre position, mais cela aussi se prépare : on se dit dans un tel cas x, je n'en parle pas aux médias.

Toutefois, la gestion de crise n'est pas seulement la connaissance de l'environnement, et de la formation des gens, des acteurs, il s'agit aussi de gérer l'après crise. « ce qui est con, c'est de faire deux fois la même connerie ».

Il faudrait, après la crise, faire une large analyse en établissant les points d'actions : ce qui a été moins bon, ce qui a été bon...

Quels conseils pouvez-vous formuler à notre égard dans le cadre

- Vivre la réalité de l'entreprise
- Lire les journaux sur les situations de crises dans les entreprises, et faire une synthèse. Les entreprises sont-elles préparées ou pas ? Est-ce qu'elles ont su parler ou pas ? Quelle était leur position par rapport à la crise ?...

Conseils pour les petites entreprises et quelques principes de la gestion de crises

Les systèmes d'appui à la gestion de crises peuvent être internes ou externes. Les consultants jouent bien ce rôle. Ils peuvent former à la gestion de crises en développant une structure interne à l'entreprise pour gérer les crises. Il peut s'agir dans ce cas de former des personnes potentielles à exercer cette fonction, ou alors rajouter des tâches à des personnes dans l'entreprise pour effectuer cette mission. Ce système me semble plus favorable.

D'un autre côté, l'entreprise peut confier à des consultants la gestion de la crise le cas échéant.

Une telle décision de choix, relève de la compétence de celui qui paie, du patron du business. Personne ne pourra mieux le faire à sa place. Les autres peuvent donner des conseils, mais la décision lui revient.

Il faut également beaucoup de bon sens, et cela inclut nécessairement de l'expérience.

La gestion de crises est semblable à l'assurance. C'est cher, tant qu'on n'a pas de problèmes.(exemple du site Web, monté en douze heures qui a coûté cher, mais qui a bien communiqué).

Mon message à l'endroit des PME, c'est qu'elles sachent que ça n'arrive pas qu'aux autres. Plus l'entreprise est petite, moins elle paie pour sa préparation à la gestion de crises, pour créer des procédures. Il faut qu'elles forment à la **position** (voir plus haut) à adopter, aux **QAN**, et à **la communication** qui va s'en suivre.

1.1.6 Retranscription de l'entretien réalisé avec PH

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management de Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : P H

Date : Mercredi 24 Septembre 2008.

Heure : 18h20-19h15

Présentez-nous votre entreprise au plan organisationnel et opérationnel

Date de création : 1967 ; notre cœur de métier c'est le recrutement.

Deux grandes périodes caractérisent la vie de *l'entreprise*. Avant 1994 et après 1994. L'avènement de la deuxième période est marqué par la reprise des activités par M. P H. Il arrive à la tête du cabinet avec une nouvelle équipe et une nouvelle vision. Motivé par la passion du métier de consultant, il a axé son développement sur une expansion à deux niveaux.

L'expansion du métier et l'expansion géographique. Ces deux expansions se sont faites simultanément mais étape par étape. « Nous avons voulu aller étape par étape avec des objectifs bien précis et tout était bien prévu. » Au niveau du métier, Le cabinet s'est intéressé au recrutement dans plusieurs dimensions. IL s'agit notamment des dimensions Recruitment, Search, carrière, Transition, et International. Au niveau géographique, *le cabinet* s'est développé par l'ouverture d'autres cabinets à travers la France...

Pourquoi ce choix?

Constituer un groupe compétent et expert dans les métiers du recrutement et représenté un peu partout en France et à l'international...

Comment s'est opéré ce choix?

Le cabinet est fortement à l'écoute de ses clients. Par l'expression des besoins des clients, *le cabinet* développe de nouveaux produits. Cependant, tous les besoins exprimés ne sont pas systématiquement traduits en produit. C'est en fonction de ses possibilités, de ses compétences, que *le cabinet* développe effectivement ses produits.

C'est justement à ce niveau que réside la principale source de développement *du cabinet*. En termes plus clairs, il s'est doté d'une équipe de consultants expérimentés en grand nombre sans se soucier de la masse salariale mais en pensant à constituer une équipe compétente ...

En même temps que cette équipe par sa compétence répond aux besoins du marché, les résultats qui suivent renforcent la crédibilité et la confiance chez les clients. Cette façon de faire et de conduite des activités du cabinet, puise ses origines dans la vision du PDG. « *Mon soucis, ce n'était pas de me faire de l'argent...Sinon, on aurait pu être une équipe de cinq personnes et on gagnerait plus. Je voulais développer une activité (la consultance).* »

L'organisation

Un Conseil d'Administration avec un Président

Un comité de Direction

Une équipe de Consultants Séniors (majoritairement) et Juniors

Un personnel de Recherche et développement...

Le fonctionnement (attributions et missions)

Autour du PDG, le comité de Direction se réunit au moins une fois par mois, pour faire le point de situation, réfléchir sur les axes de développement au niveau de chaque cabinet. Les (grandes) décisions émergent prioritairement de consensus lors des séances de Comité de Direction. « Nous mettons beaucoup l'accent sur le consensus en Comité de Direction...Dans l'équipe, je me considère d'abord en tant que consultant comme les autres. Juridiquement, il faut une organisation, je suis donc PDG. Mais je suis consultant avant tout ; ainsi je comprends mieux mes consultants...Je considère mon travail comme un loisir...Pour répondre au besoin de nos clients, nous avons une équipe confirmée. Nous sommes un peu plus de cinquante personnes, avec une quarantaine de consultants, tous des cadres. C'est avec ces personnes que nous répondons aux besoins de nos clients et développons notre expansion. Nos charges salariales sont importantes, mais l'activité se développe aussi bien au niveau des différentes facettes du recrutement (voir plus haut), qu'au plan géographique». Chaque niveau organisationnel a des attributions, des objectifs et des missions précises... « *Nous avons également une vocation de développement humain, de faire travailler les gens.*

Le cabinet face aux tourmentes et fluctuations extérieures

Devant une situation de tourmente, *le cabinet* sait et peut compter sur une cohésion interne manifestée par une équipe avertie, informée et motivée. Au sein de l'équipe, existe un projet commun soutenu par un management participatif.

Les fondements du success-story du cabinet

Les critères de base sont les capacités intellectuelles « *Je suis moi-même consultant sénior au départ* », la volonté de travailler « *Je considère mon travail comme un loisir* » et la réussite ou la chance. « *La réussite, nécessite tout de même une prise de risque* ».

Le PDG, avec ces vertus est également accompagné d'une bonne équipe avec une approche stratégique claire. C'est tout naturellement que les bons résultats de l'équipe *du cabinet* sous tendus par un bon rapport qualité prix communiquent sur sa crédibilité.

1.1.7 Synthèse de l'entretien avec BM

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management de Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : BM

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Mercredi 01^{er} Octobre 2008.

Heure : 18h05-20h56

M. BM relate son expérience en gestion de crise

Domaine d'intervention

Dans le monde de l'entreprise, il existe des domaines et moi mon domaine ne concerne que les risques environnementaux, dans la sécurité et non dans le risque financier, social (qui ne relève pas de ma compétence)...Je suis plutôt dans tout ce qui touche le risque au sens soit atteinte pour l'environnement soit atteinte pour le salarié.

Problématique des entreprises à risque

Par exemple, il y a des entreprises qui ont des risques parce qu'elles ont des stockages de produits dangereux (des solvants...) ; cela constitue un risque par exemple en cas d'incendie : exemple de l'installation « CVzo » ; ce sont des installations qui ont des risques qui vont au-delà du périmètre de ces installations.

Généralement dans ces installations CVzo, on a une gestion de risques, mais une durée d'intervention qui est planifiée. Admettons si au bout de 20 minutes, on n'a pas réussi à maîtriser, on évacue l'usine, on laisse la dynamique de la catastrophe se poursuivre et **la seule action qu'on a alors, c'est de protéger les alentours**

Donc autant, dans les catastrophes industrielles, on a le temps d'agir, à priori on a quelques minutes pour agir...Exemple d'une entreprise que je connais, ils ont comme instructions

qu'ils doivent essayer de maîtriser le sinistre, mais si dans les minutes qui suivent l'alerte, ils ne maîtrisent pas le sinistre, ils doivent évacuer...**parce que** dans ce cas là la vie des salariés est directement en cause. Donc ils évacuent et on laisse la dynamique de l'incident se poursuivre. Mais là on est plutôt dans des mécanismes liés à des risques d'**incendie**...On a d'autres risques liés à l'**explosion**. Imaginez, ici à Strasbourg, on a la Robertsau (quartier résidentiel)...qui est située dans le périmètre de l'une des installations (une industrie) les plus dangereuses de Strasbourg ; cette industrie à risque explosif avec la possibilité d'avoir des projectiles de l'ordre de 40 kg à près de 900 mètres. Ça ça générera du dégât, si l'évènement se produit...

Si la **crise** se produit, il y a un certain nombre de dispositifs de prévoyance dans le système de fermeture du réseau des gaz...Il y a une certaine automatisation de la détection du risque et en fonction des signaux que le système reçoit, il va déclencher des actions correctives...Vous l'avez dans les supermarchés, il y a des zones où il y a le stockage de produits dangereux...et là il peut y avoir un dispositif automatique qui se met en place...Dans un tel cas, la **crise** survient, puisque l'**incident** se déclenche, **mais** ça permet d'éviter l'**aggravation**, l'**expansion**...On essaie toute de suite de maîtriser...dans la plupart du temps, il y a des extincteurs...qui sont judicieusement réparties et les employés, le personnel a pour instruction d'attaquer tout de suite le problème...**Mais** en fonction de la dangerosité du produit,(on ne va pas sacrifier les employés, ce n'est pas Tchernobyl, on ne sacrifie pas les hommes pour aller maîtriser), ils ont quelques minutes pour intervenir, et s'ils n'arrivent pas dans le temps imparti à intervenir, ils évacuent...Et dans ce cas, la gestion de l'incident devient différente, dans ce cas on essaie d'empêcher la **propagation**, aux alentours, aux autres usines...Mais quand ça se produit, le législateur a prévu des moyens pour gérer...exemple d'une raffinerie ici à Strasbourg, il y a des locaux prévus pour animer la crise, gérer la crise quand elle se produira, et les services de l'état, la préfecture...mettront en place aussi une cellule de crise ; et c'est l'échange de ces deux cellules de crise qu'on prendra en compte les décisions nécessaires pour **limiter les impacts**. Dans le monde de l'industrie dangereuse, ça se passe comme ça...

Mais le souci que vous avez dans le monde de l'entreprise, c'est que généralement quand une crise survient (quelle qu'elle soit finalement, ça peut être un simple conflit social entre salariés...), il y a dans les entreprises performantes, on a mis en place un plan, **mais** pas de gestion de la crise, c'est **de la gestion des conséquences de la crise**, c'est-à-dire ...ce sont des

pendants de crise...exemple de mesures de déplacements de sites pour continuer la production, ou alors, après interdiction administratives, moyens déployés pour régler le problème...La gestion de crise dans une situation pareille, ça va être plus tournée autour de **la communication, parce que** (dans le monde de l'industrie, le soupçon permanent qu'il va y avoir c'est : ils ont sacrifié la sécurité au profit de leurs intérêts (accident d'un vol charter et les questions relatives à l'entretien, au laxisme...). Donc dans la gestion de crise dans le monde de l'entreprise, c'est en grande partie la communication. **Et souvent en fonction de la notoriété de l'entreprise, la communication va aller vers le grand public**². Exemple du nuage provenant d'un hangar et les risques connus à l'avance par les autorités...il est important que des journalistes écrivent pour parler du caractère inoffensif du nuage produit par l'entreprise et ça c'est de la communication.

Exemple de la sirène d'alerte à Strasbourg le premier jour du mois et l'information des habitants de la Robertsau relative aux mesures à prendre pour se protéger et évacuer le cas échéant, instructions radio, signal de fin d'alerte, formation des enseignants dans l'école maternelle qui se trouve dans le périmètre à risque...

Mais, ça c'est une vision théorique... dans la réalité, ça ne se passe pas comme ça (exemple de l'école maternelle, les parents viendront pour récupérer leurs enfants si le sinistre se produit et n'attendent pas que les enseignants sauvent leurs enfants...)

Dans un groupe de travail, on avait analysé un accident industriel à Toulouse(AZF)...Il y avait plusieurs problèmes. Tout d'abord, il y avait le fait que la zone qui a explosé était considérée comme la zone la moins dangereuse de l'usine, donc c'est là qu'on avait installé les véhicules de secours, c'est là qu'on avait installé le PC Crise, c'est là qu'on avait installé l'antenne relais de communication et tout ça a été volatilisé au moment de l'explosion. En plus, le risque qui avait été identifié sur le site était l'émission d'un nuage toxique. Là ce qui s'est passé, c'était l'explosion d'urate d'ammonium...ce qui a fracassé les vitres et l'instruction qu'avaient les riverains, les gens de la cité, c'était de se confiner chez eux...Aujourd'hui les gens savent qu'on a beaucoup de dispositifs qui ne sont plus directement **sous contrôle** des autorités, donc l'explosion s'est produite et dans un temps très court (moins de 10 minutes), le réseau a été saturé...plus de possibilité de communication, et donc tout ça, sont des **événements qu'on ne prévoit pas forcément au départ**. Finalement

² J R parle d'image dans ce cas

vous allez tomber sur des réactions individuelles des gens, et c'est ce qui s'est passé, les gens ont pris leurs téléphones portables, ils sont partis par eux-mêmes...Et là on est dans **l'action**. Et le **gros problème** de l'industrie à risque, c'est de **comprendre ce qui se passe**. Donc là on n'est plus en prévention de risque, l'évènement s'est produit, et on essaie de comprendre...(exemple de la tempête de givre au Canada : dommage du réseau électrique(réparation possible en plusieurs jours) qu'il fallait comprendre et celui qui avait le pouvoir de décision a compris qu'il fallait procurer des groupes électrogènes pour palier à la situation. Or les procédures lui aurait fait envoyer ses équipes réparer le réseau ; ce qui n'était pas pertinent, était inutile et même impossible). **Le gros problème de la crise, c'est l'identification de ce qui se passe**. Il y a donc toute une démarche à comprendre et si vous arrivez à comprendre ça, vous arrivez à mettre un délai entre le moment où l'accident survient et le moment où vous êtes opérationnels. Exemple de Katrina en Nouvelle Orléans : il fallait comprendre que l'aéroport était la seule zone restante qui pouvait constituer un endroit pour secourir les populations, et il y avait un arbitrage qui s'opérait quasiment à tout moment...

Toute crise, pas seulement au niveau de l'industrie mais au niveau de toute organisation humaine, c'est les premières minutes : exemple du Titanic, dans les premières minutes, si on n'a pas les compétences techniques pour comprendre ce qui se passe...

Quelque soit le niveau de crise, l'échec de la gestion de crise survient parce qu'on a pas identifié l'enjeu, l'étendue de l'évènement. Quels sont les enjeux qu'il y a au moment où l'évènement survient ?

Exemple de l'incendie en France en 1999

Dans une gestion de crise, si on ne comprend pas ce qui arrive, on peut avoir la meilleur gestion possible, mais on ne sera pas adapté à la situation parce qu'on n'aura pas compris ce qui se passe au début. Il peut se présenter deux options, et on n'a pas forcément étudié la seconde qui est la meilleure, on adopte la première parce que ça on sait le faire et on s'y est préparé... (Exemple de poteaux qu'il ne faut plus réparer parce qu'il n'y a plus d'électricité.

Et ça c'est l'étape fondamentale d'une crise : entre le moment où survient l'évènement et les actions de réparation...il se passe quelques minutes...et pendant ce temps, il faut comprendre ce qui s'est passé

Exemple, le crash d'un air bus sur le mont Saint Odile en Alsace (à aucun moment on ne peut imaginer que l'avion se trouve là haut)...

Exemple militaire de mai 1945 sur la traversée des blindés Allemands...La question ici c'est que l'endroit où la décision se prend n'est pas l'endroit où se produit l'action et cela est similaire à Katrina à la Nouvelle Orléans (par rapport à la vulnérabilité des digues ; réponse de Washington sur l'impossibilité de la rupture des digues...inutilité des lancer les ponts...

Donc dans la gestion de crise, il faut comprendre ce qui arrive, c'est quoi qui arrive...Ce qui est un incident normal, on arrive à comprendre ce qui se passe...

Exemple de Tchernobyl...Dans une gestion de crise, il faut de l'imagination, il ne faut pas trop se poser de question, suivre les procédures, le problème c'est que les procédures sont bonnes dans la crise qu'on a prévue (il y a des scénarios, des instructions...)

J'ai fait un exercice dans une entreprise : simulation d'un accident industriel. C'est une entreprise Américaine, la maison mère avait envoyé tout un classeur...ils avaient pris du temps pour adapter la situation aux particularités du site Français, et on déclenche l'incident, l'alerte. Pour que l'exercice soit réaliste, on fait en sorte que personne ne soit au courant à part deux ou trois personnes (le patron des pompiers, le patron de l'usine et puis moi, qui ai un rôle d'observateur, qui doit noter...dans la confiance). On n'a même **pas eu à gérer la crise, parce que** le seul truc qui a coincé c'est la secrétaire. Elle avait en charge l'alerte ; donc dès qu'elle entendait la sirène à l'intérieure de l'usine, elle devait prendre ses trois-quatre feuillets qui étaient dans le tiroir supérieur gauche et elle devait compléter le feuillet avec les instructions qu'on lui donnait. Le Directeur lui donne les instructions, et elle complète la fiche. L'étape suivante, c'est qu'elle appelle les pompiers, ou le service de secours et lire le message...Nous sommes la société, nous sommes situés, nous avons eu tel incident...Elle a complété tout ça. Le problème c'est qu'elle **panique**³, elle n'arrive pas à parler, elle n'arrive pas. Elle est paniquée...Alors, dans le détail, la question c'est : la personne va -t- elle résister ?

J'étais tout à l'heure dans une entreprise dans l'agro alimentaire, qui avait des procédures comme ça d'alerte sanitaire...Donc la procédure, c'est un petit calepin...et puis normalement

³ G C (un interlocuteur que nous évoquons plus tard) en parle également

le Directeur de production doit pouvoir identifier la crise, **la nature**⁴ de l'incident et ensuite rétorquer en conséquence et dérouler la procédure...Et le soucis premier qu'on a, c'est que quand on connaît l'incident, quand on connaît sa nature, on voit à peu près ce qui peut se produire, des scénarios à peu près connus (avec un schéma, avec une courbe représentative de l'occurrence d'un évènement en fonction de la probabilité...il y a des dispositions techniques, on va dimensionner...). Exemple de pilote qui fait quelque chose qu'il n'a pas le droit de faire pour sauver la situation parce qu'il estime que la bonne démarche..

A partir du moment où on n'a pas pensé l'imprévu, les mesures qu'on prend ne seront pas adaptées (exemple des digues à la N.O)

Exemple du 11 Septembre : Cette date est caractéristique de la façon dont il faut comprendre ce qui est anormale... Dans mon cas, **j'avais une sensibilisation à la situation normale**, donc j'ai compris que ce qui se passait à la télévision n'était pas normale... Quand vous êtes dans une crise, c'est comme ça ; l'endroit où vous êtes n'est plus comme avant. Tout se passe dans la réaction et dans la majorité des cas, c'est ce qui est prévu de faire qu'il faut faire... et ça dans le monde de l'entreprise c'est courant...

Exemple de l'entreprise dans laquelle il y avait de la fumée au retour du déjeuner... C'est qui était important, était de chercher à acquérir l'information... J'ai réussi à savoir que c'était la poubelle qui était en feu et de la jeter par la fenêtre... La cause de la fumée était une combustion de débris de téléphone portable en contact avec un cendrier de cigarette...

Dans une crise, on peut prévoir tous les scénarios et c'est nécessaire,... exemple de la ligne de haute tension qu'on a coupé alors qu'elle alimentait jusqu'à l'électricité qui alimentait les pompes d'eau qui devaient servir à éteindre l'incendie...

Prévenir la crise, ça suppose qu'on a bien étudié les scénarios, et on va essayer d'étudier l'occurrence des scénarios relatifs à l'accident qui a le plus de probabilité d'arriver. Et quand l'imprévu arrive, c'est la catastrophe. Souvent, c'est ce qui arrive dans les grandes catastrophes, je dis souvent parce que dans certains cas c'est la négligence (Bophal, déchets toxiques à Abidjan, des considérations humaines, des hiérarchies de valeurs...). Mais les catastrophes dont je parle, c'est des évènements dont on n'a pas idée, on ne conçoit pas,

⁴ E S en parle également

Exemple d'une catastrophe dans un centre d'enfouissement de déchets liquides (à base de mercure, substance betamine en Alsace...Il faut arriver à comprendre l'évolution de la crise, est ce que le système continue, s'il buche il faut le réparer....

Est-ce qu'on peut imaginer dans un souci de prévention, quelques mécanismes de compréhension ?

Le problème...c'est l'imagination. C'est-à-dire qu'à un moment donné, capter le cadre dans lequel vous allez poser votre raisonnement...Suite par exemple au 11 septembre, on a imaginé que des avions pouvaient s'écraser sur des centrales nucléaires. Ainsi donc on a installé des missiles de protection anti avions sur les centrales nucléaires...Là on a un cadre normal qui a émergé parce qu'on a des antécédents qui peuvent faire cela...Investir une ou deux années de bénéfice dans un dispositif qui ne servirait pas (c'est ce que vont dire les actionnaires...Donc la mesure préventive, elle nécessite l'imagination, c'est-à-dire que vous allez imaginer quelque chose qui n'existe pas. Il va falloir se lever tôt pour convaincre le décideur que le risque est bien réel...exemple de séisme à prévoir face à un décideur...

La mesure de prévention elle est nécessaire et ça c'est certain, vous êtes obligés de préparer la catastrophe, mais à un moment donné on la mesure au coût (financier) que cela entraîne.

(Pour répondre à votre question) **Le problème** de la gestion de crise, c'est **la prise de décision**⁵, et cette prise de décision elle est proportionnelle à la compréhension que vous avez du phénomène qui se produit ou qui s'est produit (l'analyse d'une crise ce n'est pas l'analyse d'un évènement, c'est la succession de plusieurs évènements : exemple d'un accident de voiture, vous avez mal dormi, la route était mouillée, absence de panneaux de signalisation ; le Titanic qui est très lourd et dont l'arrêt n'est pas systématique...)

Alors dans une crise, il y a une question d'enchaînement, plongé dans une crise, il y a un certain nombre de micro décision qui sont prises. Il y a des microdécisions qui sont prises au respect de l'entraînement, de la sensibilisation que vous avez et puis il ya d'autres micro décisions que vous allez prendre au niveau de la terreur, de l'émotion, de la mauvaise appréciation...il y a un tas de choses. Mais si vous n'avez pas préparé le champ du possible, vous ne l'avez pas exploré avant, l'enchaînement des microdécisions que vous allez prendre sous le coup de l'émotion n'est pas forcément pertinent. C'est pour cela que la prévision,

⁵ B F évoque la question de prise de décision dans son entretien.

l'exploration du scénario est quand même nécessaire. Par contre lorsque vous allez dévier d'un scénario classique, vous n'allez plus avoir beaucoup de personnes qui vont vous suivre, surtout pas **un décideur**. Un décideur a horreur d'entendre éventuellement, il se pourrait que...La question de l'apprentissage dans la prévention : exemple de l'avertissement de la casserole chaude par la maman.

Comment assurer les microdécisions (que vous avez évoquées) dans la gestion de crise ?

Ce qu'il faut comprendre dans ce mécanisme de prise de décision, c'est il faut que la personne qui prend la microdécision (ce n'est pas forcément un chef, un directeur, ça peut être quelqu'un de très basique, pas forcément un intellectuel, son niveau d'éducation peut être bas...et pourtant elle est amenée à prendre une petite décision)...ce qui est important, c'est que si les principes généraux sont bien compris (si on lui dit que tu dois le droit de partir en cas d'incendie...il faut aussi qu'on lui explique qu'il doit faire tout ce qui est humainement possible avant de partir). Cela veut dire qu'à un moment donné, il faut qu'il accepte de prendre le risque : exemple du feu du sapin de Noel). Dans la microdécision, on donne les grands principes généraux, mais on n'a pas forcément tous les éléments. Elle se prend en fonction des connaissances, des compétences, et de l'environnement qui nous entoure. Les entrepreneurs (les décideurs) sont des hommes d'action et ils ont besoin d'agir. Une des composantes de la décision va être cette volonté d'action. Quand c'est de la volonté, ça va, quand c'est le besoin, on n'est plus tellement dans l'adéquation ; parce qu'il y a des gens qui n'aiment pas la phase d'acquisition d'action, ils ont besoins d'agir. Donc, leur microdécision va être orientée action...Si vous êtes un chef d'entreprise, vous êtes dans une crise, il faut un peu réfléchir, car il y a des bouts de phrases qui restent en mémoire de l'opinion dans la communication par exemple (le responsable de l'usine en feu en Alsace par rapport à la certification ISO 14001). Donc vous avez beau prévoir, après on a l'action et dans l'action, c'est uniquement les principes généraux. Il importe dans la gestion de crise que les principes soient posés (exemple : ne pas risquer sa vie dans une entreprise)...On a aussi l'exemple du chauffeur de bus qui est vu dans une caméra de surveillance...celui qui observe la scène en direct, prend une meilleur décision.

Tout tourne autour de la perception de l'évènement: qu'est ce qui se passe, qu'est ce qui s'est fait...Dans le monde industrielle, la crise la catastrophe c'est de l'argent...indemnisation, assurance...

Le problème pour revenir à la gestion de crise, c'est la compréhension de ce qui se passe ; et les facteurs de compréhension, c'est votre culture, la culture est primordiale. Si vous êtes un administrateur financier dans votre organisation, la crise pour vous ça va...tourner autour de problèmes d'argent. Si vous êtes dans la production, ça va tourner autour de perte d'objectifs, dans la production...Si vous êtes ressources humaines, vous allez être plus sensibilisés dans l'aspect social des choses, par exemple il y a une grève qui se profile. Par contre, si vous avez dans l'industrie chimique, des salariés qui menacent de déverser des produits dans des cours d'eau, si vous ne comprenez pas l'enjeu de cet acte, les négociations ne seront pas menées forcément convenablement...⁶

Quand vous êtes en crise, vous pouvez imaginer que la crise a été provoquée, la crise peut être provoquée et cela est lié à la perception, à la compréhension qu'on a de la situation. Dans une gestion de crise, il faut prévoir la gestion des rumeurs, car il y a certaines informations qui sont fausses. En effet, la personne en fonction de sa croyance, de sa perception, de ses convictions, va orienter l'information.

Exemple d'une contamination qui intervient à une distance éloignée d'un site industriel. Exemple d'une description d'un phénomène par un ingénieur sous le coup du stress, de l'émotion qui peut biaiser l'information que recherche un enquêteur ; exemple de la voisine qui sent l'odeur (lié à des vapeurs montées de la cave ...) et qui appelle les pompiers ...alors qu'il n'y a rien Vous avez donc des gens qui vont percevoir un danger parce qu'il y a une mauvaise odeur...Et tout ça doit être intégré dans la prévention.

Les principes de base (dans la gestion de crise), c'est ce qui sert de guide ; si vous êtes bien imprégnés, vous allez prendre vos microdécisions en fonction de ces principes de base. Lorsque vos principes sont adaptés, votre micro décision que vous prenez est bonne.

Comment peut-on savoir que les principes pourraient être adaptés ?

Pour savoir si les principes sont adaptés, dans les installations industrielles, dans les grands ensembles, il y a des exercices...Ce qui est important, c'est à la fois le fait que la phase d'exercice se réalise réellement (pas que les gens soient démotivés, parce qu'ils n'ont pas envie de faire...que ce soit un exercice réel), et après c'est dans la phase de ce qu'on appelle

⁶ Après une heure et cinquante trois minutes, l'interlocuteur évoque l'ouvrage la stratégie de Naomie pour illustrer son propos.

le « debriefing », c'est-à-dire qu'on va analyser et regrouper les informations, et quelqu'un va avoir une vision globale mais à partir des faits du terrain.

Il y a souvent des PC (postes de commandement) de crise qui ont une vision en fonction des moyens d'acquisition de l'information plus ou moins propres, plus ou moins juste de la réalité. Et en ce moment là, on prend la **décision** de faire telle ou telle chose, ou alors on constate que ce n'était pas ce qu'il fallait faire ; c'est l'erreur de conception, c'est on n'a pas envisagé tel scénario...tous les scénarios qu'il fallait, on peut avoir mis en place de mauvaises procédures.

Est-ce que les petites organisations peuvent se permettre ces principes comme les grandes organisations ?

Alors les petites...dans la station service là bas, il n'y a pas beaucoup de salariés, il doit y en avoir deux ou trois. Mais c'est connu, vous êtes dans un monde de risques connus. Ce qui aurait été inconnu, c'est le risque de terrorisme. Mais comme la station, est juste à coté de l'ambassade (consulat) Américaine, je suis sûr qu'il y a des scénarios dont ils se sont imprégnés...A priori, ça ne doit pas être oublié. Après, il y a des risques fortement improbables...c'est difficile à voir parce qu'on ne les imagine pas, parce qu'on ne sait rien de ces risques là. Par contre, on a fait un très grand progrès, quand on sait qu'on ne sait rien, parce que la plupart du temps, c'est on ne sait pas qu'on ne sait rien. Il y a un double problème, les gens n'arrivent pas à intégrer, c'est vraiment un travail d'intégration ; et après comme je l'ai dit, soit vous comprenez le mécanisme de ce qui est le plus grand risque...; si en face la personne qui est le décideur ne comprend pas (exemple de l'organisation d'une manifestation avec le test d'alcool aux participants...le risque de la centrale nucléaire en feu...le risque nucléaire –de la terreur Soviétique...)

L'universitaire traditionnel a une forte capacité d'apprendre, la détection de la cohérence...

Dans le monde de l'entreprise, dans le monde de l'industrie, dans la gestion de crise, **on attache énormément d'importance** à l'établissement, à la saisie de preuves et de données au moment de l'accident, où l'incident survient. Ca c'est fondamental, et ce n'est pas innocent, c'est fait à cause des problèmes juridiques et de responsabilité. Dans une entreprise, si il y a des risques importants, dans l'endroit où travaille la cellule de crise, il y a des appareils qui peuvent enregistrer, qui permettent de prendre des photos...vous avez des comptes rendus, des modèles de compte rendu...Mais ça ce sont les entreprises à risques

établis, très graves. Vous ne l'avez pas forcément dans une station service. Ce qui est possible dans une station service, c'est trois quatre feuille de classeur, du générique avec peut être des possibilités d'adaptations particulières aussi ; et normalement les gérants sont formés à la gestion de risque... Dans l'alimentaire, le sanitaire, il se développe une sorte de culture de risque. Il y a deux endroits où **on détecte** actuellement les crises, c'est d'une part au niveau des contrôles réglementaires, des auto-contrôles auxquels sont soumis les industriels et même dans certains cas au niveau des douanes ... Aujourd'hui, une crise sanitaire, la seule qui peut se produire, c'est celle qu'on n'aura pas compris, dont on n'aura pas identifié les risques ; il y a très peu de chances qu'elle se produise mais le jour où elle se produit par contre, on sera très vulnérable.

Quelque soit la taille de l'entreprise, il faut informer les employés des risques encourus dans le secteur...

Dans une petite entreprise, le chef d'entreprise doit être sensibilisé aux risques... Exemple, fréquemment dans les petites entreprises, c'est le chef d'entreprise qui ferme, qui fait sa petite vérification. Mais si dans les vestiaires du personnel, il voit quelque chose d'accroché, un blouson, et s'il ne se pose pas la question pourquoi ce blouson, il ne fait pas bien son travail, parce que ce blouson, c'est peut être le blouson de quelqu'un qui est encore dans l'usine et s'il n'a pas bougé, c'est parce que peut être il est inconscient... Si vous avez un financier à la tête de l'entreprise, il va essayer de déléguer la tâche de fermeture, en se disant le dernier qui part il ferme (il est donc important de comprendre les enjeux...)

J'ai un client qui importait des produits du Pakistan, et qui s'interrogeait s'il fallait qu'il n'en importe plus (à cause du travail des enfants), c'est peut être anodin mais il a compris déjà qu'il y a un risque social qui peut impacter son activité...

Exemple de la réglementation dans l'environnement... on passe sous silence certaines règles, on admet la prise de risque...

L'entrepreneur par définition prend le risque : des fois il le prend parce qu'il ne connaît pas ; des fois il le prend parce qu'il a pris conscience.

Dimension humaine dans l'approche théorique... Pour renforcer l'idée de Weick et dans la petite PME (pas dans la grande organisation), le chef d'entreprise est directement concerné, c'est lui qui dirige et il est très, très impliqué (car actionnaire majoritaire ou

dirigeant...), et souvent il a les bons réflexes : les choses ne sont pas procédurées, mais il comprend les enjeux, il met en place des solutions adaptées. Il n'y a pas eu planification...le dirigeant en est souvent incapable, c'est-à-dire de dégager du temps pour écrire. En fait il a une vision de son avenir, du métier, de son activité. Il a la vision. Et celle là, elle est souvent, très souvent précise. J'interviens dans une entreprise de transport...Le patron a 70 chauffeurs, un atelier de réparation, une dizaine d'administratifs, donc ce n'est pas une très grande entreprise de transport. Mais il a des perceptions intuitives et il a un raisonnement qui n'est pas formalisé...Je peux lui dire là, il faut faire attention...il dit non...mais par contre, il sait réagir. Et surtout l'approche qu'il, souvent les petits patrons de PME, c'est qu'ils prennent leurs décisions en n'ayant pas forcément pas forcément la totalité des informations...Je me rappelle qu'il y avait un entrepreneur qui avait fait un achat de neuf véhicules en même temps à qui j'ai demandé pourquoi et comment il avait pris cette décision ? Sa réponse était qu'il avait senti la nécessité (à partir d'informations qui concordaient vers un phénomène : la crise économique), puis est allé négocier avec le banquier un prêt et s'est engagé dans l'achat...La prise de décision s'est faite en moins d'un mois. L'entrepreneur en question est issu d'une famille d'entrepreneur, et cela remonte dans la famille depuis son grand père...

1.1.8 Retranscription de l'entretien réalisé avec W

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg,

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : W, Animateur sécurité

Thème : La gestion de crise dans la stratégie d'entreprise.

Date : Mercredi 22 Octobre 2008

Heure : 18h05-19h02

Parlez nous de votre expérience dans le domaine de la gestion de risques/ crises dans l'exercice de vos fonctions

...J'ai une licence en Hygiène et sécurité...Je couvre tout ce qui est prévention de risque par rapport aux personnes, principalement dans les entreprises, c'est soit dans les collectivités territoriales, c'est à l'hôpital aussi, partout où il y a des postes de travail...donc c'est prévenir les risques que peuvent rencontrer les personnes à leur poste de travail. Ca peut être, un accident sur une machine, perdre un bras ou être électrocuté, avoir un poste qui n'est pas en ordre, trébucher, tomber, se faire mal...Je suis plutôt qualifié de tout ce qui est entreprise, je suis spécialisé dans tout ce qui est entreprise, donc, c'est surtout limiter les accidents de travail, pour que la production continue...on va dire parallèlement à l'aspect humain, il y a aussi le côté technique...

Parlez nous d'une journée de travail réussie (très bonne journée) et une journée de travail non réussie (très difficile).

La journée de travail réussie, ce sera en fait, lorsque j'ai pu sensibiliser les personnes à mettre leurs protections en place, lorsque j'ai pu sensibiliser aussi la direction pour qu'on mette plus en avant la sécurité. Par exemple, dans l'entreprise où je travaille, on avait discuté par rapport au bruit qu'il y avait dans l'entreprise, il y avait énormément de bruit par rapport à l'endroit où travaillaient les employés, on a réussi à discuter avec la direction de l'entreprise pour mettre en place...aménagement des postes pour limiter le bruit...Donc ça c'est une très bonne journée de travail, quand on revient d'une réunion et qu'on a réussi à sensibiliser...on se dit

on va bien avancer la dedans et la direction se décide à débloquer les fonds pour foncer la dedans... Pouvoir aussi sensibiliser le personnel pour qu'ils comprennent plus que c'est pour eux, et que ce n'est pas pour l'entreprise ; c'est avant tout pour qu'ils se protègent eux... Voilà. Après... une mauvaise journée de travail, ce serait l'inverse, dans le quotidien, le pire ce serait d'apprendre qu'il y a un accident de travail, et l'on est obligé de faire une enquête. Parce que quand il y a des accidents de travail, on doit faire des enquêtes pour éviter les prochains accidents ou soit on peut trouver des solutions. Alors ça c'est vraiment ce qu'il y a de pire, parce qu'on travaille après que le problème soit arrivé. Ce qui est toujours mieux et ce que nous préférons c'est de pouvoir trouver avant que le problème n'arrive, c'est-à-dire là où il pourrait avoir un problème et trouver une solution pour éviter cela.

Comment identifiez-vous ces risques ?

Déjà par les connaissances qu'on a eues au cours de nos études. On a eu pas mal de cours assez variés dans le domaine de l'électricité, dans le domaine de tout ce qui est produits chimiques, pour savoir comment tout cela fonctionne en fait. Ensuite, surtout ce qu'on fait, c'est sur le terrain, on observe le poste de travail, on regarde... s'il y a lieu on divise le travail en séquences de travail. On dit tu fais ça, ensuite il fait ce geste et puis ça ; et donc en fonction de ça, on identifie avec les connaissances les risques qu'on peut rencontrer. Je prends l'exemple d'un soudeur, imaginons qu'une personne a un poste, et elle a à toujours souder la même pièce ; la pièce, elle lui vient par un pont roulant par exemple, il la soude, ensuite le pont roulant déplace la pièce, elle va plus loin, au poste suivant où un autre soudeur va souder autre chose, il met une autre pièce dessus. On voit que le pont roulant soulève une pièce, il ya un risque **de chute**, la pièce pourrait tomber s'il elle n'est pas bien arrimée. Il peut aussi avoir des risques **de brûlures** au moment où il est en train de souder s'il n'est pas protégé. Il y a des rayonnements UV aussi qui se dégagent... Voilà donc des **observations** dans un premier temps, on passe donc par des observations et puis on note. Ensuite on va **voir la personne** elle-même qui travaille et puis on va lui demander comment elle ressent elle son poste. Si elle sent un risque là ou là ; ça dépend de la sensibilité de chacun. Certains diront, mais là je trouve ça un peu dangereux, j'ai peur qu'il m'arrive ceci ou cela. Ça nous permet aussi de soulever des points qu'on n'avait pas notés au départ. Et puis ensuite, ce qui est très important, ensuite, une fois qu'on a toutes ces analyses là, c'est de le mettre en rapport avec ce qui est demandé à la personne. Chaque employé a normalement une fiche sur laquelle il est marqué ce qu'il doit faire. Alors si on compare entre ce qu'il doit faire et ce qui est fait

vraiment, souvent il y a un décalage, ce n'est pas toujours la même chose et c'est ce décalage là qu'on identifie, justement pour voir pourquoi il ne fait pas exactement, tout à fait comme on lui a dit ; pour un certain souci, ou se protéger lui ou un souci de qualité du produit ; ça dépend ; donc justement c'est ce décalage là qu'on étudie et qui est justement intéressant pour **évaluer** les risques.

Parlez nous de votre supérieur hiérarchique et comment travaillez vous ensemble ?

Ca dépend, chaque entreprise gère ce poste là, on l'appelle l'animateur sécurité de différente manière...Le plus idéaliste, c'est en fait qu'il y ait une branche sécurité comme il y a une branche qualité, une branche commerciale, une branche production, tout ça. Il devait donc avoir un secteur sécurité avec un responsable qui est chapoté donc par le patron lui-même directement ou alors le PDG en fonction de comment est l'entreprise, et puis ensuite il ya différentes personnes et puis chacun s'occupe de son secteur : certains sont plus spécialisés dans tout ce qui est technique, d'autres dans les accidents de travail.

Quel est l'organigramme de votre entreprise ?

On a le patron, on a un vice président, le responsable sécurité et ensuite les animateurs sécurité.

Quelle est votre domaine d'activité ?

Moi, je travaillais dans le domaine de la gestion des produits chimiques et puis des accidents de travail ; consistant à faire une enquête une fois qu'il y a eu un accident de travail. Aller voir la personne lorsqu'elle est revenue de l'accident, savoir comment cela s'est passé, comment c'est survenu, discuter avec son supérieur ; voir avec le supérieur pour trouver des solutions et puis la personne même...ça c'est la partie accident, analyse des accidents. Ensuite, il y a tout ce qui est produit chimique, sa gestion. Quand on commande un nouveau produit, je discute avec les achats pour voir la dangerosité du produit, je cherche à savoir pourquoi on veut changer le produit, est ce qu'au point de vue sécurité, c'est mieux ou pire, plus dangereux que le précédent ou moins dangereux...Après, il ya tout ce qui est utilisation, si c'est un produit qui change énormément par rapport à un autre, dangereux ou moins dangereux...en ce moment on va former le personnel sur son utilisation, les mesures à prendre ...Ensuite il y a la partie élimination. Une fois qu'il reste un fond dans le pot, on va faire un tri sélectif...

Parlons maintenant de l'activité de l'entreprise

L'entreprise travaille dans la métallurgie ; elle fait des portes-voiture, c'est une entreprise industrielle. Dans son organisation, on a le patron, on a un vice président, le responsable sécurité et ensuite les animateurs sécurité. Et à un autre niveau, on un responsable financier...

Exemple de journée non réussie (par exemple un accident)

Ce qui est arrivé effectivement un jour, c'est qu'il y a eu trois accidents à la suite, et que ces trois accidents à la suite étaient dus à une même cause. C'était suite à l'utilisation d'un pont roulant (justement), d'une pièce qui était mal accrochée, et qui est tombée. A l'un ça l'avait raflé son coté, l'autre c'est tombé sur son pied et puis le troisième, je ne sais plus ...en fait c'était une chute d'un objet, qui est tombé sur des personnes qui travaillaient. Ce n'était pas une réussite parce que justement en plus la semaine d'avant, on avait fait une action de sensibilisation pour que les personnes fassent plus attention à l'utilisation des ponts roulants.

Que s'est il passé ensuite ?

Ensuite, il y a une déclaration qui est faite à la CRAM, ensuite la personne va chez le médecin. Il lui dira si elle peut continuer à travailler si ce n'est pas grande chose ; ou alors si effectivement il faut un arrêt, on lui donne des jours d'arrêt, une déclaration est faite à la CRAM, ensuite c'est la CRAM qui lui paye les jours d'arrêt.

Que fait votre patron direct suite à un tel évènement ?

Mon patron...déjà il n'est pas content (rire). Ensuite il m'envoie faire une enquête, même avant que la personne soit revenue, pour qu'on puisse savoir, est ce qu'il y a des gens qui ont vu comment ça s'est passé. Tout de suite le savoir parce que souvent quand on laisse passer quelques jours, après les gens ne se rappellent plus comment ça s'est passé. Donc on va directement voir s'il y a des témoins, on va leur poser des questions, on va voir ce qui s'est passé. Après on attend que la victime même revienne, en ce moment là on fait une enquête avec une infirmière, le médecin du travail, en tout cas un personnel du service médicale, il y a toujours une personne du CHSCP (Comité d'Hygiène Sécurité des Conditions de Travail). Donc ça c'est les représentants syndicaux, les délégués du personnel, qui se voient trimestriellement pour parler de sécurité aussi. Donc il y a toujours une des personnes qui vient avec le responsable de l'animation sécurité et on fait l'enquête justement à trois. Donc nous trois : le service médicale apporte sa vision médicale de la chose, le délégué du

personnel (le représentant syndicale lui apporte sa vision plus du travail, il est plus imprégné du travail aussi et puis après moi j'arrive avec mes connaissances aussi ; et puis après on essaie d'analyser la situation ensemble.

Est-ce que cette rencontre à trois est prévue dans les pratiques ?

Oui c'est prévu... Tout est prévu dans les procédures, et les entreprises qui sont certifiées ISO ont normalement une procédure pour tous les services. Donc pour le service sécurité, il y a aussi des procédures.

Combien d'employés avez-vous dans votre entreprise ?

Il y en a 1500... regroupés sur un seul site. Les différents services : il y a La direction générale, les Ressources Humaines, les Commerciaux, le service Achat, le service qualité, le service sécurité. Il y a une rencontre annuelle du comité de direction. Il arrive également qu'ils se rencontrent pour une raison ou pour une autre.

Lorsque vous rencontrez l'employé victime d'un accident, comment ses sensibilités sont-elles prises en compte ?

On fait déjà attention à ce qu'il dit... Souvent c'est intéressant... Maintenant il y a des fois, où la personne est trop sensible à certaines choses, des fois elle a tendance à exagérer. Ca fait peur pour elle mais il n'y pas forcément de grands risques non plus, mais comme elle en a tellement peur, elle exagère un peu. Donc après en comparaison avec ce qu'on a observé, c'est à nous en fait de faire la part des choses.

En tout cas pour tout ce qui est risque, on a un document risque dans lequel on répertorie tous les risques qu'on peut rencontrer dans le cadre du travail. Après, tous les ans c'est revu pour voir s'il y a eu des changements, des modifications, en fonction de la cadence de travail, s'il y a eu des changements de machines aussi, ce genre de choses. Une fois qu'il y a des changements qui se font, on révisé aussi les documents.

De votre point de vue, est ce que l'entreprise a connu des situations de crise, (pas forcément liées à des accidents) que vous avez vécues ; et comment ça se serait passé ?

Non...du temps où je travaillais...je n'ai pas connu de situations de crise... des situations où c'était vraiment chaud...non...Mon temps de travail c'était depuis juillet de l'année dernière jusqu'à maintenant (la fin de ce mois). Donc de juillet 2007 à Novembre 2008

Quels types de relations entretenez-vous avec votre équipe ?

Super...De bonnes relations...on est une équipe assez bien soudée, on s'entend bien...on rigole aussi bien ensemble...on parle à tout moment... de travail, de situation de risque, de tout. Souvent c'est le travail qui revient forcément, puisqu'on est sur notre lieu de travail. Souvent effectivement, ...Je reviens d'une enquête d'accident par exemple, j'en fais part de ce que je viens de voir avec mes collègues et on discute un peu de tout ça et puis ça permet de... des fois ça apporte aussi des éclaircis sur certains points...

Il nous arrive de faire des réunions avec notre supérieur hiérarchique, il nous fait part du comité de direction surtout sur la partie qui nous concerne expressément. Moi comme j'avais commencé en juillet, en ce début d'année il y avait un comité de direction ; par la suite, il nous a fait part des objectifs qu'on avait à atteindre au cours de cette année.

Et comment sont fixés ces objectifs (par rapport à la réduction d'accidents ou autre) ?

Les objectifs, c'est souvent le responsable des ressources humaines qui les fixent, après il en discute avec le patron et puis les autres personnes, la partie commerciale, la partie production...Et souvent par rapport à ce qu'on a vécu durant l'année, en fonction des accidents qu'il y a eu, s'il y a eu une augmentation ou une baisse...par exemple pour cette année là, l'année dernière il y a eu une augmentation des accidents, on s'est rendu compte que la plupart des accidents ont eu lieu avec l'utilisation des ponts roulants. On s'est rendu compte que beaucoup de personnes avaient des lacunes par rapport à l'utilisation. Elles ne savaient pas trop comment s'en servir. Du coup, par rapport à ça sur toute l'année, l'objectif était de pouvoir former, reformer toutes les personnes (jusqu'à la fin de l'année) par rapport à l'utilisation des ponts roulants...

Niveau de réalisation ?

Au niveau des réalisations : on est 60-70 pour cent...la formation est en cours, elle est lancée et suit son cours, pour la formation des 1500 personnes, on essaie de trouver un créneau, un moment pendant leurs heures de travail pour les prendre.

L'entreprise est elle exclusivement concentrée sur son activité (les portes-voiture, les remorques) ou s'intéresse-t-elle aussi à d'autres activités ?

Oui, on s'intéresse aussi à d'autres activités. Elle associe des trams...à Clermont Ferrand il y en a...Elle fait aussi des *modalors* c'est un système de « ferroutage » c'est-à-dire les wagons pour qu'ils puissent transporter les charges des camions...ils transportent les chargent d'un point à un autre du wagon et puis ensuite ce sont les camions qui les transportent aux différents endroits. Mais ça c'est une petite activité. La plupart des travaux qui se font c'est plutôt de la soudure des pièces métalliques et puis un peu de montage aussi...

Quelle définition donnez-vous personnellement par rapport à la gestion de crise, de risque dans le cadre de votre travail ?

Disons que les crises en matière de sécurité...Il y a déjà celles par rapport à l'incendie qu'il faudra voir, qu'il faut gérer...S'il y a un gros incendie, c'est une crise...Après, il y a des risques d'intoxication ou une évaporation de produits chimiques ou tout le monde respire des vapeurs toxiques...On fait tout pour éviter ces choses par rapport à l'analyse qu'on a faite en amont sur les différents risques qu'on peut rencontrer, on évalue cela. Il y a aussi cela par rapport à l'incendie. Donc pour un incendie, on forme le personnel pour tout ce qui est évacuation, savoir comment et qui se regroupe pour appeler les secours, pour gérer et guider les secours dans l'usine, leur montrer où arriver, tout ce qui est coupure d'électricité, coupure de gaz, qui est ce qui s'en occupe, comment il est prévenu...**il y a tout un tas de procédures qui sont mises en place**...par ce que ça c'est une vraie crise...Après, tout ça, c'est des exercices surtout pour rafraîchir les mémoires et puis ensuite voir s'il y a des choses à améliorer, des simulations...Bon il n'y a pas vraiment de flammes ou de fumée. On fait sonner l'alarme ; des fois c'est annoncé, des fois c'est par surprise, pour voir justement...le temps d'évacuation, pour savoir si tout a été mis en place, pour couper le gaz, l'électricité, les personnes en place pour diriger les secours quand ils vont arriver.

Avez-vous déjà vécu une telle simulation ?

Non...Je n'ai pas eu l'occasion.

Comment évaluez-vous la gestion de risque dans votre travail ? (diriez vous très bien, assez bien, bien...)

Là où je travaille, je dirai que le risque se gère bien. **Pourquoi ?** C'est assez bien structuré. Chacun a un rôle bien défini, on essaie de bien faire avancer les choses. On va dire il y a de l'imagination. Les personnes qui sont en place ont des idées pour faire améliorer les choses.

La direction aussi, on la pousse assez bien pour qu'elle adhère aussi à ce changement. Souvent dans certaines entreprises ce n'est pas toujours évident, parce que le patron pense d'abord à produire, à gagner de l'argent avant de s'occuper des personnes. Ce qui est vrai aussi dans l'entreprise où je travaille mais, nous on est un peu les garde-fous, on est derrière pour dire qu'on peut toujours produire mais différemment...et en protégeant aussi les personnes.

Quel(s) genre(s) de sensibilisation avez-vous par rapport aux risques, aux employés ?

Ca dépend...Quand un nouvel employé arrive, il reçoit un accueil. Il y a des supérieurs à lui qui lui montre le poste, comment ça fonctionne. Ensuite il reçoit un accueil par un membre de la sécurité. On lui montre toute l'usine, les différents postes, Voilà comment se structure l'entreprise, comment bien se protéger, par rapport au travail qu'il a à occuper. On lui explique bien tout ça. Les sensibilisations n'ont pas de périodicité. C'est en fonction de ce qu'on voit sur le terrain. On passe souvent dans les ateliers...Si on se rend compte que depuis quelques mois, il y a un petit relâchement pour porter des lunettes, pour se protéger par rapport à des projections...s'il y en a beaucoup qui ne portent plus les lunettes, on se dit qu'il serait intéressant de faire une sensibilisation. Cinq minutes avant qu'ils prennent leurs postes de travail, on va aller voir avec leurs chefs d'équipe, on discute, on parle justement de ça ; voilà comment on fait la sensibilisation et puis après...

Y a-t-il eu des cas où la faute incombait en partie ou totalement à l'employé et inversement à l'employeur en cas d'accident par exemple?

Oui...Ce n'est jamais tout blanc, ce n'est jamais tout noir en fait. On ne peut pas dire que c'est complètement l'employeur, on ne peut pas dire que c'est complètement l'employé. Souvent, même tout le temps dans les accidents, l'employé peut avoir fait une faute, peut ne pas avoir respecté une procédure, mais l'a fait justement dans l'intention de se protéger d'autres choses. Souvent c'est ça. C'est ce que j'ai expliqué au départ quand justement on voit ce qui lui est demandé de faire et ce qu'il fait vraiment, il se produit un décalage entre les deux. Il ya ce décalage là parce qu'il se protège avant tout .Donc on va dire il y a eu un accident, il n'a pas suivi la procédure, mais d'un autre côté, il s'est protégé d'autre chose. Donc on ne peut pas lui donner tort complètement parce qu'il a cherché quand même à protéger...c'est parti d'une bonne idée...C'est pareil pour l'employeur, il y des procédures effectivement. Maintenant, il peut y arriver qu'avec les procédures ça va être comme ça, et il

peut arriver que la machine fonctionne moins bien ou alors que l'ouvrier ait beaucoup de travail tout d'un coup, la machine commence à accélérer subitement ou inversement, il ya eu beaucoup moins de cadence et ça devient un rythme différent ou une manière de faire qui est différente en ce moment précis...l'employeur n'a pas su prendre en compte cette situation là. Ca peut aussi générer des accidents, on ne peut pas dire que c'était complètement la faute de l'employeur parce qu'il ne les avait pas pris en compte...je vois ça comme ça...

Récemment, ils ont commencé à recenser toutes les crises qu'il pouvait y avoir dans l'entreprise, face auxquelles il fallait se protéger le plus ; après chaque service apporte sa pierre à l'édifice. Ensuite on voit en fonction des différentes crises comment chacun... : les services achat, sécurité, production ont apporté leurs crises en comité de direction...ensuite ils ont vu ensemble, apprécié ensemble ce qui est grave, moins grave ou plus grave...et puis après ils ont pris des décisions en comité de direction.

Je travaille dans la sécurité des personnes, de tout le personnel (les 1500 personnes) même ceux qui travaillent dans l'administratif. Dans l'administratif par exemple, c'est surtout les risques par rapport à l'ergonomie du poste. A force d'écrire par rapport au clavier, ou utilise la souris, on finit par avoir des t...et si on n'est pas bien installé, on peut avoir des douleurs, ça tire en dessous du bras ...c'est ce qu'on appelle des troubles musculo-squelettiques avec tout ce qui est caissières ou autres. C'est pareil pour ceux qui travaillent avec le clavier, il y a ce genre de risques là. Nous ne travaillons donc pas seulement avec les employés de production...même les secrétaires...C'est vrai qu'avec les secrétaires, c'est vite vu...jusqu'au cadre ; le cadre par exemple s'il a toujours le téléphone dans une position et qu'il travaille ainsi toute la journée, à force d'avoir le cou de cette façon, il court un risque de torticolis ou de musculo...C'est vraiment un travail de sensibilisation à tous les niveaux et justement beaucoup de gens dans l'administration ne savent pas qu'à force de travailler devant un écran, s'ils sont mal installés, ils peuvent plus tard avoir des problèmes, des douleurs sous le bras, et puis c'est constant après.

Avez-vous vécu ce genre de situation ?

Oui, deux mêmes...je n'ai pas vraiment vécu la deuxième. Il y avait une personne qui avait déclaré une douleur, elle est allée chez son médecin traitant personnel, elle a dit voilà, j'ai mal au bras, depuis un moment j'ai mal au bras. Le médecin a discuté avec elle et puis lui a demandé ce qu'elle faisait comme travail et puis il dit ...c'est peut être effectivement à force

de travailler avec la souris...elle a fait une déclaration de maladie professionnelle, c'est considéré comme une maladie professionnelle. Donc suite à cela, avec le service médicale, on a fait une enquête, on est allé voir, comme une enquête accident, pareille on va voir la personne, on regarde comment elle travaille, et effectivement, il a résulté qu'elle était mal installé depuis au moins une dizaine d'années, ce qui fait qu'elle a eu une douleur dans le bras. Le deuxième cas, c'était la même chose, un poste similaire, c'était un travail de bureautique...L'écran aussi, c'est pareil, rester trop à l'écran, ce n'est pas bon non plus ; et les CD en plus maintenant, c'est très reposant sur les yeux, on regarde, on regarde, et puis ça repose tellement qu'après certaines personnes oublie de cligner des yeux, et comme ils ne clignent pas des yeux, ils n'humidifient plus leurs yeux, et après au bout de quelques années, ça crée des problèmes de dessèchement de l'œil...C'est pour cela qu'on sensibilise les gens. On leur dit c'est votre boulot, on ne peut pas vous dire de changer, mais faire une pause par exemple toutes les deux heures, arrêter de travailler à l'écran, se détendre, au moins cinq minutes pour bouger un peu, il ne faut pas trop rester assis, même si on est bien assis, dans un fauteuil confortable, on fini par avoir mal au dos, il faut dynamiser le dos, il faut bouger, ça permet aussi de ne plus regarder l'écran, de reposer les yeux, voilà c'est de petites choses comme ça.

Pouvez vous nous raconter une sensibilisation avec ces personnes comme les administratifs (dans les bureaux, les cadres...)?

Une fois on l'a fait par service, on est allé au service comptabilité, et là on avait sensibilisé les gens par rapport aux problèmes qu'ils pouvaient avoir par rapport au mal de dos, aux tondîtes, problèmes liés au clavier...Donc on a essayé une sensibilisation, c'était par groupe, et puis on avait une infirmière qui expliquait les maladies qu'on peut avoir suite à ça, et puis ensuite les solutions qui permettent d'améliorer et d'éviter...

Quand vous remontez ces informations, comment réagissent les patrons en termes de décision, d'allocation de ressources...et les employés ?

Le patron, il sait que nous allons bloquer les personnes pendant un certains temps, mais il concède aussi pour une image de marque non seulement pour les employés, mais pour l'extérieur, pour dire qu'effectivement moi je fais bien les choses et puis on travaille bien dans mon entreprise. Pour ça il n'y a vraiment pas de problèmes. Mais ça dépend, il est plus

sensible à certaines choses qu'à d'autres. Il est assez souple pour permettre ce genre de choses ; maintenant par contre question temps, il ne laisse pas beaucoup de temps, on a souvent quinze minutes pour tout dire. Ca dépend de quel type de sensibilisation, mais on s'arrange pour tout dire en deux fois quinze minutes...et puis après ça va...

Au niveau des employés, ils le reçoivent toujours très bien, Ils sont super contents ; parce qu'on essaie toujours pas de leur faire prendre ça comme une contrainte en plus mais de leur faire prendre ça comme quelque chose de plus léger pour eux ; pour alléger leur travail, plutôt qu'ils le voient comme un poids en plus. Ils pourraient se dire par exemple, il fallait que je fasse ça , et maintenant il va falloir que je fasse une pause toutes les deux heures, mon patron veut ma crier dessus pour dire que je n'avance pas...plutôt qu'ils le voient comme ça, on essaie de leur ramener ça différemment en leur expliquant que lorsque vous faites une pause de cinq minutes, vous allez pouvoir être plus reposés et pouvoir travailler davantage et efficacement, en plus vous n'aurez pas mal, vous vous sentirez beaucoup mieux, vous vous sentirez en pleine forme, fatigués mais en pleine forme.

Donc une bonne réceptivité aussi bien de l'employeur que des employés ; ça s'est toujours bien passé.

Après une telle sensibilisation, qu'est ce que vous remarquez par rapport à la productivité, est ce qu'il y a des retours... ?

C'est quand même assez difficile à mesurer...Je ne pourrais pas dire si vraiment la qualité est meilleure ou s'ils sont encore plus rapides...mais ce qu'on constate par contre, c'est que souvent ils sont plus satisfaits. Coté personnel administratif, on voit qu'ils sont plus satisfaits, après coté production, ça doit se faire sentir, mais là c'est assez difficile de quantifier.

Au niveau du personnel administratif, par exemple, pour la satisfaction on nous le dit ou alors on voit par leurs comportements qu'ils sont contents à leurs postes de travail, en d'autres temps on les voyait trainer le pied pour aller au boulot, alors que...justement il y a une personne qui trainait les pieds pour aller au boulot, et puis qu'on a vu maintenant après le passage de la sécurité qui ne traîne plus les pieds (c'est un cas assez rares, mais...)

Cette façon de procéder, je l'ai acquise aussi bien pendant ma formation que pendant mon travail. Pendant la formation, on apprend à pouvoir communiquer avec les gens, les personnes, il y a des cours de communications pour pouvoir être réceptif et puis bien

communiquer en fonction de la population qu'on va rencontrer ; chaque population a des attentes différentes ; il faut les connaître avant pour pouvoir savoir comment ils vont recevoir les messages qu'on a à leur transmettre et puis ensuite après, c'est aussi l'expérience. On arrive sur le terrain, on est tout jeune, et des fois ce n'est pas toujours évident, on se heurte à des difficultés après c'est l'expérience qui fait que...

Tout ce qui est technique (les connaissances des douleurs et autres), on l'a appris en cours. On a vraiment tout vu en cours de manière globale au plan de la mécanique, de la chimie, de la physiologie, de la psychologie aussi ; on l'a fait, c'est vraiment très vaste, et après on a appris les termes de base, utiles à connaître, à savoir, après il y a un site de l'INRS (Institut Nationale de la Recherche Scientifique) qui s'occupe de tout ce qui est risque en matière de travail. Et la dessus, ou par le biais internet, on peut appeler la CRAM, ils ont un site spécial prévention des risques et là il y a des spécialistes avec qui on peut plus discuter pour approfondir la chose. Si on voit qu'il y a un souci et qu'on n'arrive pas à trouver de solutions, on peut appeler un spécialiste, qui s'y connaît, c'est vraiment son domaine, et on a des réponses.

Ces contacts avec les spécialistes font partie de notre mission. En prenant l'exemple d'une personne qui passe six – huit heures par jour devant l'écran, on connaît les problèmes qu'on peut avoir de dos, de tendinites, des yeux effectivement, ça on connaît, mais après, plus loin est ce qu'il y aura d'autres problèmes, qu'on ne sait pas, qui sont moins apparents , moins fréquents, mais qui pourrait aussi arriver, comme on va sensibiliser des personnes, on va appeler de notre propre chef les spécialistes pour en savoir davantage. On appelle juste la CRAM ici à Strasbourg (sans frais de consultance), tant que c'est pour le travail, on peut appeler sans problème. La CRAM (Caisse Régionale d'Assurance Maladie), n'a pas que pour mission de payer ceux qui ont des maladies, mais ils apportent aussi de la prévention, pour éviter qu'il y ait des gens qui tombent malades ou qui aient des accidents. Ils ont chez eux un service spécial prévention des risques, avec des spécialistes , des ingénieurs en électricité, en physiologie, et puis vraiment si on a un point sensible, quelque chose de particulier qu'on ne sait pas du tout, on peut les appeler et puis eux, ils nous donnent des réponses ; des fois mêmes, ils peuvent venir, ils peuvent se déplacer, s'ils sont amenés à venir ; comme c'est le service nationale, on a rien à payer, c'est leur travail aussi à eux d'aider les entreprises, donc on peut les appeler, ils peuvent venir étudier une situation et puis apporter des solutions pour améliorer la situation.

A part la CRAM, vous est –il arrivé une fois de faire appel à d'autres structures pour gérer une situation de crise ou de risque ?

Alors pas moi directement, mais un de mes collègues pour le bruit. Parce que le bruit, on entend qu'il y a beaucoup de bruit mais on n'a pas de machines pour les quantifier. Et ensuite après, c'est bien beau de dire là il y a du bruit mais peut être que cinq minutes près il y aura moins de bruit ça sera plus calme. On voulait maintenant avoir une notion et se dire maintenant si une personne travaille huit heures par jour, est ce qu'au bout de la semaine il y a un risque de surdité ou pas. Il y a une entreprise spécialisée qui est venu, qui a pris des mesures pendant plusieurs mois sur toute une journée de travail, et puis à des points particuliers ; ce sont des spécialistes ; ils ont pris des mesures et puis après nous ont fait un rapport par rapport à ça.

Que peut-on dire de la gestion des risques, crises selon vous qui êtes dans le domaine ?

La gestion de crise...c'est de manière (on va dire) globale (juste pour parler que de ma partie qui m'incombe), on a toujours l'impression que c'est assez facile, on va dire ...ça on connaît, on analyse on voit et puis on trouve les moyens de prévenir, c'est des accidents, ou des crises qui pourraient survenir ; maintenant, on n'est jamais à l'abri, il y a toujours un petit pourcentage qui nous échappe, et c'est l'expérience aussi qui fait beaucoup...pour gérer les risques quoi.

Quel (s) lien (s) faites-vous entre la gestion des risques et la gestion de crise ?

La crise pour moi, c'est la conséquence du risque. Donc, en prenant l'incendie, il y a un risque qu'il y ait un incendie ; par contre maintenant si l'incendie avait lieu et que ça brulé tout le bâtiment, là en ce moment on serait en crise...Comme par exemple, le risque c'est que l'employé puisse tomber malade suite à son travail, et la crise c'est la maladie, qu'il ne vienne pas au travail.

Comment sont coordonnées les activités au sein de votre service (de sécurité) ?

Au niveau de notre service, le responsable sécurité coordonne et chaque animateur a des missions ; moi je m'occupe de tout ce qui est produits chimiques et des accidents de travail. Il y a une autre personne qui s'occupe de tout ce qui est partie électrique et qui s'occupe aussi de tout ce qui est ergonomie du travail. Chacun a son domaine bien défini. Une autre personne s'occupe de tout ce qui est circulation dans l'entreprise et chacun avait son rôle ; Alors chacun

a son domaine et en fonction de ce qu'on voyait dans les ateliers, il pouvait avoir une personne qui venait me voir et qui me disait ...j'ai vu quelqu'un qui n'utilise pas bien les produits chimiques, j'ai vu qu'il a fait ça, ça ou ça, en fait nous tous on sait un peu de tout mais chacun a son domaine ; on sort par rôle et puis après c'est la personne à qui correspond ce domaine précis qui le prend en charge.

Notre responsable et nous, formons l'équipe gestion de risques (4 personnes). Nous sommes dans le même bureau et on se voit tout le temps, La remontée des informations est **formelle et informelle**. **Formelle** dans le sens où on a des réunions : le responsable nous dit par exemple, je veux vous voir et je veux vous parler de ça ; le lundi matin on se voit, on va parler de ça ; ça c'est de manière formelle pour parler d'un point. Il nous donne des missions...Après c'est de **manière informelle**, on est tous dans le même bureau, j'arrive d'une enquête accident et puis je parle un peu de l'enquête accident, et puis ça soulève quelques problèmes en matière électrique par exemple, il y avait un court-circuit, il y avait un problème sur une machine, l'équipe de la maintenance a du intervenir, finalement il a chuté, il est tombé de son escalier. On pourrait dire, il est juste tombé de son escalier, c'est juste ça mais pourquoi est ce qu'il y a eu un court circuit à la machine ? Et puis on peut se rendre compte que le court circuit n'est pas normal. Il y a eu un souci, en ce moment ça fait tilt dans la tête de mon collègue qui dit...il y a eu un court circuit, ce n'était le premier, il ya eu une autre machine, il n'ya pas eu d'accident mais il y a eu un court-circuit. Ca m'a l'air bizarre, je vais jeter un coup d'œil et puis après...voilà ce type de remontée d'information qu'on peut avoir. C'est de manière informelle, on discute on s'échange les informations et puis après chacun en fait ce qu'il veut, ou ce n'est pas forcément utile dans le travail, on l'a entendu et puis c'est tout. Des fois ça peut créer quelques interrogations et on se dit voilà je vais voir de plus près.

1.1.9 Synthèse de l'entretien réalisé avec RD

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale : Augustin Cournot

Laboratoire d'accueil : HuManiS

Date : 18 Novembre 2008 à Mulhouse

Durée : 09h29-11h34 (2h05')

Le groupe vit aujourd'hui un changement de Directeur : l'espagnol est remplacé par un suédois (précédemment vice président du groupe Nestlé, et prendra fonction à partir de janvier 2009. C'est quand même toute la stratégie du groupe, toute la tête pensante du groupe qui va sauter avec cette personne...

Présentation du dirigeant

Je me présente, je suis JM RD, je suis Directeur de Mulhouse depuis deux ans. J'ai été Directeur sur Paris avant. J'ai 24 ans d'ancienneté dans le groupe, j'ai commencé à la base, comme tout le monde, j'ai commencé à mettre en rayon ? Après j'ai gravi les échelons au fur et à mesure. On a beaucoup de formations interne, c'est pourquoi on se permet de développer, de beaucoup promouvoir en interne, je suis issu de l'interne, je suis issu de la base, je n'ai pas fait de diplôme, j'ai un diplôme d'architecte, je n'ai pas du tout été dans le commercial, ... par contre je suis tombé dedans, il y a 24 ans. Je n'ai vraiment pas un cursus pour devenir Directeur de magasin hypermarché... Voilà, je suis marié, j'ai deux enfants, l'Alsace est très belle, je m'y plais ...

Présentation du groupe

Deuxième dans la grande distribution après un américain « Wal-Mart », et Wal-Mart, c'est à peu près le double du CA de notre groupe.

Historique

Le groupe est coté en bourse donc se doit de donner des résultats à tout le monde...

A partir du site internet et commenté par le directeur de magasin.

L'entreprise achetée des sociétés mais a fusionné aussi

1963 : nouveau concept de commerce : hypermarché 2500 m avec un parking gratuit

1969 : les partenaires de carrefour se développent

1970 : introduction de l'enseigne carrefour à la bourse de Paris

1973 : *L'entreprise* ouvre son premier hypermarché en Espagne. Chaque pays avait son enseigne, des rachats, car carrefour à cette époque n'était pas une marque

1975 ; premier magasin au Brésil. Il y avait déjà un développement à l'international, une politique d'internationalisation

1989 : Ouverture du premier hyper marché en Asie.

Rachat des chaînes supermarché en France

1993 : ouvertures hypermarché en Italie et en Turquie

1994 Malaisie

1995 : Chine

1996 : Taiwan, Corée et Hong Kong

2001 Renforcement des partenariats, rapprochement 'entités, fusions les raisons des fusions, des marques...

L'entreprise cède aussi des enseignes, quand ça ne marche pas on se retire ; cession des galeries marchandes ou vente tout simplement pour se recentrer sur le cœur de métiers qu'est l'hypermarché

L'entreprise n'est pas tout jeune dans le métier, et on voit que Carrefour a une vision mondiale

Le groupe est un groupe multi format :

Hypermarché ; Supermarché ; *Magasin Market* ; ED ; Proximité ; E Commerce

Moi, je vais vous parler d'hypermarché

Depuis 1959 : le concept d'hypermarché 8400 m carré/ 13000 m

Caractéristiques de l'Hypermarché

Le métier de *l'entreprise*: c'est les prix bas, le discount

149 hypermarchés ouverts dans le monde en 2007 ; plus 1100 hypermarchés dans le monde entier

Depuis 5 ans la stratégie du groupe n'est plus sur la France, parce que le marché Français est devenu un marché mature, c'est pourquoi, Carrefour a fait le choix d'aller implanter des H ailleurs qu'en France, 147 en 2007 et 0 en France. Actuellement la France 40 pour cent mais dans 5 ans 20 pour cent

Expansion de Carrefour sur l'Est de l'Europe

On avait plusieurs enseignes, mais la stratégie du groupe c'est de mettre la marque partout... Donc on est en train de mettre la marque dans des enseignes *au plan national* ; 1560 enseignes en France vont passer sous l'enseigne *du groupe dans les magasins Market* en fin 2008. Sur le marché Français, il y avait plusieurs enseignes, mais maintenant, ce sera *la même marque* partout. Il n'y a que 274 hypermarchés en France.

Pourquoi la marque ?

Il faut savoir que la marque est aussi cotée que d'autres importantes marques comme Nestlé ou Danone ou autres, et est une marque reconnue dans le monde entier. Donc on s'appuie sur cette marque.

Avec plusieurs actions pour rendre populaire la marque, en passant par des produits, des associations avec des créateurs, des constructeurs, en ordinateurs... Pour résumer, c'est le cœur de la stratégie, c'est la marque et puis les tarifs qui sont proposés dans les hypermarchés

Les valeurs de l'entreprise

La liberté ; La responsabilité ; Le partage ; Le respect ; L'intégrité ; La solidarité ; L'emploi ; Le progrès

La stratégie du groupe

La rentabilité (désengagement sur des marchés non rentables, engagement sur des marchés d'avenir-Asie, Russie...). Son objectif est de figurer sur les trois premiers. Quand on arrive dans un pays, on se met en partenariat avec un groupe sur place, un partenaire qui est local du pays, nous sommes en participation (avec un pourcentage plus élevé)

Comment se fait les choix des dirigeants dans les pays où *le groupe* s'installe ?

Dans un premier temps, on envoie des cadres, rompus dans le groupe (de France, d'Espagne... des pays matures. On envoie une équipe de dirigeants (du pays mature) dans le pays concerné pour l'ouverture, dans les hypermarchés qu'on veut ouvrir. Ça dure deux trois ans maximum. Une fois qu'on a formé, après toute la gestion, tout le management, et toute la responsabilité sont confiés aux gens du pays. C'est-à-dire que vous allez en Chine, vous avez que des Chinois, au Brésil que des Brésiliens, en Turquie, que des Turques. On laisse au bout de trois ans, tout le management, toute la responsabilité sur les gens du pays et on se retire progressivement. Et cela a été prévu comme ça depuis le début, depuis la base depuis qu'on a été à l'international. Au départ, non parce qu'il fallait mettre en place ...On apporte au pays, au départ, au démarrage et après toutes les équipes se retirent

En Afrique, on est sous forme de franchise sur trois pays (d'Afrique du nord) : Maroc, Algérie, Tunisie. Ailleurs en Afrique on fait attention à la situation économique politique du pays...Aux Etats Unis, en Allemagne, en Angleterre, on était, et on s'est vite retiré...C'est des pays comme ça où la concurrence est rude, les concurrents sont là et c'est difficile d'y aller. Alors on se retire pour mieux se préparer ? Tout cela répond à notre logique de ne pas aller dans un pays si on n'est pas dans les premiers, car pour nous il faut que le marché soit rentable ; si on met un euro sur la table il faut que ça rapporte un euro. Donc le groupe n'hésite pas à se retirer des marchés où il ne sera pas leader. Il s'est par exemple désengager du Japon et du Mexique en 2005, la Corée du Sud, la Slovaquie, la République Tchèque, on est parti, la Suisse et le Portugal en 2007. Quand on se retire de certains pays, on va remettre de l'investissement dans les pays où on est leader

Politique de croissance :

Depuis trois ans on n'a jamais créé autant de magasins dans le monde

Est-ce que à l'extérieur, l'image française est toujours véhiculée dans les produits qui sont dans les enseignes *du groupe* ?

Oui et non

En priorité on se met sur le marché local avec des coins français. On prend les produits du pays ...Après un apporte une vision mondiale. Avec une allée « produits du monde ». Les produits sont faits localement dans le pays. Nos retraits sont dues à des baisses de part de marché, jusqu'à ce qu'on ne soit plus dans les premiers, et on part, on vend

Les fournisseurs

Dans chaque pays, on a des centrales d'achats, les produits sont faits localement, des gens qui créent des produits et qui sont fabriqué. Ya des appels d'offres. On n'a jamais monté une usine. On fait faire les produits par des industrielles avec la marque carrefour. La stratégie du groupe c'est vraiment l'international, en France on est mature

Comment se présente l'organisation dans les différents pays (franchises, internationalisation...)

C'est pareil partout. Je vous parle d'abord de l'opérationnel. Il y a des directeurs pays. Ensuite la France est divisé en en deux : le nord et le sud. Vous avez donc deux directeurs France. Un Directeur France nord et un Directeur France Sud. A travers ces deux découpages, vous avez 19 régions en France, donc 19 directeurs régionaux. Et vous avez la dedans des hypermarchés donc en France 210 directeurs hypermarchés. Ici c'est la région de bourgogne et moi je suis directeur régional adjoint.

Au niveau de mon hypermarché, j'ai une équipe de 450 personnes. J'ai une équipe de direction de 5 personnes (niveau 8) :

Un chef de caisse

Un contrôleur de gestion

Des Commerciaux -Un chef de secteur PGC (produit grande consommation)

Un chef de secteur PF (produit frais)

Un chef de secteur Bazar et

Un chef de secteur EPTF

Et les chefs de secteurs dirigent des managers métiers ; les commerciaux dirigent entre 4 et 5 managers métiers qui eux dirigent un rayon de magasin, exemple rayon liquide, droguerie, jardin loisirs ... En tout on est 45 cadres

Après vous avez la structure « employés » avec différents niveaux de niveau 1 à niveau 4. Le niveau 4 *dans le groupe*, c'est un adjoint au chef de rayon. Et on a un magasin moyen, on est 80ième de France en terme de Chiffre d'Affaires.

Dans les supermarchés, il y a un Directeur supermarché, il faut savoir que la différence entre un supermarché et un hypermarché, c'est qu'un supermarché c'est 20-40 personnes. C'est dans la même chose mais avec beaucoup moins d'effectifs, ce n'est pas un directeur magasin, on l'appelle ainsi mais c'est plutôt un niveau 8 ; et tous les niveaux sont redescendus d'un niveau. Si j'étais en supermarché je dirigerais une vingtaine de supermarchés.

Pour les produits c'est une gestion nationale, mais avec des spécificités des régions (comme pour les allées monde des les pays à l'international)

Concernant les embauches ?

Tout ce qui est social est de ma responsabilité, gestion avec les partenaires sociaux, et là vous l'avez au niveau de la responsabilité du magasin.

Vu que c'est un groupe mondial, on a un CCE (Comité Centrale Entreprise). Les directives sont données en CCE ; les représentants syndicaux ont aussi leurs représentants en CCE.... Les CCE constituent tout ce qui est partenaires sociaux.

L'évolution à carrefour... est relative à votre niveau de compétence. J'ai commencé comme employé et j'ai gravi les échelons de un à un. Nous avons des formations en interne et il y a des niveaux de compétence à atteindre (un employé niveau 1 va monter niveau 2 quand il aura atteint son niveau de compétence). Ceux-ci garantissent l'évolution au sein de l'entreprise. Un employé qui n'a donc pas ces niveaux de compétence ne montera pas. En fait ça dépend des individus et des personnes et surtout (ça son importance actuelle) de la mobilité. Il y a beaucoup de facteurs qui rentrent en compte en ce qui concerne l'évolution d'un employé, d'un cadre au niveau de l'entreprise.

Quelle est la place des personnes qui souhaitent rentrer cadre directement au niveau du groupe ?

Vous avez la possibilité de rentrer directement cadre. Ce qu'il faut savoir c'est que chez Carrefour, vous commencerez toujours par la base, même si vous rentrez avec un niveau cadre, vous serez stagiaire cadre, et allez recevoir une formation pour devenir manager métier à Carrefour. De toutes les façons vous avez appris des choses à l'école, vous avez un diplôme, mais on va vous reprendre pendant un an en formation. C'est-à-dire pendant un an vous n'allez pas exercer, vous ne serez pas confirmé, par contre on va vous prendre. Voilà le niveau de recrutement chez Carrefour, au niveau de n'importe quel cadre. En clair, vous allez avoir une formation en interne, et après vous allez monter ou ne pas monter par rapport à vos compétences. Ce qu'il faut savoir aussi, c'est que chez Carrefour, un grand groupe mondial, si vous prétendez à un poste surtout à un niveau cadre, si vous n'êtes pas mobile, ce n'est même pas la peine de venirpourquoi , parce que vous allez peut être rentré, mais vous allez rester au niveau où vous êtes.

Dans ma carrière j'ai fait trois mutations, Chartrin, et après j'ai fait toute ma carrière à Paris, il y a 45 magasins, j'ai fait tout le tour de Paris, et c'est vraiment favorable pour évoluer entre guillemets. Maintenant je suis à Mulhouse. J'ai un collègue qui a fait l'international et qui est directeur régional.

Le turn over est très faible, mais très fort au niveau des étudiants...Les jeunes étudiants qui ont un certain niveau

Tous **les pôles transverses** au niveau de l'entreprise sont au siège à Evry, ...vous avez toutes les représentations de ce qui est nationale à Evry (au siège). Les pôles transverse c'est Marketing, GRH, Finance, , Informatique, Assurance...

Y a-t-il aussi une cellule de crise ?

Oui

Est-ce un pôle transverse ?

Non. Chaque pôle a sa cellule de crise. Par exemple Carrefour, Marketing, a un directoire avec une cellule de crise ; pour l'hygiène et la qualité, nous avons une cellule de crise...Il n'y

a pas de coordination de cellules de crise. Chacun est responsable par rapport à sa partie en fonction de la crise éventuelle qu'il peut y avoir.

Chaque pays a son interlocuteur pour des contacts ...dans le pays concernés

Directoire de *groupe*

Pourquoi quelqu'un de l'extérieur est devenu Président *du groupe* et non pas quelqu'un en interne avec son expérience?

Un groupe comme carrefour est un groupe où on essaie d'avoir le meilleur dirigeant du monde ...Donc ce n'est pas forcément quelqu'un du groupe. La vision qui sera apportée...Quand vous prenez un magasin, vous êtes directeur de magasin...vous avez une vision extérieure...vous allez apporter des choses à l'entreprise, déjà avec ce que vous savez...Donc la vision de chercher quelqu'un de l'extérieur pour apporter au groupe, c'est la priorité Quelqu'un comme notre nouveau Directeur avec sa vision agro alimentaire et mondiale aussi.

Par rapport à la crise, est ce que vous avez remarqué un changement dans l'habitude des consommateurs et comment avez-vous fait par rapport à ce changement ?

En France, il y a une nouvelle stratégie qui va être mise en place, c'est la fusion et l'interactivité entre *certaines enseignes nationales* et *le groupe* ...Donc vous allez voir *la marque* partout (première chose).

Le modèle hypermarché, il faut savoir que c'est un modèle qui a vécu, qui a bien vécu...Si vous avez remarqué, les gens vont en proximité (à cause du pouvoir d'achat)...Il faut savoir qu'il y a cinq ans, le hard discount (Lidl, ED... n'existait pas. Il représente à l'heure actuelle 15 % du marché en France en cinq ans. Dans 20 ans, ça va représenter quoi ? Donc ça veut dire que la consommation, c'est le hard discount, ça va changer, les modèles comme les grands modèles hypermarchés coûtent, doivent changer. Il faut que Carrefour prépare le changement de ce modèle.

Est-ce à dire que les hypermarchés vont disparaître ?

Non...Il faut savoir quand même qu'ils ne vont pas disparaître...Un hypermarché comme ça, il n'est pas super cher mais il fait entre 70 millions d'euros et 150 millions d'euros. Si on a le chiffre qui baisse mais ce n'est pas 150 millions d'euros. Donc même si on a le chiffre qui

baisse de 10%, ça reste quand même des usines où le Chiffre d’Affaires reste en moyenne entre 100 et 150 millions d’euros par an. Donc ça représente 15 super U ou 20...Ca va baisser effectivement mais le modèle va exister. Il faut revoir le modèle, ça ne veut pas dire qu’il faut le supprimer mais il faut le revoir. Il ya toujours la rentabilité.

En France donc, la crise qu’on vit à l’heure actuelle fait qu’actuellement, les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d’autres problématiques en termes de rentabilité.

Comment compter vous faire cette révision ?

La vision de gros hypermarchés est pratiquement finie. On est plus orienté sur les surfaces de 3500 mètres carré à 12 000. Là il fait 13 000. Donc l’orientation c’est sur cette surface là. Si on a du développement à faire, maintenant, à l’intérieur des mètres carré. Il faut savoir, qu’une entreprise comme ça on est jugé et rentable par rapport aux mètres carré. Si une grosse entreprise comme ça ne fait pas de chiffre, à un moment donné, il faut se demander ce qu’il faut faire ? Parce que sur moins de surface, on fait à peu près le même Chiffre d’Affaires. Donc on doit augmenter notre rentabilité par rapport aux m². Le m², il faut l’allouer à des activités autres. On est propriétaire de ce bâtiment (de l’espace). Donc à un moment donné, si les m² ne sont pas rentables, il faut faire louer. Au moins à la fin du mois vous avez un loyer, qui vient s’ajouter sur la rentabilité de l’hypermarché, c’est peut être la solution. Et on peut imaginer toute autre solution, exemple des forums, des salons qui attirent du monde...On peut parler d’exposition sur le monde, sur la peinture...On peut même se désengager sur des marchés qui ne sont pas rentables et allouer les espaces à d’autres choses. Donc il y a une restructuration. Dans *le groupe* par exemple on a *property* qui gère tout ce qui immobilier et donc qui peut imaginer une véritable restructuration de l’espace ; et c’est ce qui est intéressant dans un groupe mondial, il ya donc beaucoup d’armes comme ça dans un groupe mondial. De toutes les façons ici en France, la bataille passe par les magasins moins chers. Exemple de la concurrence allemande par rapport aux prix moins chers à LIDL La question de rentabilité, est gérée à un niveau stratégique et des solutions nous sont apportées pour être plus rentables. Toutefois nous faisons également des propositions, dans le sens de la rentabilité (la décision de louer et autres...)

Les prix sont fixés en fonction d’une politique de prix nationale...en France, par exemple il existe ce qu’on appelle le seuil de revente à perte, c'est-à-dire, j’achète dix euros, je ne pourrais jamais le revendre à 9,99 euros...Alors qu’en Allemagne le seuil de revente à perte

n'existe pas...C'est-à-dire que moi je vais acheter 10 en France, par contre le fournisseur me donnera 5 euros pour ristourne arrière. Finalement j'achète que 5 euros ; mais je mets 5 euros dans ma poche et moi je suis contraint à le vendre pas en dessous de 10 euros. Pour un marché comme l'Allemagne, ça n'existe pas, c'est-à-dire qu'en Allemagne, LIDL va dire ce produit je le veux, vous me facturez euros et LIDL va le vendre (c'est pourquoi vous pouvez avoir des produits de meilleurs qualités et moins chers à LIDL qu'à carrefour) ; c'est pourquoi vous avez des produits en Allemagne qui sont à 40% moins chers qu'en France, c'est à cause de cette loi.⁷ On parle de l'Europe mais on a des lois qui sont différentes par rapport au marché.

Maintenant, il y a des produits de marque, LIDL peut créer un produit de bonne qualité, et décider du prix...Là ils sont positionnés sur un créneau qu'en France on n'est pas encore positionné, il faut donc se repositionner sur ces créneaux (hard discount)

La question de ristourne, on achète 10 euros et puis à la fin de l'année on nous redonne 5 euros, et c'est complètement légal, ça s'appelle des ristournes, des prestations de service

Mais moi je ne pourrais pas le vendre à moins de 10 euros à mon client. Il y a toute une loi qui arrive en France qui va arrêter tout ça. Les industriels se sont mis d'accord...parce que si en France la loi passe, on pourra négocier librement le prix d'achat. C'est-à-dire que nous Carrefour, groupe mondial on dira, moi les 5 euros de ristourne, je n'en veux, faites moi une facture de 5 euros...Là je vais pouvoir le vendre à 5 euros 50 et apporter une réduction de prix de 40 % à mes clients...qui peut faire ça, sauf Carrefour. Donc on a un lobbying de la part des industriels parce que si on arrive à faire ça, les grands groupes internationaux pourraient faire ces réductions car notre marché n'est pas seulement en France comparé au propriétaire qui a un ou deux magasins qui ne peut pas se le permettre...

Et tout ça on le ferait pour le client...il y aura des changements dans la grande distribution parce que plus il y a de supermarchés, plus il y a la concurrence et plus les prix sont bas. La pression (le contrôle, pour améliorer le CA) n'est pas portée sur le management mais sur la rentabilité, les 150 millions d'euros de CA à gérer.

On a un comité de direction tous les mois...moi je dois rendre des comptes à mon Directeur régional...mais bon, je lui rends des comptes...

Zones de challenge et cherté des magasins : le prix est relatif à la zone de challenge. Les services financiers prennent le pas sur la marchandise...Carrefour a un cash flow (pouvoir d'investissement) de un milliard d'euros...on a la liquidité, il faut savoir que le groupe Carrefour est très robuste financièrement

Au niveau des résultats : une progression du Chiffre d'Affaires très importante. En France, on construit notre croissance grâce au changement d'enseigne (pertinence de la stratégie multi format).

1500 champions en France ; le CA des croissances représente près de 30% du CA du groupe . 60 000 salariés en France et 450 000 personnes dans le monde.

L'action de *l'entreprise* en début d'année était à 50 et maintenant est à 25 ; Renault était à 80 et en descendu à 20.....Dès que vous êtes cotés en bourse, c'est là que vous pouvez vous faire racheter par n'importe quel groupe...Wal-Mart, le premier groupe mondial, demain peut acheter Carrefour. Le danger, il est là, c'est que le porte feuille des entreprises va d'autres mains...Et cela crée des situations de crise, car les milliardaires achètent des entreprises. Il faudrait revoir la réglementation au plan international Là derrière Carrefour, il ya 450 000, il ne faudrait pas s'amuser avec cela.

Celui qui arrive, il peut faire ce qu'il veut de la boîte, vous êtes propriétaire de votre voiture, vous voulez la cramer, vous la cramez. Dans *le groupe* les actionnaires sont diversifiés ; c'était une entreprise familiale, mais la famille n'est plus majoritaire.

Les produits catalogues représentent 10 % du CA en France, et ces produits catalogues vu e la force de Carrefour en France, on ne le lance au niveau nationale (ce sont des promotions...). Pour ces produits, on est partenaire au plan locale (régional) au plan national, il y a aussi des partenaires nationaux...

Chaque responsable métier, manager métier est responsable de l'ensemble des politiques de promotion de son rayon.

Pour l'environnement, on est partenaire avec des associations, il y a une politique écologique, de recyclage de déchets....Depuis que je suis dans *l'entreprise*, il y a 24 ans, on a des actions caritatives...au plan national, et international (Asie, Amérique du sud, Europe de l'Est.

Le E-Commerce se développe aussi au niveau *du groupe* nous avons des livraisons à domicile...on y règle aussi les questions de stock, On se dit qu'il y a une assurance dans les retours par exemple. Si j'ai un soucis après mon achat internet, chez «*Agnon*», partout où se trouve «*Agnon*», je peux aller régler mon problème...., c'est aussi l'avantage d'un groupe représenté partout...

1.1.10 Synthèse de l'entretien avec GC

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : GC

Date : 17 Novembre 2008

Durée : 18h35'-20h38'

« Pour être compétent dans un domaine, il faut connaître suffisamment pour se faire sa propre idée ».

Dans la gestion de crise, la capacité de réaction de l'individu et des hommes est très importante, et vous ne pouvez pas oublier ça. Il faut être organisé, il faut avoir tout prévu, parce que quand la crise arrive, c'est la panique. Même si vous ne paniquez pas, tous les gens autour paniquent ; et ce n'est pas évident. Les crises, une crise par exemple, on nous informe qu'il y a eu un mort après l'utilisation d'un de nos médicaments ; quand on parle de crise, on parle de sécurité, ou d'un accident grave dans l'usine, on avait un système de crise en place tout était bien organisé, on avait un directeur d'astreinte...et il y avait des locaux qui étaient organisés avec des équipements qu'il fallait poste télé radio...pour savoir ce qui se passe. En fait il y avait un QG sécurité...on avait à côté, un QG communication. Vous ne pouvez pas gérer une crise, en même temps communiquer à l'extérieur, ce n'est pas possible. Donc il y avait des gens qui étaient chargés de la communication. Parce que lorsqu'il y avait une crise grave, dans la demi-heure qui suit vous avez des journalistes devant l'usine ; et il faut répondre, il faut dire quelque chose parce que lorsqu'on ne dit rien c'est encore pire, c'est-à-dire que c'est très grave.

Je n'ai jamais eu de crises graves, il y a eu de petites crises, même pas de crise suffisamment importante pour qu'on m'en informe. C'est certainement le Directeur d'astreinte qui le serait ...

On faisait des exercices tous les ans, il y avait au moins un exercice tous les ans ; c'est-à-dire qu'on créait une crise quelque part. C'est là que c'est intéressant parce que même si on n'était pas tout à fait dans la situation parce que là on ne panique pas, on sait que c'est un exercice, mais ça permet de vérifier si les procédures qu'on a mises en place fonctionnent...

En système de gestion de crise, vous avez une formation tous les six mois, avec un spécialiste, pour rappeler, vous rappeler tout ...il y a un certain nombre de processus qu'il faut mettre en place, il y a des choses qui sont toutes prêtes...Je vous ai expliqué que le directeur d'astreinte, il était chez lui, mais il avait le téléphone, et il était sensé être dans l'usine au plus tard une demi-heure après le coup de fil ; cette personne quand elle arrivait, elle s'arrêtait au poste de garde, elle prenait une valise ; c'était la valise de crise. Là il y avait tout dedans : une lampe de poche, téléphone, procédures, tout et tout, tout ce qu'il fallait...et il y avait des salles qui étaient préparées avant, parce que quand on est dans la crise... Quand il y a un problème qui survient, c'est toujours le directeur de crise qui s'en occupe mais n'empêche que le directeur de site est responsable.

En cas d'erreur humaine ...était-ce toujours la responsabilité du directeur ?

Quand on identifiait une faute de quelqu'un, on sanctionne, ça ne pardonne pas ; par contre dans les cas d'un accident de travail, vous pouvez être en faute, parce qu'il y avait une situation de risque et que vous n'aviez pas réagit, là c'est une faute et c'est la responsabilité de direction et donc vous êtes en première ligne ; parce que quand quelqu'un fait une faute, il assume quoi...sauf si à la limite, la hiérarchie a demandé à des gens de faire des choses pour lesquelles ils n'étaient pas informés ; en ce moment là la responsabilité remonte à la direction, et ça peut remonter jusqu'au directeur, si on n'a pas fait ce qu'il faut pour que les gens aient la bonne information et puis ce sont des aspects qui restent plus en interne...

Tout ce qui se passe de production dans un site, c'est marqué sur un document...Si vous avez un problème sur le marché, par exemple un problème de fabrication d'un produit...il faut que vous soyez capable d'expliquer d'où vient le produit comment il est fabriqué....

1.1.11 Synthèse de l'entretien réalisé avec RAA

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : RAA

Date : 26 Décembre 2008

Heure : 11h05'-11h50'

Présentation de votre entreprise et des organes de décisions

Notre entreprise, comme son nom l'indique évolue dans le secteur des télécommunications. C'est l'opérateur icône de la Côte d'Ivoire en matière de Télécommunication. C'est un opérateur historique, ça beaucoup évolué avec le temps, avec l'évolution du secteur même (de la télécommunication) ; donc qui essaye de s'adapter à ce nouvel environnement qui est devenue hautement concurrentiel ; l'entreprise a fait sa mue, elle est passée d'une entreprise purement technique à aujourd'hui une entreprise commerciale, de service.

Nous avons une Direction Générale, ensuite nous avons des Directions supports, des Directions opérationnelles ; et nous nous évoluons dans une Direction opérationnelle qui est la Direction Commerciale Grand Public. Dans cette Direction Grand Public, il y a des Directions des Ventes. Celles-ci sont réparties en fonction de sphères géographiques (par exemple Abidjan est divisé en Abidjan Sud, Abidjan Nord, Abidjan Nord-Ouest, Abidjan Nord-Est et Abidjan Centre). Nous sommes dans la Direction des Ventes Abidjan Centre. Dans chaque Direction, il ya les différentes Agences commerciales. Et moi je suis dans l'Agence Commerciale des Deux- plateaux ENA où j'en suis le Responsable.

Comment décririez-vous une journée de travail réussie ?

Pas seulement une journée de travail, mais une journée de travail réussie (rire)

Bien une journée de travail réussie est une journée consacrée à satisfaire les clients, parce qu'aujourd'hui (disons) le client est au centre de nos préoccupations, au centre de notre activité, Donc c'est recevoir d'abord tous les clients, c'est connaitre leurs préoccupations, leurs besoins, et faire tout pour satisfaire ce besoin, en tenant compte d'un certains nombres de facteurs, de leurs exigences, j'allais dire des exigences de prix mais le prix est défini par la

Direction, mais en ce qui nous concerne, ce sont les exigences en termes de disponibilité, en termes de délais, satisfaire le client dans un délais suffisamment court. C'est vraiment ce qu'ils attendent de nous donc une journée de travail réussie est une journée de travail consacrée à satisfaire le client à tout point de vue...

La contribution de l'équipe que vous dirigez à la satisfaction de ce premier objectif

...C'est premièrement la disponibilité, quand un client arrive ici, il faut qu'il trouve des gens qui le reçoivent ; ça commence par là. Des gens qui se montrent assez disponibles, qui le reçoivent ,qui lui réservent un accueil de qualité, des gens qui sont à l'écoute du client, donc qui comprennent le besoin du client et qui savent aller chercher là où se trouve la solution à son besoin, qui savent le lui accorder, donc la contribution de mon équipe, c'est en gros en ces termes.

En cas de situation imprévue, comment coordonnez-vous cela ?

Précision ?

Dans l'organisation du travail : situation non répertoriée, quel type de réponse donnez vous ?

Tout dépend de la nature de la situation qui survient ; en fonction de cette nature, j'analyse la situation, je sais quand même chercher au niveau de l'organisation de l'entreprise, de la structure de l'entreprise, les personnes ressources à contacter, avec lesquelles rentrer en contact ...pour essayer de résoudre ce problème.

Un cas que nous vivons aujourd'hui, à l'instant même : vous voyez cet attroupement là dehors..., c'est un autre opérateur qui vient, qui se met en place, et qui a lancé une offre assez attrayante et qui suscite tout cet engouement...Des gens qui arrivent, qui obstruent notre passage, qui gênent notre activité, qui gênent notre activité, puisque nos clients aujourd'hui ont du mal à avoir accès à nos bureaux. Donc voilà une situation qui n'était pas prévue, qui survient là. Alors moi, qu'est ce que je fais ? De l'analyse, Je vois déjà qu'il y a non seulement un problème de gêne qui intervient par rapport à nos clients mais aussi un problème de sécurité par ce qu'il peut y avoir des débordements, ... il y a déjà des menaces...Dans l'immédiat, j'ai alerté ma hiérarchie, et justement nous sommes rentrés en contact avec notre service sécurité, parce que nous avons notre service de sécurité interne...Ils sont en train de prendre des dispositions pour essayer de contenir ...toute cette masse de personnes, pour ne

pas que notre activité se porte mal...Voilà donc un genre de situation qui survient de cette façon, qu'on essaye de gérer en fonction des dispositions internes qui existent, de voir comment d'une façon ou d'une autre, nous pouvons essayer de gérer cette situation.

Voilà **un client** que j'ai reçu tout à l'heure qui arrive avec un poste qu'il avait acheté ici, qui présente quelques défaillances ? Mais aujourd'hui, ces genres de postes, nous n'en avons plus du tout. Nous n'en avons plus, nous ne commandons plus ce genre de poste. Il se trouve que le client est dans la période de garantie ; il a une garantie de six mois qui expire en janvier et nous sommes en décembre. Donc il a vite couru, pour ne pas être hors période garantie. Or nous n'avons plus ce genre de poste. Alors qu'est qu'on fait ? On essaie de voir...Il y a des décisions à prendre pour non seulement résoudre ce problème, mais il faut voir que derrière cette situation, voilà, un client qu'il faut tout faire pour surtout fidéliser, conserver et maintenir. Donc quitte à perdre peut être un peu mais ça nous permet de maintenir ce client, de le fidéliser. On regarde maintenant, ce qu'il y a entre nos postes, le poste le moins cher...Car le poste en question coûte 5000fCfa. Et les postes que nous avons aujourd'hui le poste le moins cher fait 10 000f Cfa. Alors qu'est ce qu'on fait ? On lui dit qu'on n'a plus ce genre de poste ...et partez !...Il y a une décision à prendre...Alors, on remplace avec ce poste de 10 000f et voilà...Voilà donc des genres de situation qu'on ne prévoit pas, qui n'entrent pas dans notre canevas, mais qui peuvent survenir, et il faut trouver la solution au mieux ; non seulement dans l'intérêt du client mais aussi dans l'intérêt de l'entreprise...Il faut toujours chercher le juste milieu.

Il m'appartient donc d'identifier, d'analyser, d'apprécier et de voir à partir de toute l'organisation des ressources internes comment résoudre cela au mieux pour le client mais aussi pour l'entreprise

J'ai mes techniques d'identification et les décisions que je prends, je les assume absolument...

Quels sont les signaux d'alerte ? A partir de quel(s) moment(s) contactez-vous votre hiérarchie, ou prenez vous directement une décision...

On apprécie, on analyse...Pour en revenir aux deux cas que j'ai évoqués.

1/ Là par exemple, c'est un mouvement de foule, et quand on parle de mouvement de foule, à un moment donné, on ne peut plus rien prévoir, on ne peut plus rien maîtriser par la suite...J'analyse et je sais que c'est une situation que je ne peux pas gérer tout seul du début

jusqu'à la fin, parce qu'il y a un problème de sécurité qui intervient... Et l'entreprise aussi sait qu'il y a des situations que je ne peux pas gérer tout seul, voilà pourquoi en interne on a prévu des dispositions de sécurité... Donc là les outils existent en interne déjà pour palier à ces genres de situation parce qu'on sait que ... moi je suis un commercial, je suis un vendeur, je ne suis pas un spécialiste de la sécurité... Néanmoins, j'apprécie, j'observe, je sais qu'à un moment donné je peux être débordé, parce que les mouvements de foule, on ne prévoit pas, donc moi j'alerte ma hiérarchie et j'alerte aussi le service compétent pour qu'ils puissent prendre des dispositions ; parce que si je ne le fais pas qu'il y a des débordements, qu'il y a des casses... c'est là que je serais fautif...

2/ Maintenant le deuxième cas, ce sont des choses... je sais que si je l'explique à ma hiérarchie... Je l'assume, je prends la décision et je l'assume... Parce que premièrement, dans le cas d'espèce, nous avons donné une période de garantie et le client est toujours dans la période de garantie, donc l'entreprise a obligation de respecter les termes de son contrat avec le client. Donc que nous n'ayons plus ce genre de poste, ce n'est pas la faute au client. Donc à nous d'assumer, nous avons pris des engagements, et justement ce qui nous caractérise, c'est le respect de nos engagements vis-à-vis du client ; et comme nous avons pris des engagements, nous devons aller jusqu'au bout de ces engagements. Alors, moi je prends la décision, je remplace par le poste le moins cher dont le prix se rapproche le plus de celui que le client a et je l'explique à ma hiérarchie qui ne pourra qu'aller dans mon sens car j'aide ma société à tenir ses engagements et j'ai toutes les preuves... qui indiquent que le client est dans la garantie.

Dans vos échanges avec le client, vous avez conduit la discussion avec diplomatie... Pensez vous que cela (votre personnalité) a son importance capitale dans la gestion de ces situations ?

Absolument... parce que là, il faut se montrer crédible, fiable, ... Et le client qui repart, il repart satisfait. Il est venu avec une sollicitation, ce n'était évident, il a lui-même vu la difficulté dans laquelle je me trouvais, puisqu'il n'y avait plus ce genre de poste. Mais néanmoins, nous nous sommes montré une entreprise responsable, crédible et fiable parce que nous tenons nos engagements ; nous savons faire des sacrifices qu'il faut, pour tenir les engagements vis-à-vis des clients. Un tel client, ne peut qu'avoir confiance en nous, il ne peut

que demeurer avec nous parce qu'il sait qu'il a en face de lui des gens qui sont fiables, des gens qui respectent leurs paroles, des gens qui tiennent leurs engagements.

Comment vos collaborateurs vous remontent-ils des situations qu'ils ne peuvent pas gérer ?

Le responsable que je suis est là aussi pour cela. Surtout dans l'exécution des tâches, il y a des processus en fonction desquels le travail se fait. Alors quand ils sont en face de situations que le processus ne prévoit pas, ne gère pas entièrement, qui nécessitent des décisions à prendre, ça ne leur appartient pas, donc ils se réfèrent à moi. Ensuite, j'analyse, et si je peux prendre la décision à mon niveau, je la prends, si je dois me référer aussi à ma hiérarchie, je me réfère à ma hiérarchie... Donc toutes les fois qu'ils se retrouvent devant ce genre de situations, ils se réfèrent automatiquement à moi.

Pour les situations qu'ils peuvent gérer, c'est du rôle du responsable que je suis c'est de les amener à connaître et à maîtriser les différents processus qui régissent nos activités à l'agence. Moi je veille à ce qu'ils connaissent les processus du bout des doigts, qu'ils maîtrisent, et tout ce qu'ils font s'inscrit dans ces processus. Je dirais que ce sont les tâches élémentaires à connaître.

Quand par exemple, un client vient... pour les abonnements d'un certain type, on exige un certain nombre de pièces... Alors quand un client vient, qu'il n'a pas la pièce... ou soit qu'il a la pièce mais que toutes les caractéristiques, toutes les conditions ne sont pas remplies, ils ne peuvent pas prendre la décision, ils se réfèrent à moi, j'analyse, je regarde, si les pièces sont telles que je peux prendre sans que cela ne pose préjudice à l'entreprise plus tard, moi je prends ...

Comment vous assurez vous que vos collaborateurs ont exécuté correctement... ?

J'ai un travail de contrôle, c'est aussi le rôle du responsable, un travail de vérification, après la journée de travail... qui permet de s'assurer que le travail a été fait dans les normes. Non seulement cela, mais il y a aussi le retour... Prenons un exemple... Nous nous trouvons avec des clients, surtout pour les abonnements post payés, abonnement à factures, on est un peu plus exigeant. Alors, si il y a des cas d'impayés, nous aurons besoin par exemple d'entrer en contact avec le client, faire des relances... Nous avons besoin des dossiers, on sort le dossier, si le travail n'a pas été fait dans les normes, on le voit peut être à posteriori, mais ce sont des

éléments qu'ils (mes collaborateurs) savent, que s'ils ont essayé de détourner les process, cela peut les rattraper après, parce qu'on ne sait jamais, le comportement que le client qui est en face de vous aura plus tard dans l'utilisation de nos produits, de nos services. Donc, ils se disent d'une façon ou d'une autre, ça peut les rattraper après ; donc ils font un effort pour travailler en fonction des process ; parce qu'une fois que ça resurgit et qu'on se rend compte que le travail n'a pas été respecté,...on sait qui a fait cet enregistrement...et il y a des demandes d'explication qui vont jusqu'à des sanctions quand c'est trop grave. Donc en plus du travail de contrôle que le Responsable d'Agence fait, mais ils ont eux-mêmes cette sorte d'auto contrôle du travail fait en respectant les normes prévues par le process, à ces différents niveaux, aujourd'hui, mes collaborateurs s'efforcent en tout cas de respecter les process et là où ça coince, on se réfère au Responsable.

Quelles sont vos rencontres avec l'équipe et à quelle fréquence ?

Oui...Tous les matins, nous avons un brief que nous faisons pour voir les activités de la veille et puis le niveau de réalisation en fonction de nos objectifs, et cela nous permet en même temps de donner de nouvelles orientations pour l'activité de la journée. C'est le brief quotidien, nous avons aussi une fois par semaine le point d'infos que nous faisons, et dans le temps , j'avoue qu'aujourd'hui ce n'est plus trop pratiqué dans toutes les agences d'ailleurs, nous avons une fois par mois, quelques fois par trimestre une réunion d'agences, pour faire le bilan de toutes les activités, le bilan du trimestre, la contribution des uns et des autres , pour voir un peu les perspectives pour trimestre suivant, dégager les plans d'actions. Donc il y a des rencontres permanentes avec l'équipe.

La formation au niveau de votre entreprise

J'aimerais souligner que l'entreprise met les moyens pour former son personnel (exécutant comme encadrant) surtout le personnel encadrant. Personnellement, je me forme beaucoup surtout dans le domaine du management...**Les recrutements** de mes collaborateurs sont gérés par la Direction des Ressources Humaines.

1.1.12 Synthèse de l'entretien réalisé avec RAK

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : RAK

Date : 26 Décembre 2008

Heure : 12h21' -13h13'

Présentation de votre entreprise et des organes de décisions

Au niveau de *l'entreprise*, il y a des grandes Directions, et nous sommes dans la Direction Commerciale Grand Public ; et dans cette direction, il y a deux grands départements, notamment le Département Commercial d'Abidjan et le Département Commercial de « l'Intérieur ». Dans le Département Commercial, il y a des zones de vente. Bingerville fait partie de la Zone de Vente de Cocody (Agences d'Adjamé,, Pyramide, Cocody, ENA, Angré et Bingerville). Je suis chargé de la gestion de Bingerville. (Bingerville est encore considérée comme un point de vente et non comme une agence. Ce qui fait que tous les autres responsables sont cadres sauf celui de Bingerville que je suis).

Le fonctionnement s'opère par rapport aux objectifs, Il y a des objectifs de mise en service, (c'est-à-dire le recrutement de nouveaux clients), de ventes de prépayés, d'ADSL...repartis sur le semestre. Mais cela peut changer en court de route en fonction du résultat fourni. Si vous avez bien travaillé au semestre 1, les décideurs peuvent revoir à la hausse votre objectif...

Ensuite la gestion de notre agence ; Notre particularité, c'est que Bingerville est une ville, nous avons donc des équipements techniques que nous gérons, il faut veiller à ce qu'ils fonctionnent correctement, envoyer des états signalétiques aux différents services techniques. Nous avons également des sous zones, des villages qu'il faut gérer, des problèmes de dérangements et autres...En plus de tout cela, il faut gérer nos propres objectifs, nos ressources humaines...on fonctionne comme une petite entreprise. Nous avons un véhicule, mais qui est panne ; si bien que nous ne sommes pas trop mobile en ce moment. Voilà comment nous fonctionnons globalement ici

Comment pouvez-vous décrire une journée de travail réussie ?

Tout d'abord, le but de notre présence ici, ce sont nos objectifs, Ainsi, nous cherchons à recruter plus de clients. Vous savez, en cette période de fête, les gens ne se bousculent plus trop, donc nous allons vers eux. Alors, si selon, mes objectifs, j'ai pu recruter le nombre de nouveaux clients escomptés dans la semaine par exemple, ma semaine a réussi.

Comment vous organisez-vous avec votre équipe pour réaliser ces objectifs ?

C'est moi qui sors le plus souvent (pour recruter), mes collaborateurs restent sur place pour s'occuper des autres aspects techniques et administratifs (paramétrages...).

Comment prenez-vous des décisions face aux situations imprévues ?

L'organisation standard, c'est de faire les briefs en début de journée, faire le point de la veille et établir les perspectives de la journée en cours...Toutefois, je pense que la meilleure méthode commerciale est de la rendre dynamique, chaque jour a sa réalité, donc je ne peux pas revenir répéter toujours les mêmes choses. En fait, chacun est responsable face aux cas qui surviennent. En général, ce qui se passe, c'est soit un client qu'on a recruté, qui n'a pas pu être installé et qu'il faudrait rembourser son argent. Parce que lorsqu'on fait les études, on découvre qu'il n'a y pas d'équipements dans sa zone, de possibilités...par rapport aux répartiteurs, au filaire, aux canalisations...en clair, un problème technique.

Face à une telle situation, le remboursement s'impose. Cependant, il y certains clients tout en colère, qui vous disent qu'ils ne veulent pas de remboursements, mais qu'ils veulent la ligne. En pareille situation, nous constituons un dossier que nous acheminons vers le service technique pour leur demander de voir dans quelle(s) mesure(s), on peut agrandir la capacité de cette zone...En cas de remboursements, nous enregistrons après décharge du client, dans nos documents comptables que nous transmettons à la Direction Financière...

Appréciation de la situation de remboursement

Selon les processus de l'entreprise, chaque agence peut rembourser. Tout est déjà prévu... avec la certification ISO 2000 coté entreprise, on tend maintenant vers le coté grand public...Les méthodes sont uniformisées, si vous êtes affecté ailleurs, vous retrouverez les mêmes méthodes...La différence sera au niveau de la personnalité du dirigeant, c'est-à-dire dans le recrutement (des clients), comment aborder les gens...Prenons le cas de ce client, il

préfère venir de Cocody, parce que lorsqu'il arrive ici, on s'occupe bien de lui. C'est vraiment la personnalité du dirigeant, qui fait la différence. Sinon, du côté du fonctionnement du travail, ce sont les mêmes méthodes.

Ce que je dis à mes collaborateurs, c'est qu'on soit une équipe. Le résultat, c'est que l'équipe doit gagner, il faut donc compenser les faiblesses des autres et non s'attarder sur les critiques.

Comment identifiez-vous les écarts dans le process ?

Bon...Je prends le cas du recrutement qui m'intéresse plus. Lorsque le technicien va sur le terrain pour faire l'étude, en fonction du commentaire qu'il fait par exemple IR (irréalisable). Cela ne me convainc pas. Je vais personnellement sur le terrain, ensuite, je reviens dans notre base pour consulter et voir réellement s'il n'y pas de possibilités. Si je me rends compte qu'il y avait des possibilités, j'annule la demande, Pour annuler la demande, il faut pouvoir rembourser. On fait donc une simulation de remboursement, on introduit une nouvelle demande, un autre paramétrage.., On arrive ainsi à sauver plusieurs situations. En l'occurrence, cette première pile de dossiers concerne les attentes de désaturations (on a pu faire mais on n'a pas encore installé) ; cette deuxième pile concerne des situations qu'on a pu tirer sans installer (à tirer et installer), la troisième pile ce sont des situations (au pire des cas) à rembourser. Voilà donc, des situations initialement IR, qu'on a pu sauver et d'autres qu'on ne pouvait pas du tout qu'on sera obligé de rembourser.

Comment votre hiérarchie apprécie ces efforts ?

Au niveau de l'entreprise, il y a un système de commissionnement en fonction des pourcentages que vous réalisez, reversé à partir de la base salariale des employés (de l'agence). Plus la base de l'employé est élevé et plus il touche que les autres...Il sera intéressant par exemple d'avoir une somme fixe en fonction des objectifs, pour que ce soit plus équitable...

1.1.13 Synthèse de l'entretien réalisé avec RAP

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : RAP

Date : 29 Décembre 2008

Heure : 09h15'-10h16'

Il existe au niveau de l'*entreprise* 3 types d'agence et nous sommes en Agence de type A..... Les objectifs à atteindre nous parviennent de la Direction Générale, arrivent entre les mains du manager (du RA dans notre cas) qui les conduit vers leurs réalisations. Nous appartenons au service commercial et nous sommes des commerciaux.

La journée type d'un Responsable d'Agence A

Nous débutons avec un briefing pour insuffler un punch afin de fédérer notre équipe. Cela se fait par des agréments, des félicitations et c'est le lieu de passer aussi des informations (5 à 10 minutes). Après chacun prend position

Je vérifie les dossiers en instance : les avancements ; les reculs. Je m'occupe également, de l'organisation du travail, de la réception des clients et des réclamations. Je fais aussi du coaching. J'ai pu observer qu'il y avait une baisse de vente chez l'une de mes vendeuses, il fallait donc que je travaille avec elle pour voir et chercher à comprendre. Dans le débriefing, on a remarqué qu'il y avait un manque de challenge, ce qui nous a conduits à un entretien de progrès. La collaboratrice a bien apprécié et a ajouté que j'étais observatrice.

Dans notre travail, il y a une nécessité de déceler les anomalies dans les différentes tâches exécutées : exemple de l'anomalie de saisie Déceler des anomalies au niveau de l'accueil par exemple, je procède à un entretien et surtout à une remobilisation de la personne concernée. Lorsque je constate des progrès significatifs chez un collaborateur, je fais un appel à candidature pour une montée en compétence.... Dans l'après midi, je regarde tout ce qui est stock (les terminaux, les recharges...) je vérifie le niveau des sorties et je m'adresse suivant le

cas et le besoins, aux différentes directions compétentes (marketing, achat...), pour avis et décisions.

Une fois par semaine, nous avons au niveau de notre agence une réunion d'information, pour passer les informations sur les objectifs, les degrés d'atteinte par rapport au plan commercial. Nous recevons à peu près cent clients par jour...Nous sommes passés d'une équipe de 12 vendeurs à 5 vendeurs.

La réalisation de notre objectif, c'est une bonne vente. Nous faisons également le service après vente car l'atteinte de notre objectif passe par l'équipe technique. C'est pourquoi, il me faut veiller à des *programmations* avec l'équipe technique, il faut trouver le client et concrétiser. Le processus de la bonne vente, en un mot, c'est la mise en service, la vérification du compte, et le client doit recharger le compte.

Notre objectif à atteindre est reparti sur trois pans : les lignes à facture, les connections internet et les lignes prépayées et nous avons un taux de satisfaction au dessus des attentes (relativement aux différents pans). Ce qui est intéressant, c'est que nous sommes commissionnés selon l'atteinte des objectifs.

En effet, nous avons deux sources de motivations pour la réalisation de nos objectifs. Il y a dans un premier temps l'aspect control et ensuite, l'aspect intéressement.

Au niveau de l'aspect control, nous avons des évaluations quantitatives et qualitatives. Les évaluations quantitatives portent sur la réalisation de nos objectifs chiffrés qui nous sont assignés par nos supérieurs hiérarchiques. Les évaluations qualitatives, sont basées sur des sondages effectués par des équipes anonymes et à des dates que nous ne connaissons pas sur notre prestation à l'accueil, la salubrité, et la satisfaction générale du client.

Sur les motivations qui sont collectives à l'agence, j'ai proposé qu'on fasse une motivation personnelle à chaque collaborateur, car j'ai remarqué qu'il y a certains collaborateurs qui se donnent moins que d'autres.

Pour déceler un début d'anomalie, j'observe (depuis mon bureau) la gestion des fils d'attente des clients (un client ne doit pas faire plus de 15 minutes.... J'observe mes collaborateurs au téléphone, les entretiens avec les clients, les clients qui sont « déboutés ». J'appelle selon la disponibilité la personne concernée et on discute de son attitude. Lorsque je constate qu'il y a un problème que je peux gérer, je le fais aussitôt. Ce fut le cas d'une collaboratrice qui avait

mal aux dents et qui devaient entretenir des clients ; je me suis substituée (en changeant de poste) spécialement en vendeuse pour palier à ce mal à sa position de vendeuse et elle à mon poste de superviseur. A situation exceptionnelle, mesure exceptionnelle, et c'est ainsi que j'ai pu non seulement gagner son temps de travail mais aussi sa confiance car pour elle c'était une marque de considération. Pour y arriver, il fallait que j'ai le sens du coup d'œil mais aussi, maîtriser l'activité de la personne que je devais remplacer c'est-à-dire le vendeur.

Je suis juriste de formation, puis j'ai changé d'orientation pour être assistante de direction...J'ai travaillé avec trois DG sur une période de 7 ans avant d'être depuis 2004 RA. Dans le cadre de ma fonction de RA, je me suis plusieurs fois substituée à mes agents. Je savais très bien le challenge que s'imposait à moi et je me suis formé en conséquence (système d'information, style de management, gestion de stocks...

La constitution de l'équipe de vente : 6 vendeurs, 4 caissières, un archiviste. Pour bien assurer le poste de RA, je dois être capable de remplacer en cas de besoin mes collaborateurs avec un ajustement spécifique le cas échéant. C'est le cas du remplacement de la caissière qui nécessitait une modification de profil. Ainsi donc, être RA c'est beaucoup de choses à la fois et surtout aimer le challenge.

Mes atouts, c'est d'abord que je maîtrise la structure de la société pour avoir travaillé à la Direction générale, je peux mieux appréhender les niveaux de blocage par exemple dans le processus d'abonnement. J'ai travaillé avec les Directeurs qui me connaissent. Je sais également à qui m'adresser et au bon moment.

Nos responsables savent que nous sommes la vitrine de la société, c'est nous que les clients rencontrent directement ; c'est pourquoi, je n'hésite pas à faire des propositions. J'ai négocié par exemple des abonnements avec les militaires, les professeurs à l'université à des tarifs préférentiels. Pour y arriver, il fallait descendre sur le terrain, discuter avec les clients potentiels, remonter l'information à mes supérieurs, relayer la discussion jusqu'à obtenir satisfaction aussi bien chez mes supérieurs que chez les clients potentiels. Ce fut également le cas avec le personnel de mairie. Dans les discussions avec les clients je mets bien en évidence les avantages que ces groupes ont à faire des abonnements en groupe plutôt qu'à aller tout seul. Il faut savoir gérer sa clientèle. Il faut avoir de l'assurance et cette assurance provient de la maîtrise de son métier.

Avec mon équipe, je me dis que sévir ne sert à rien. Il faut les écouter, être à leur disposition pour réussir la mission qui nous est assignée. Leurs problèmes sont mes problèmes et je leur montre cela (exemple de celle que j'ai accompagnée à l'hôpital). Il y a également des sanctions, des avertissements (verbaux, écrits, écrit avec ampliation aux responsables hiérarchiques...). Nous gardons en esprit que nous devons agir avec solidarité. Une équipe peut être soudée sous l'impulsion du dirigeant qui instaure la confiance. J'ai évoqué le cas de changement de rôle. Il faut positiver, ne pas avoir d'appréhension directe et fournir un bon travail.

J'effectue des contrôles inopinés et je sanctionne en conséquence ; il y a également des consignes et nous construisons un canevas de bon comportement qui fait l'unanimité. Aujourd'hui, je constate une ouverture au niveau de toute l'équipe... Je suis également très dur avec moi-même, très rigoureuse, et j'instaure une habitude de travail.

En clair, je contrôle et je motive mon équipe et tout le monde fini par se mettre dans ce moule. Nous nous mettons dans un environnement du sondage et on a acquis ainsi un canevas d'attitudes qui nous permet de maîtriser notre activité.

1.1.14 Synthèse de l'entretien réalisé avec RADM

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : RADM

Date : 29 Décembre 2008

Heure : 11h05' -12h00'

Présentation de votre travail

Notre agence appartient à la Direction des ventes, qui elle-même fait partie de la direction Commerciale de l'entreprise.

Application de la dynamique commerciale

J'entreprends de nombreuses actions de stimulation de l'équipe : découverte de meilleure prestation sur un produit Cette démarche aboutit à une mutualisation des compétences des membres de l'équipe.

Le discours tenu à l'équipe est motivant : nous sommes une équipe, sans vous nous ne le sommes plus ...Je procède à une mise en place d'une fiche journalière. Je veille régulièrement à la traçabilité de l'information.

Gestion des situations dégradées ou imprévues

Nous vivons une situation tendue avec le délai des promotions Aviso: la promotion aviso nous met très souvent face à des situations de hors délais que nous devons gérer avec les clients. Ce qui n'est pas évident, pourtant c'est une activité porteuse.

Les atouts du dirigeant

Vendeuse

Animateur commercial

Coach Vendeur

Je suis très positive dans la tête

J'aime le défi

Relationnel très facile

Pas de distance avec mon équipe mais avec un esprit de discernement pertinent dans la différenciation entre le travail et la gestion de l'équipe

Les actions novatrices du dirigeant face à l'imprévu

Tout réside dans l'organisation personnelle

Identification des écarts du personnel répertorié dans un document (aspects positifs comme négatifs) ; ensuite faire le point avec le collaborateur.

Il faut connaître et comprendre son équipe : actions : repérage des forces et des faiblesses de chaque collaborateur. C'est ainsi que j'ai pu découvrir les qualités administratives et commerciales de chaque collaborateur (très terrain et très bureau). A partir de ce moment je sais comment mieux optimiser ces aptitudes pour un meilleur rendement de mon agence.

Identification des écarts

A partir du retour des équipes de sondage, et d'un document que j'ai ouvert au niveau de l'agence.

En ce qui concerne les résultats de l'équipe de sondage, nous travaillons de concert avec toute l'équipe pour effectuer les ajustements nécessaires, les corrections à apporter. Toutefois en amont de ce sondage, nous travaillons la performance de l'équipe au quotidien. J'ai ouvert un document d'évaluation (cahier...) dans lequel je note régulièrement le travail de chacun. Je m'entretiens ensuite avec les personnes concernées sur ce que j'ai constaté et nous discutons dans le sens d'une amélioration. C'est ainsi que j'ai pu par exemple découvrir les qualités complémentaires de mon équipe. Puis j'ai procédé à une mutualisation des compétences.

1.1.15 Synthèse de l'entretien réalisé avec RAD

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocuteur : RAD

Date : 29 Décembre 2008

Heure : 14h30'-15h20'

7h45 : Nous avons notre briefing (échanges)

8h : on ouvre l'agence et à 17h avant la fermeture, nous faisons le rapprochement des documents de vente et le point de la situation. Entre temps, nous avons une multitude de tâches non répertoriées que nous gérons, ayant en esprit que notre principal mission est orientée vers la satisfaction des besoins de nos clients.

Je pense que pour mieux gérer les situations non répertoriées, il faut maîtriser son activité, étant donné que les problèmes que nous porterons nos clients, seront liés à notre activité.

C'est pourquoi, il faudrait demeurer toujours en éveil (exemple du client qui a appelé de TANDA).

La préparation aux situations imprévues se fait au quotidien, nous rebondissons au fur et à mesure ; Il n'est pas toujours aisé d'affronter un problème. Lorsque la situation est difficile, lorsque nous ne sommes pas le dernier recours, nous le transférons à nos supérieurs hiérarchiques. Cependant, les problèmes ne sont pas appréhendés de la même façon. C'est pourquoi, nous faisons toujours un commentaire en remontant le problème à N+1 qui est très réactif (à partir d'arguments : N+1 opérationnel et réactif, N+2 solution...)

Il faut savoir observer les anomalies et apporter une réponse immédiate. Il faut flairer quelque chose d'anormale....

Inculquer la vision aussi bien au plan qualitatif que quantitatif (accueil, réception, courtoisie, et le tableau de bord

En tant que manager, on se comporte comme un entraîneur en se basant sur tel ou tel pan de l'activité. Il faut motiver son équipe, et rester à son écoute (les problèmes peuvent être personnels et influencer l'attitude au travail)

Il existe des *sondages* au niveau de notre entreprise ...Nous n'avons pas une réaction cataloguée, il faut s'adapter aux problèmes. Il y a des indicateurs qu'il faut percevoir. Un problème exprimé par un client a toujours un contexte et c'est ça qu'il faut percevoir. En cherchant à résoudre le problème du client, il faut toujours se rappeler de la mission de l'entreprise ; et se donner toujours des indicateurs à partir de la dynamique commerciale

Il y a des formations...**Pour diriger un troupeau, il faut un bâton, pour diriger dix hommes, il faut dix bâtons ...**

Il y a des sondages pour répondre à des objectifs de production et des indicateurs qui nous alertent.

Exemple d'anomalie : les hors délais qui entraîne plusieurs réclamations

Nous suivons les ressentis des clients avant et après les réclamations (l'évolution des ressentis)

Nous faisons face souvent à des situations de remboursement lorsque nous nous butons contre le service technique. Nous ne sommes pas en back office...hors délais...il y a des saturations

Sur les sondages, nous rebondissons sur les dates qui nous sont communiqués ultérieurement pour apporter des commentaires afin d'élucider les situations qui ont prévalu dans notre agences...

1.1.16 Synthèse de l'entretien réalisé avec AS

Auteur : Edmond PASSE, Doctorant Ecole de Management Strasbourg

Ecole Doctorale Augustin Cournot,

Laboratoire d'accueil : HuManiS.

Interlocutrice : AS, Coordonnatrice d'un Centre d'appel Abidjan

Date : 30 Décembre 2008

Heure : 10h30'-11h45'

Je dirige une équipe de 13 personnes pour le compte *d'une entreprise* qui est un « Call Center » et nous sommes rattachés administrativement à Dakar.

Je fais une formation call center à mes collaborateurs. Celle-ci est basée sur le comportement au téléphone, les mesures de politesse...en vue de préserver une bonne image de l'entreprise.

Ces treize personnes sont des collaborateurs immédiats.....

Nous travaillons dans le domaine des serveurs et sur la gestion des rendez vous dans les ambassades. Toutefois, nous sommes plus portés sur les ambassades.

Notre performance est mesurée par rapport au niveau de plaintes des clients notamment des ambassades

Nos atouts

Dans un premier temps, nous savons compter sur notre expérience dans le métier de call center (nombre d'année d'existence ?)

Ensuite, il y a le label *de l'entreprise* qui est reconnu par plusieurs ambassades dans plusieurs pays ; cela se vérifie à travers les contrats que nous avons avec ces ambassades.

Notre principale difficulté réside dans l'organisation de notre hiérarchie et la gestion de l'équipe.

Je conduis mon équipe avec beaucoup d'humanisme (dans les conflits, les mésententes...)

J'interviens si nécessaire pour régler les disputes ...

Des risques techniques menacent notre activité (problèmes de connexion, défaillance informatique...)

Toutes ces situations, lorsqu'elles surviennent, nous les appréhendons, et essayons de nous adapter. Lorsque la situation nous dépasse, nous nous référons à Dakar (nos supérieurs hiérarchiques).

Préventions de ces situations

Nous savons pertinemment qu'on ne peut pas prévenir tous les problèmes. Lorsque, je constate un écart de tout type dans le travail d'un collaborateur, je l'appelle, je m'entretiens avec lui et prends des mesures coercitives si nécessaire.

A coté de cela, j'entreprends des actions de motivation pour mon équipe, par des prix du meilleur agent sur telle ou telle activité, des encouragements, des intéressements au niveau du salaire.

Cependant, je constate que la motivation n'est pas très grande et pour défendre l'image de l'entreprise, c'est tout de même difficile. Je le sais mais je les comprends car les conditions salariales ne sont pas aussi très attrayantes.

1.2 Contenu des entretiens d'approfondissement

Pour les entretiens d'approfondissement des quatre cas, nous présentons respectivement deux entretiens au niveau de « »Kélé» » (le deuxième et le troisième entretien avec le DP). En ce qui concerne « »«Agnon»» », il s'agit d'un entretien (la synthèse d'entretien avec le deuxième directeur). Pour ce qui est de « M », il s'agit de deux entretiens (le deuxième et le troisième entretien avec le PDG). Au sein de D, nous présentons trois entretiens notamment avec le médecin, avec l'ingénieur et avec le pharmacien.

1.2.1 Au niveau de «Kélé»

Nous présentons deux entretiens : le deuxième et le troisième avec le directeur du personnel

1.2.1.1 Le deuxième entretien avec le directeur du personnel de «Kélé» (synthèse)

Date : 06 Mai 2010

Durée : 11h-11h44

Nous présentons dans ce deuxième entretien les principaux éléments (en gras) relevés par notre interlocuteur.

L'importance de la masse salariale dans l'entreprise

Elle représente plus de cinquante pour cent du Chiffre d'Affaires. L'idée est donc de réduire cette masse salariale.

Evocation de l'érosion et des actions entreprises pour lutter contre

Les actions entreprises pour faire face à l'érosion consistent à faire des efforts sur les ventes d'une part aux abonnés (87%) et de l'autre au numéro (13%). Ainsi, il s'agit de rendre le journal disponible dans tous les endroits possibles. Il y a par exemple les affichettes...

Des investissements qui reposent d'une part sur

- La proposition d'un produit de meilleure qualité « Même si nous perdons des lecteurs le directeur général croit beaucoup au papier ce qui explique un investissement pour un nouveau système éditorial ... » et de l'autre sur
- Le développement et la dynamisation du site internet. Cela se manifeste par la mise en place d'une équipe multimédia, le « relookage » du site internet

Des investissements coûteux mais qui permettront de fonctionner mieux

Le non remplacement des personnes qui partent. Nous réduisons l'effectif là où nous pouvons. Par exemple, on ne peut plus réduire à la composition. Il y a vingt ans l'effectif de la composition était à quatre vingt personnes, aujourd'hui c'est environ une vingtaine.

Des problèmes qui existent

Le problème qui se pose c'est la perte d'habitude de lecture des jeunes.

Un autre problème, c'est la baisse de communication des entreprises.

L'entreprise est aussi une industrie

L'entreprise c'est aussi une industrie, ce qui justifie la dimension production avec tous les services qui vont avec. En un mot, il y a du commercial mais aussi de la production.

Evocation du Chiffre d'Affaires au cours des dernières années

Le contrôleur de gestion confirme le Chiffre d'Affaires de l'année 2009 qui s'élève à environ 109 millions et demi. Ce qui signifie une baisse d'environ 15-20 %. Cette baisse est énorme. On remarque également que la vente du marché lecteur a augmenté non pas parce que les ventes ont augmenté, mais parce que nous avons augmenté le prix du journal (de cinq centimes). Nous avons aussi décidé cette année de réduire les jours de non parution. Nous sommes passé de 6 à 3 jours de non parution c'est à le 02 janvier, le 01^{er} mai et le 26 décembre. Cela coûte... mais la direction générale a estimé qu'il ne faut pas laisser de vide, qu'il faut être présent tous les jours possibles auprès des abonnés.

Les leçons à tirer

La principale leçon porte sur la publicité. Nous adoptons un nouvel argumentaire reposant sur le couplage papier internet, proposer des plans de communication à nos annonceurs. On essaie de trouver de nouvelles formules, on essaie de trouver les produits qui soient le mieux adaptés au client. C'est par exemple des innovations relatives aux cahiers emplois, cahiers immobiliers, cahiers reflets qui sont des innovations de notre maison avant la reprise par d'autres quotidiens. Il y a également l'auto-moto.

Il est clair que l'avenir passe par internet même si le site coûte aujourd'hui. Les commerciaux vendent le site aux annonceurs. Il est bon de savoir que nous avons environ 60 000 contacts par jour sur le site.

1.2.1.2 Le troisième entretien avec le directeur du personnel de «Kélé» (synthèse)

Date : 11 Avril 2011

Durée : 10h30-11h29 (59'07'')

Dans ce troisième entretien nous rappelons les points précédents. Ensuite nous mettons l'accent sur d'une part les marchés et l'érosion et de l'autre les actions qui ont été menées pour faire face à la crise.

Les marchés

Le marché annonceurs : la publicité

La crise qui a touché l'ensemble de l'économie mondiale en 2008 a touché, impacté notre entreprise. Nous avons senti les effets de la crise. En conséquence nous avons perdu environ 15-20 %. Sachant que la publicité représentait à peu près la moitié du Chiffre d'Affaires, nous avons perdu environ sept millions et demi. Cela explique l'inversion de la tendance par rapport au Chiffre d'Affaires : aujourd'hui le marché lecteur représente environ 55% et le marché annonceurs environ 45%.

Le marché lecteurs

Cette crise n'a pas touché véritablement notre lectorat. L'érosion à ce niveau est assez régulière depuis une dizaine d'années. La perte se fait sur les abonnés et la vente au numéro. C'est une érosion qui se poursuit malheureusement. C'est pourquoi, il y a même des actions gouvernementales pour aider la presse en général.

Rappel des efforts

Qualité du produit : achat d'une nouvelle maquette. . La proposition d'un produit de meilleure qualité est décidée par la direction générale

Dynamisation du site internet : La formation de tous les journalistes pour utiliser le nouveau logiciel. Ce qui fait que les journalistes sont devenus plus polyvalents. Les acteurs de la dynamisation du site internet sont composés d'un groupe informatique, la publicité, la direction commerciale, le rédacteur en chef, un attaché de la direction général. Après, le projet est mis en route. Il ne s'agit pas d'une décision que des commerciaux mais plutôt un projet

d'entreprise. Il faut aussi savoir que le site existait déjà, il s'agissait donc d'un toilettage, d'un « *relifting* »

L'explication du PMS (Plan de Mesures Sociales) : Avec le PMS, il s'agit d'abord de laisser partir ; Nous avons laissé partir au total 884 personnes. Ce qui représente une masse salariale importante en moins. Il est vrai que l'état a pris en charge une partie, les mutuelles en ont pris également, mais nous avons aussi pris en charge une partie.

Il s'agit aussi de ne pas remplacer. C'est ce qui explique qu'en fin 2007, nous étions à peu près 9000, en fin 2008, l'effectif était de 747, en fin 2009 724 et en fin 2010 nous étions 708. Ce non remplacement s'explique en effet par des solutions trouvées en interne. Nous g»Agnon»s ainsi en efficacité.

Ce qu'il faut savoir c'est que le PMS émane à l'origine d'un décret du gouvernement qui a permis sa mise en place. Ce plan concernait uniquement la presse à cause des difficultés qu'elle traversait. En contrepartie, il fallait moderniser l'outil de production donc interdiction de recruter. Nous avons adhéré à ce plan sur trois ans.

La réorganisation du travail

Il faut un peu d'imagination... Nous avons aussi changé la chaîne d'expédition. Pour passer ce cap, on a dû faire appel à une trentaine d'intérimaire.

Les mutations à l'intérieur du service : Les mutations en interne ont fait diminuer le chiffre des intérimaires. Il en reste encore cinq... Les ouvriers ne sont pas toujours capables de gérer l'outil. On a donc trouvé des points de chute. Ça et là. On comble ces manques par ces cinq intérimaires uniquement dans la production. On avait prévu une mutation qui n'a pas fonctionné... Sur les onze personnes concernées par le travail, il y avait deux qui n'étaient pas aptes... Les acteurs de la réorganisation, c'est la direction technique. Nous ne faisons que des avenants de contrats... Autrement, en termes d'organisation, même si nous sommes consultés, c'est la direction technique qui pilote (la rotative, la chaîne d'expédition, la composition...). Le service technique est en amont comme en aval depuis l'achat du matériel jusqu'à son fonctionnement.

Evocation des chiffres d'affaire de 2000 à 2010

(cf. tableau récapitulatif des chiffres d'affaires dans les autres sources de données).

1.2.2 Au niveau d' « Agnon »

Un seul entretien d'approfondissement au niveau d' « Agnon » avec le deuxième directeur (FS⁷). Nous le présentons sous forme de synthèse.

1.2.2.1 Synthèse de l'entretien réalisé avec le deuxième directeur d' « Agnon »

Date : 26 Mai 2010

Heure: 15h00- 15h25

L'objectif de cet entretien était de creuser davantage sur la gestion de la situation de crise de 2008. Les questions étaient portées sur la rentabilité du magasin après la situation qui a prévalu, les responsabilités du directeur et des managers métiers.

Toutefois, le nouveau directeur d'«Agnon» en exercice depuis environ six mois, nous a présenté des informations routinières depuis son arrivée. Pour ce qui est de la situation de crise de 2008, Il nous a orienté essentiellement sur le site internet pour revisiter la situation de crise traversée en 2008, il a par ailleurs indiqué au passage qu'en raison des difficultés traversées par le modèle : *« si je travaillais à titre privé, je fermerais boutique ... »*. Cette orientation a permis de prendre connaissance des informations que nous recherchions. Nous les présentons à travers les documents de référence et les rapports d'activités dans les autres sources de données.

⁷ FS est le deuxième directeur d'«Agnon» que nous avons rencontré.

1.2.3 Au niveau de «M»

Au niveau de «M», nous avons mené deux autres entretiens avec le PDG dont nous présentons les synthèses.

1.2.3.1 Le deuxième entretien avec le PDG

Date : 05 Février 2010

Heure : 17h30-18h06

Au cours de cet entretien, nous avons évoqué avec le PDG, trois principaux points : de sa reprise des activités à la première situation de crise en 2001, la période de 2001 à 2008 et de 2008 à 2010.

La période de 1995 à 2001

A mon arrivée en 1995, nous avons commencé avec trois personnes. Le cahier de charge était d'assurer la pérennité du cabinet. Nous étions exclusivement sur des recrutements de cadres dans la région. Progressivement, j'ai recruté de nouveaux consultants par tranche de trois à partir de 1996. En 2000, nous avons atteint un bon rythme de croisière avec 25 personnes.

Au cours de cette période l'activité de recrutement a évolué, les méthodes de travail ont changé

Parallèlement à l'activité de recrutement, depuis les années 2000, nous avons une activité de reclassement collectif et individuel. Toutefois cette activité n'a pas compensé la baisse de l'activité principale

La période de 2001 à 2008

A la rentrée 2001, nous avons connu notre premier coup de revirement. Suite aux événements des tours jumelles, il y a eu moins d'activités, et nous avons stoppé le recrutement de nouveaux collaborateurs. C'est reparti en début d'année 2003. Cette période marque notre extension géographique, nous avons ouvert d'autres cabinets dans d'autres villes de la France.

La période de 2008 à 2010

La crise d'octobre 2008 a stoppé l'extension, et nous sommes revenus au niveau 2004. Cela symbolise cinq ans en arrière. Il s'agit d'environ 40 % de baisse d'activité en moyenne au plan national. Nous nous situons autour de 30% de baisse, donc inférieur à la moyenne

nationale. Nous gérons actuellement avec les réserves. Comparativement à la précédente, cette situation de crise est la plus longue, on ne voit pas la fin, et personne ne peut prédire la fin.

1.2.3.2 Le troisième entretien avec le PDG

Date : 15 Avril 2011

Heure : 17h30-17h56

Dans ce troisième entretien, nous relançons le PDG sur des questions pour approfondir certaines informations déjà obtenues lors des rencontres précédentes. Ces principales questions sont mises en gras dans le texte qui suit.

Evocation de la situation de crise qui a débuté en septembre 2008

A l'avènement du coup d'éclat de 2008, de la crise de 2008, tous les cabinets ont souffert...A cause des effets de la crise, on a du alléger les effectifs dans toutes les villes et fermer deux bureaux parce qu'on avait beaucoup moins de travail. L'année 2010 était meilleure que l'année 2009 ; tous les cabinets ont souffert de l'année 2009. Ça été pour nous excessivement violent, puisqu'on pensait que tout allait bien et tout d'un coup, survint la crise en septembre, un coup d'arrêt manifeste.

Voici un document officiel sur la profession, il sort tous les deux ans. Voici quelques photocopies qui parlent du cabinet. Sur 1600 cabinets qui existent en France, nous sommes le seul cabinet dont le siège est en province et c'est ce qui fait notre différence

Comment se porte l'activité en ce moment ?

Pour être précis, je dirai que Janvier et février marque un très bon début d'année. Il y avait de nouveau un coup d'arrêt au moment des événements de Tunisie, d'Egypte...avec la hausse du coût du pétrole...De nouveau depuis le mois de mars, les activités sont au ralenti.

Comment se manifeste ce coup d'arrêt ?

Les entreprises décalent les recrutements, pour l'instant elles ne recrutent pas.

Quelle durée pour le décalage ?

Ca dépend, de six mois à un an. En situation de crise, les candidats bougent moins aussi. Il y a moins de candidats. En effet, il y a moins de postes à pourvoir, donc il devrait y avoir beaucoup plus de candidats, mais c'est le contraire. L'explication c'est que les candidats sont devenus méfiants. Ils savent ce qu'ils ont mais ne savent pas ce qu'ils auront. Ils sont donc dans l'incertitude; Si les candidats quittent leur entreprise, ils seront dans la nouvelle en

période d'essai, et si la nouvelle a des difficultés, ils seront les premiers à être licenciés car ils sont en période d'essai. Les candidats que nous visons sont des candidats qui sont déjà en poste. La chasse de tête c'est d'aller chercher des candidats en poste. On les fait évoluer dans une autre entreprise.

Comment palier vous à ce manque ?

On fait le dos rond. On laisse passer l'orage ; et cela concerne les aspects offres d'emploi. Par rapport aux candidats, on va les chercher sur les candidatures, les CVthèques et les réseaux sociaux. Les candidats sont en veille de vouloir vraiment partir. C'est comme un propriétaire de maison qui ne veut pas la vendre mais qui affiche un certain prix (souvent trop élevé). Il sait qu'elle ne vaut pas ce prix, mais s'il y a une opportunité, il la saisit. Donc les candidats ne veulent pas partir mais ils mettent leurs CV et ont des prétentions salariales élevées. Le candidat ne bouge que s'il a un poste bien supérieur à celui qu'il a : un commercial pris comme chef de vente, un chef de vente pris comme un directeur commercial, un directeur commercial comme un directeur générale...Mais à poste égal, il ne bouge pas...

En comparant les deux situations de 2001 et de 2008, quels bilans faites vous ?

Globalement c'est d'être très vigilants sur nos coûts, sur nos frais...sur notre fonctionnement, s'adapter. Mais on ne peut pas augmenter les coûts de nos prestations

Concernant l'activité, nous sommes restés sur l'activité de recrutement majoritairement. Nous avons rajouté une activité RH, conseil de formations sur des thèmes comme la discrimination, les handicaps, les quotas à avoir pour ne pas être pénalisé, les bilans, le coaching, l'outplacement ...Les clients de ce nouveau marché sont les grands groupes. Ce n'est pas le cœur de notre métier, ce n'est pas le gros de Chiffre d'Affaires, c'est de la diversification, c'est un plus et non ce qui nous fait le plus vivre...

Il n'y a plus de dividende, plus d'actifs positifs...les trois actionnaires puisent dans leurs réserves. Malgré cela, nous demeurons parmi les premiers dans notre métier...il y a un proverbe chinois qui dit quand les gros maigrissent, les petits crèvent. Nous avons maigri, mais certains sont morts. Le fait d'être là montre qu'on arrive à surmonter. Nous pensons que ça va remonter ...nous ne sommes pas abattus, nous nous accrochons.

1.2.4 Au niveau de D

Nous présentons les entretiens avec trois interlocuteurs : avec le médecin, l'ingénieur et le pharmacien.

1.2.4.1 Synthèse des entretiens avec le médecin

Pendant la campagne nous avons eu d'autres entretiens avec le médecin. A la fin de la campagne, nous en avons eu une qui reprenait l'ensemble des précédentes. La synthèse s'articule en cinq points :

- La mise en place de l'équipe de coordination, ses missions, ses attributions.
- Les différentes phases de communications avec les partenaires
- La mise en place des centres de vaccination
- La coordination des activités de vaccination dans les centres au cours de la période de vaccination.
- La fin de la crise

Son objectif était de relater le déroulement de la gestion de crise qui a prévalu.

1. La mise en place de l'équipe de coordination contre la grippe A

Comment cela s'est-il passé? Ses missions, ses attributions, sa constitution ?

L'équipe opérationnelle départementale a été définie par une circulaire, et mise en place par le Préfet de département qui a nommé le chef de projet : dans le 67 et le 68, le préfet a désigné à chaque fois le Directeur de la DDASS.

Sa mission était d'organiser et piloter la campagne

1.1. Comité de Pilotage départemental

1.1.1. Composition

Le Comité de Pilotage est une instance large de concertation et d'appui. Il est présidé par le Préfet de département et associe l'ensemble des acteurs territoriaux concernés par la campagne de vaccination :

- Services de l'Etat
- Assurance maladie
- Ordres Professionnels

- Collectivités territoriales
- Associations agréées de sécurité civile
- ONG
- Membres du CODAMUPS

1.1.2. Termes de référence

Ce comité a les missions suivantes :

- Mobiliser, échanger les informations ;
- Garantir la complémentarité de l'action de chacun ;
- Anticiper toute difficulté dans le déroulement de la campagne de vaccination.

1.2. Equipe Opérationnelle départementale

1.2.1. Composition

L'équipe opérationnelle départementale est animée par le Directeur des Affaires Sanitaires et Sociales, chef de projet.

C'est une équipe multidisciplinaire composée de :

- Agents de la DDASS et de la DRASS : Chefs de service, Médecin Inspecteur régional, Cellule de Prévention et de Gestion des Crises sanitaires, Inspection Régionale de la Pharmacie ...
- SIRACEDPC
- Assurance Maladie
- Services de l'état en tant que de besoin (Education Nationale, Ministère du Travail, police, gendarmerie...)
- Coordinateurs territoriaux : ces agents de la DDASS et la DRASS (Médecins Inspecteurs de Santé Publique, Pharmacien Inspecteur de Santé Publique, Infirmière de Santé Publique, Inspecteurs des Affaires Sanitaires et Sociales) sont chargés d'assurer une coordination avec les acteurs des secteurs grippe (centres de vaccination standards et minimaux, équipes mobiles, sous préfets, associations, etc...)

1.2.2 Termes de référence

Les missions de l'équipe sont les suivantes :

- Décliner les instructions nationales au niveau départemental et des secteurs grippe ;

- Assurer une coordination sectorielle (avec les établissements de santé, le secteur médico-social et social, les services informatiques...)
- Animer et assurer la coordination territoriale des secteurs de vaccination (1 coordinateur territorial pour 2 secteurs)

2. Les différentes phases de communication avec « les partenaires »

Le comité de pilotage s'est réuni chaque semaine pendant toute la campagne

3. La mise en place des centres de vaccination

Les missions, attributions, constitution.

Voir les circulaires que vous retrouverez facilement. Pour les missions et attributions, nous avons créé un centre de vaccination standard dans chaque secteur grippe (9) plus des centres de vaccination minimaux ouverts une ou deux fois par semaine dans les secteurs grippe plus grands (10)

4. La coordination des activités de vaccination dans les centres au cours de la période de vaccination.

Coordination par un binôme "chefs de centre" composé d'un ou 2 cadres de santé à la retraite et d'un militaire à la retraite.

Ces chefs de centre étaient coordonnés par l'équipe des coordinateurs territoriaux de la DDASS

5. La fin de la crise

La clôture des activités de vaccination, compte rendu final...

Clôture brutale, exigée par une circulaire du 21 janvier pour une fermeture totale au 30 janvier

Relais pris par les généralistes et un centre hospitalier par département

Débriefing organisé par la DDASS dans chaque département;

Débriefing national des préfetures organisé par le Ministère de l'Intérieur

Pas de débriefing national organisé par le Ministère de la santé

1.2.4.2 Les entretiens avec l'ingénieur (synthèse)

De mai 2009 à octobre 2009

Trois échanges dont une téléphonique

La première rencontre consistait en une prise de contact. Nous avons été présentés par le médecin ...A partir de mi juin, notre principale interlocutrice était l'ingénieur pour cause d'absence du médecin. La seconde rencontre s'est effectuée une heure avant la réunion à la préfecture⁸. Nous avons évoqué les grands axes de la préparation notamment la sensibilisation des populations et des personnes qui pourraient intégrer les équipes de vaccination.

Le troisième échange courant octobre (téléphonique) portait sur la participation effective à la campagne de vaccination. Notre interlocutrice était en ce moment « *très débordée* » pour reprendre ses propres termes. Il était même difficile de convenir d'un rendez-vous, car comme il nous l'a souligné « *nous sommes en pleine crise, et il y a beaucoup de choses à faire* ». Cette phrase a été même utilisée lors d'une présentation de nos travaux en laboratoire ⁹de recherche, pour mettre en exergue la situation de crise qui prévalait au sein de D.

⁸ Cette rencontre est présentée dans les autres sources de données, notamment les notes d'observation.

⁹ Ces travaux ont été présentés le 29 Novembre 2009 au Séminaire ACOSE.

1.4.2.3 L'entretien avec le pharmacien (synthèse)

Date : 15 avril 2011

Heure : 14h-15h01

Les principales questions traitées dans cet entretien portaient sur la décision de la campagne, les principales étapes, les acteurs, le déroulement effectif, le retour d'expérience¹⁰.

Le contexte actuel est que nous sommes au sein de l'ARS qui a repris les DRASS et des DDASS.

Concernant la grippe H1N1, au début les premiers signes sont apparus vers mars-avril 2009...Au début, il y a eu quelques réunions d'informations qui ont été présentées par un professeur spécialiste¹¹ des maladies infectieuses (une référence dans le domaine au niveau du CHU). Ces premières informations étaient très générales et ne portaient pas sur des éléments particuliers. Ensuite tout s'est emballé. L'OMS est passée au niveau 6 qui est le niveau maximum d'alerte en juin 2009...et les choses ont commencé à se mettre en place.

En ce qui concerne notre structure, une cellule de crise a été mise en place dans le département à la dernière semaine d'Août, sous la direction de la directrice¹² de D.

Les premières circulaires ministérielles expliquaient ce qu'on doit faire en termes d'organisation, comment faire un centre de vaccination...C'est en ce moment que la décision est prise de partir réellement sur une vaccination-Etat plutôt qu'une vaccination par les médecins libéraux ; c'est-à-dire des centres de vaccinations qui sont gérés uniquement par l'Etat. On avait une circulaire qui nous expliquait comment faire un centre. Dans ma zone, je me suis retrouvé avec mes chefs de centre et pour faire les centres, on a du aller sur place pour voir concrètement ce qu'il fallait faire, mais j'ai des collègues qui ont passé des jours pour faire un centre. Il y avait donc des circulaires qui n'étaient pas toujours appropriés.

Le département choisit une organisation qui est un peu particulière puisqu'on décide de faire des COD (Centre Opérationnel de Défense) qui seront pilotés au niveau de D et non pas au

¹⁰ Sur ce dernier point, notre interlocuteur a conseillé des sites à visiter

¹¹ L'interlocuteur cite bien le nom que nous ne mentionnons pas pour rester dans la logique de l'anonymat

¹² La directrice était encore responsable de D comme nous le précise notre interlocuteur

niveau de la préfecture. En d'autres termes, le pilotage se ferait entièrement par D, même si elle a bénéficié de supports logistiques, humains, de communication de la part de la préfecture. Ces supports qui existent aujourd'hui au niveau de l'ARS faisaient défaut à l'époque dans la structure D.

A la fin du mois d'août, on décide des grandes options. La première grande option, c'est de répartir les centres de vaccinations à travers le territoire (du département), sachant qu'il y avait des Centres de Vaccination Secondaires (CVS) et des Centres de Vaccination Majeurs (CVM). On commence à faire une première cartographie car le ministère indiquait la proportionnalité de centres de vaccination en fonction de la population.

Au départ, on arrête à peu près trente quatre centres pour le département. Mais on s'est très vite rendu compte que c'était difficile à faire et finalement nous avons eu dix neuf centres : avec des secteurs principaux. Et il fallait réfléchir à tout cela. Je me souviens encore que dans les préparations, nous sommes allés visiter avec les autres collègues des gymnases, pour voir s'ils pouvaient faire l'affaire, s'il faut mettre des tables, du matériel....

Donc on se pose des questions de logistiques. Pour ce faire on va prendre contact avec les communes, les sous-préfectures qui ont constituées un véritable relais dans leurs zones. Nous utilisons par exemple la méthode des 5 M¹³ : en se posant des questions de Moyens, de Matériels... On m'a demandé par exemple mon avis sur la conservation des vaccins dans les centres... Il fallait donc des frigos.... Imaginez vous partez de rien et vous devez faire un centre de vaccination ; ce n'est pas plus compliqué que cela.

Autre question qui s'est posé : il s'agissait de savoir si nous (médecins, ingénieur, pharmaciens...) allions être les responsables de ces centres de vaccinations ? Est ce qu'on devait objectivement organiser les centres ? On a préféré rester sur le niveau pilotage au niveau de D, mais il nous fallait des relais, des responsables de centres de vaccination. En ce moment, une de nos collègues qui a été longtemps infirmières aux Hôpitaux Universitaires connaissait un certain nombre de jeunes retraités, des infirmières, des cadres de santé... Ainsi, nous nous sommes fait un réseau de responsables de centres de vaccination. Il y avait même un ancien militaire qui avait travaillé sur le plan variole. Lorsqu'on s'était posé la question

¹³ Milieu, Méthode, Matière, Matériel, Main d'Ouvre

des zones, on est parti du plan variole pour élaborer les secteurs. On s'est donc inspiré de ce plan pour faire le plan grippe H1N1.

Après les chefs de centre, il fallait recruter du personnel, des administratifs car on nous demandait de faire beaucoup de papiers des traçabilités...C'est aussi à notre niveau qu'é été mis en place un système informatique qui a servi au plan national pour sortir les listings, au niveau des paies....

Passent les mois de septembre et d'octobre...Au niveau de la cellule de crise (une dizaine de personne à peu près), on se voyait une fois par semaine (même si cela ne suffisait pas toujours). La partie D se réunissait avant, ensuite il y avait la réunion avec les partenaires¹⁴. Il a fallu ensuite réceptionner le matériel. Au niveau national, tout était géré par l'EPRUS (Etablissement Pour la Réponse aux Urgences Sanitaires). On était sur une phase où tout le monde était généraliste puis on s'est un peu spécialisé, à la paie pour ma collègue ingénieur, ...la collègue médecin était sur le pilotage, les procédures avec le ministère.... moi j'étais en charge de tout ce qui était commande...

Les centres ont ouvert le 12 novembre 2009 (fermeture au 30 janvier), une date de souvenir car malgré l'expérience qu'on avait, on était tout de même inquiet. On a reçu les vaccins, il fallait s'occuper des premiers patients qui viennent...On a eu une période difficile, le premier mois était relativement difficile. Il fallait un moment ouvrir les samedis, ce qui impliquait d'autres recrutements de personnels....les demandes du ministère étaient fréquentes pour des questions ponctuelles....

Les questionnaires à mettre en place, des photocopies à faire, et beaucoup de choses imprévues rendaient la situation complexe et difficile à gérer. Même la directrice de D, qui était « habituée » à gérer des situations complexes n'avait jamais eu à gérer pareille situation.

Une autre difficulté résidait dans le nombre de vaccins à faire. Initialement c'était deux, après on a appris qu'il fallait faire un seul. Il y avait aussi les médias qui diffusaient plusieurs informations de nature souvent à inquiéter les patients...En clair, l'aspect médiatique n'était pas toujours évident. Il y avait également plusieurs ministères qui étaient concernées et cela ne rendait pas évident le travail à faire...La cellule de crise a globalement bien fonctionné, il y

¹⁴ L'ensemble de ces partenaires est évoqué par le médecin dans la présentation de la cellule de crise élargie (voir l'entretien avec le médecin)

a eu bien sur des raté mais dans l'ensemble, la directrice de D connaissait bien ses troupes, elle avait recruté des personnes en mon sens qui était disposés et à l'aise à faire ce travail.

Quel était votre mission concrètement au sein de la cellule de crise ?

J'avais deux casquettes. D'abord j'étais responsable de secteur avec pour mission principale l'encadrement des responsables de centre et tout ce qui impliquaient le fonctionnement desdits centres ? Ensuite, j'avais mon rôle de pharmacien, sur la chaine du froid...Il y avait des procédures que nous avons écrites, et ce n'était pas du tout évident...

Pouvez nous raconter l'avènement et la mise en œuvre des procédures ?

Il y avait des procédures qui étaient suscitées par les circulaires ministérielles c'est-à-dire qu'on avait quelques documents types notamment les questionnaires, les fiches de traçabilité remises aux patients après leurs passages dans les centres...Par contre, par exemple les procédures modes chaines du froid, les procédures commandes de vaccin entre autres sont des procédures que nous avons mis en place à notre niveau. A un moment donné en effet, les chefs de centres réclamaient des choses, et nous avec notre expérience, on appréciait. Après la vraie difficulté était de tenir à jour toutes les procédures. Autant, on a fait des procédures, autant on avait du mal à les tenir à jour. On se rendait souvent compte que ce qu'on avait écrit la veille ne tenait pas la route le lendemain. On avait un réseau partagé ; et c'était un avantage pour visualiser les procédures et faciliter le fonctionnement, le déroulement de la campagne. Au final, on a pu avoir un réseau de personnes, au plan humain c'était très riche...

Quelques difficultés liées au changement interne d'une structure à une autre

On s'est retrouvé seul face au reste de la structure...les membres de la cellule de crise se retrouvaient à faire un double travail. En plus du travail au niveau de la campagne de vaccination, il fallait être entièrement dans notre travail habituel. Donc à un moment donné, il fallait penser à un relais pour la cellule de crise. Il fallait par exemple remplacer l'équipe qui a mis en place la campagne par une autre...C'est peut être du au fait que la structure à cette période était en train de changer d'organisation...

Une journée de travail au sein de la cellule de crise

Les réunions hebdomadaires se déroulaient les lundis. La journée type commençait par des réflexions sur ce qu'il faut faire dans la semaine, on regarde les chiffres, des échanges mails, le bilan de la semaine précédente.

13h30 réunion restreinte : on parlait de façon pratique de ce qu'il fallait faire. On avait besoin de se voir avant pour évoquer certains points qui ne concernaient que la cellule élargie. De septembre à fin janvier, nous nous sommes réunis toutes les semaines (sauf une ou deux).

14h30 réunion avec la cellule élargie jusqu'à 17h-17h30. Après cela, on appelait les chefs de centres pour évaluer ensemble les circulaires ministérielles, on leur relayait toutes les informations qui ont évoluées d'une semaine à l'autre, pour leur donner les informations actualisées...Après on était tous pris dans les autres journées quand les centres sont ouverts, pour des questions qui nécessitaient des réponses immédiates et il fallait être en contact avec les chefs de centres...Par exemple, il y avait des problèmes de chauffage dans certains centres qu'il fallait gérer immédiatement....

On a fait des choses qui étaient hautement liées au terrain. C'était du « pratico-pratique », tout le temps, tout le temps....On peut l'assimiler à une journée d'un responsable de production dans une entreprise, une journée type.

Mise en place et fonctionnement de la cellule de crise

Il n'y avait pas de fiche de poste initiale. Pour réfléchir à ce que nous devrions faire, nous avons mis de fiches de poste pour savoir ce que chacun devait faire. Nous n'avons pas eu de désignation formelle, ni de lettre. Nous avons fonctionné à mesure que la situation évoluait et le travail à faire se peaufinait au fil du temps.

Autres informations

La fermeture des centres étaient un peu brutale...

Le département était dimensionné pour vacciner trente pour cent de la population.

Après, on avait fait un retour d'expérience pour voir ce qui avait marché ou pas. Des retours d'expérience au plan régional, au plan national et chacun a essayé de faire le point...

2. Notes d'observation et données secondaires exploitées

Nous présentons les observations et données secondaires en fonction des quatre organisations. Nous commençons par les informations relatives au cas «Kélé» en présentant les informations tirées du site internet, du livret d'accueil et des tableaux récapitulatifs des chiffres d'affaires et entrées d'argent. Au niveau d'»Agnon», il s'agit de la présentation du compte rendu d'observation, et des extraits de rapports d'activité et de documents de référence. Pour ce qui est de M, il s'agit de synthèse d'extrait de page web et d'extraits de document Guilde 2010. En ce qui concerne D, il s'agit des synthèses d'extrait de pages de sites internet, de comptes rendus de réunions et des comptes rendu d'observation (au total quatorze journées de travail sur trois sites).

2.1 Données secondaires de «Kélé»

Trois autres sources d'informations sont mobilisées au sein de «Kélé» : le site internet, le livret d'accueil, et les tableaux récapitulatifs.

2.1.1 Le site internet

Pour des raisons d'anonymat souhaité par «Kélé», nous présentons une synthèse des informations récoltées sur le site internet

Notre visite du site internet de «Kélé» a permis de corroborer les informations recueillies auprès de notre interlocuteur en ce qui concerne d'une part l'activité de «Kélé» et de l'autre la dynamisation du site internet.

Le site internet à travers sa rubrique « région » a permis de voir dans les détails les informations locales fournies chaque jour et leurs évolutions en termes d'actualité. Cette visite permet donc de voir l'une des spécialités de «Kélé» se rapportant à l'information locale.

Pour ce qui est de la dynamisation du site internet, les rubriques comme « annonces » qui portent sur les emplois, l'immobilier, l'auto-moto, les bonnes affaires...font l'objet de visites régulières et en hausse.

Les chiffres présentant un rapport de visite sur le site internet de «Kélé» montrent une fréquentation en hausse comme évoquée par notre interlocuteur. A partir de ces chiffres, nous avons pu constater l'évolution et l'impact du « relooking » du site internet. Ces informations sont vérifiées par OJD¹⁵ qui est une association pour le contrôle de la diffusion des médias. Il existe dans les tableaux des liens renvoyant à des procès verbaux qui expliquent dans le détail le recueil et le contrôle des chiffres publiés.

Nous présentons à titre illustratif le tableau et la figure suivants pour donner une photographie de cette évolution.

¹⁵ Nous nous référons également au site de l'OJD, qui présente cette évolution.

Tableaux illustratifs de l'évolution des visites sur le site de «Kélé»

Source : site internet OJD

Les chiffres

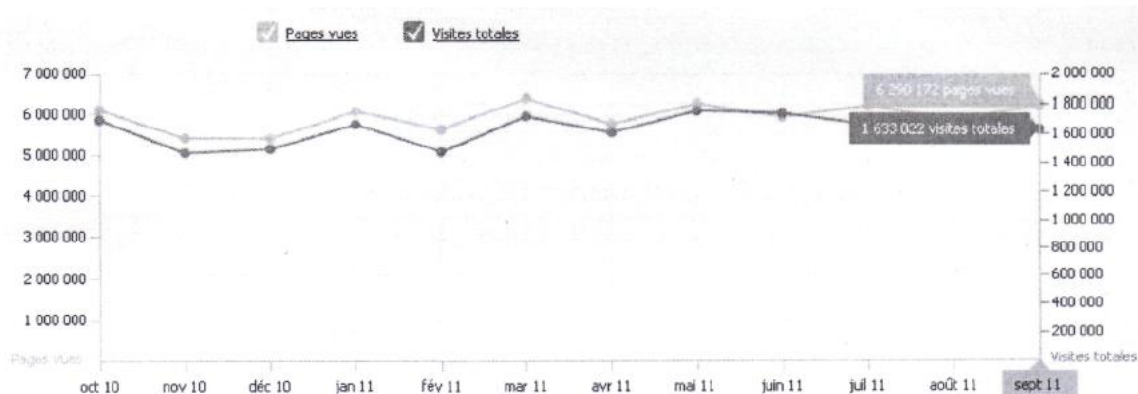
Mois

Période	Visites		Pages vues	Rapport pages vues /visites totales
	totales	France		
septembre 11	1 633 022	1 404 697	6 290 172	3,85
août 11	1 560 309	1 356 683	5 945 293	3,81
juillet 11	1 663 762	1 499 567	6 276 479	3,77
juin 11	1 740 089	1 585 093	5 998 043	3,45
mai 11	1 755 426	1 585 419	6 311 631	3,60
avril 11	1 600 963	1 426 023	5 804 636	3,63
mars 11	1 710 679	1 535 275	6 421 881	3,75
février 11	1 460 574	1 319 944	5 663 145	3,88
janvier 11	1 648 607	1 492 035	6 085 737	3,69
décembre 10	1 476 030	1 337 798	5 416 428	3,67
novembre 10	1 445 763	1 309 121	5 412 091	3,74
octobre 10	1 672 190	1 516 116	6 092 833	3,64

Semaines

Période		Visites		Visiteurs	Pages vues	Rapport pages vues /visites totales
		totales	France			
septembre 11	36	357 329	305 204	195 596	1 446 711	4,05
septembre 11	37	375 483	323 580	209 860	1 424 593	3,79
septembre 11	36	393 266	341 057	220 376	1 500 126	3,81
septembre 11	35	374 835	323 331	295 296	1 417 012	3,78
août 11	34	379 915	325 479	205 152	1 448 452	3,81
août 11	33	338 774	291 505	188 257	1 272 187	3,76
août 11	32	340 856	299 134	188 111	1 302 410	3,82
août 11	31	336 010	301 795	185 879	1 302 618	3,88
juillet 11	30	322 796	289 605	173 398	1 223 280	3,79
juillet 11	29	375 023	336 475	201 348	1 376 549	3,67
juillet 11	28	403 192	363 193	216 176	1 437 818	3,57
juillet 11	27	421 154	381 601	218 725	1 725 550	4,10

[Voir toutes les semaines](#)



Légendes

2.1.2 Le livret d'accueil

Le livret d'accueil a permis de corroborer les informations relatives à l'histoire (p.4-6), le produit (p.8-10), les marchés (p.15) enfin le service technique et ses dimensions (p.18-20).

L'historique : La première parution du journal remonte à plus d'un siècle en 1877. Depuis lors, il a évolué sous diverses formes et a connu plusieurs propriétaires. Les principaux actionnaires actuels sont arrivés il y a environ une quinzaine d'années.

Le produit : les informations relatives au produit portent d'une part sur les produits principaux notamment des quatre cahiers, des tirages, des abonnés, de la diffusion et de la pénétration ; d'autre part sur les produits annexes c'est à dire les suppléments et les encarts.

Les marchés : les deux marchés sont présentés à travers leurs responsables et de leurs missions respectives.

Le service technique : Au sein d «Kélé», le terme utilisé est « les services techniques ». Il s'agit en fait de plusieurs services qui sont placés sous l'autorité d'une personne. Celle-ci également directeur Informatique est assisté d'un directeur adjoint et quatre chefs de production.

2.1.3 Les tableaux récapitulatifs

CA sur les différents marchés de 2000 à 2009

Années	Diffusion	Publicité	Encartage	Impression	Edition	Divers	Total
2000	53051	55780	2179	2087	1952	2128	117177
2005	55632	48053	2561	1149	2346	2129	111870
2006	54280	50543	2640	1069	2370	2620	113522
2007	53609	51681	2368	410	2273	2023	112364
2008	52595	50131	2109	1	1685	1915	108436
2009	56196	42722	2624	382	1469	2235	105628

Pourcentage en CA des deux principaux marchés

Années	Diffusion	Publicité
2000	45%	48%
2005	50%	43%
2006	48%	45%
2007	48%	46%
2008	48%	46%
2009	53%	40%

2.2 Note d'observation et données secondaires d'«Agnon»

Pour les autres sources au niveau d' « »Agnon» », nous présentons un compte rendu d'observation et des extraits de rapports d'activités et de documents de référence tirés du site internet.

2.2.1 Note d'observation

Date : 18 Novembre 2008

Heure : 09h-12h

Lieu : dans les locaux d'«Agnon»

Après l'entretien dans la salle de réunion, le Directeur d' « »Agnon» » a pris le temps de nous faire visiter les locaux. Sans avoir de discussions orientées sur la situation de crise qui prévalait, nous avons rencontré quelques chefs de rayon. Il s'agissait globalement de la présentation de leur environnement de travail, les différents services. Ces discussions ont également eu lieu avec le contrôleur de gestion ainsi que l'assistante de direction avant et après la rencontre avec le directeur.

2.2.2 Extraits de documents officiels d'«Agnon»

En fonction des informations utilisées pour illustrer la situation de crise, nous présentons douze extraits de documents des années 2008 et 2009. Ces documents sont rangés en ordre chronologique.

Au titre de l'année 2008, il y a huit extraits numérotés de un à huit repartis dans la façon suivante :

Extrait 1 : document de référence 2008 page 17

Extrait 2 : Rapport d'activité 2008 page 6

Extrait 3 : Rapport d'activité 2008 page 12

Extrait 4 : Rapport d'activité 2008 page 15

Extrait 5 : Rapport d'activité 2008 page 16

Extrait 6 : Rapport d'activité 2008 page 17

Extrait 7 : Rapport d'activité 2008 page 22

Extrait 8 : Vente TTC T4 2008 p 3

Au titre de l'année 2009, il y a quatre extraits numérotés de neuf à douze repartis de la façon suivante :

Extrait 9 : Document de référence 2009 page 17

Extrait 10 : Rapport d'activité 2009 page 17

Extrait 11 : Rapport d'activité 2009 page 23

Extrait 12 : Rapport d'activité 2009 page 36

2.2.2.1 Extrait 1

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

Conquérir le cœur de tous nos clients

Des magasins pour tous

À fin 2008, le groupe Carrefour compte plus de 15 000 magasins dans 31 pays. Au total, il a ouvert ou acquis 1 191 nouveaux magasins sous enseigne, soit une création de plus de 1,3 million de m², permettant à plus de clients d'accéder à la modernité de ses concepts, à la diversité de son offre et à la compétitivité de ses prix. En France et en Europe, dans un contexte économique tendu, le Groupe montre une bonne résistance, qui prouve la capacité de son modèle multiformat à répondre à tous les besoins et tous les budgets. En Amérique Latine, le dynamisme du groupe Carrefour confirme la préférence gagnée au fil des ans auprès des clients. Les ventes y augmentent de 31% à changes constants. Le Brésil est le troisième contributeur en termes de résultat opérationnel, derrière la France et l'Espagne. En Asie, malgré un ralentissement dans tous les pays de la zone à la fin de l'année, les ventes sont en progression de 13,3% à changes constants. La Chine est le 5^{ème} contributeur, avec une progression de plus de 30% de son résultat opérationnel avant éléments non courants. Ce dynamisme des marchés de croissance* se mesure aussi dans l'expansion du parc. Au total, en 2008, plus des deux tiers des nouveaux mètres carrés y ont été ouverts.

* Marchés de croissance : marchés hors France, Espagne, Italie, Belgique.

Un confort d'achat renouvelé

Pour étonner et satisfaire toujours plus de clients, les enseignes du groupe Carrefour innovent dans l'agencement des magasins et dans l'offre de produits et de services proposés. A Bogota, le magasin de Santa Ana expérimente des corners thématiques « tendance » (textile, multimédia...) dans un environnement clarifié et pensé pour la clientèle locale. En Grèce, les « business concepts » se développent au rayon bazar, sous forme d'espaces théâtralisés alternant des offres saisonnières. Centré sur le client et sur la marque Carrefour, la Turquie ouvre un hypermarché « laboratoire », et les consommateurs approuvent : l'accès simplifié aux rayons, les univers séduisants, le choix élargi et la fidélisation renforcée. En Argentine, les clients découvrent la première pharmacie et le premier centre d'optique Carrefour, deux services supplémentaires, facilitateurs de vie.

Une politique de prix attractive

En période d'incertitude économique, plus que jamais, les clients sont sensibles aux prix bas. Message reçu : les enseignes intensifient leurs opérations promotionnelles. En France, le pouvoir d'achat est au cœur des actions commerciales, notamment dans les hypermarchés. Ailleurs en Europe, les enseignes reviennent aux basiques du prix bas. En Turquie, Carrefour SA lance l'opération « Bouclier de protection du budget familial » visant à stabiliser le prix des produits à marque propre pendant trois mois. De grandes opérations sont également menées sur les marchés de croissance. En Colombie, la campagne « *Garantía del Precio mas Bajo* » est relancée dans les hypermarchés avec une signalétique particulièrement visible, faisant de Carrefour un acteur attentif aux souhaits de ses clients. Et pour fêter ses 10 ans de présence dans le pays, une opération anniversaire multiplie les promotions attractives.

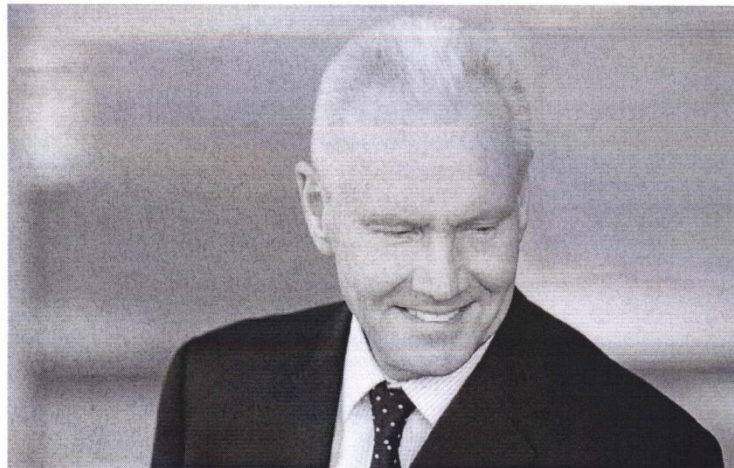
Engagée à rendre le quotidien des clients plus agréable et à leur proposer les meilleurs prix, la marque Carrefour poursuit sa dynamique de développement à l'échelle du Groupe.

Bientôt 50 ans d'histoire

La marque Carrefour a pris son envol en 1963 avec l'hypermarché pour la plus grande satisfaction des consommateurs qui trouvaient pour la première fois « tout sous le même toit ». La marque enseigne va devenir une marque-produit reconnue, grâce au lancement des « produits libres » en 1976, avant de faire son entrée dans les rayons en 1985 avec les produits à marque Carrefour. Depuis, la marque n'a cessé de se développer en France et à l'international, tant dans les produits que dans les services. La marque Carrefour signe aujourd'hui des assurances, des services financiers, des voyages, des spectacles, de la téléphonie mobile et, depuis 2008, la Vidéo à la Demande proposée en France, en Espagne et en Belgique. En Pologne, la nouvelle téléphonie mobile Carrefour Mova, lancée cette année, est la moins chère du marché et ses utilisateurs bénéficient de minutes de communication gratuites en échange de leurs achats dans tous les Carrefour et les Carrefour Express du pays. En Italie, la parapharmacie s'étend avec deux ouvertures : les clients trouvent désormais chez Carrefour les médicaments en vente libre et bénéficient des conseils de pharmaciens.

2.2.2.2 Extrait 2

« QUAND ON EST
UN COMMERÇANT,
LES ACTES COMPTENT
PLUS QUE LES PAROLES. »



« Être le commerçant préféré », concrètement cela veut dire quoi ?

Le commerçant préféré, c'est celui chez qui on aime faire ses courses. Parce qu'on a confiance dans la qualité de ses produits, de ses services et de ses prix. Parce qu'il sait anticiper vos désirs et vous offrir les meilleures offres promotionnelles. Il ne suffit plus de répondre aux besoins des consommateurs, il faut les surprendre et les enchanter. L'ambition de Carrefour, c'est de donner envie au client de venir et de revenir dans ses magasins, dans tous les formats et tous les pays. Pour enchanter nos clients, il faut bien les connaître. La carte de fidélité Carrefour est un outil extraordinaire pour cela. Avec 12 millions de porteurs de cartes de fidélité en France, par exemple, nous disposons d'une masse d'information exceptionnelle pour identifier les attentes de nos clients et nous allons nous en servir de façon beaucoup plus précise.

Être le commerçant préféré nous engage également auprès de toutes nos parties prenantes. Autrement dit, le commerçant préféré, c'est celui qui respecte les filières de production et l'environnement.

Le commerçant dont l'action citoyenne change la donne partout où il est implanté. Le commerçant employeur qui fidélise ses collaborateurs, attire les meilleurs et chez qui on est fier de travailler. Tous ces engagements nourrissent l'image de la marque Carrefour et contribuent à dynamiser la croissance du Groupe.

Peut-on encore enchanter les clients avec le modèle de l'hypermarché ?

L'hyperconsommation est peut-être terminée, mais pas la consommation dans les hypers. Dans beaucoup de pays, l'hypermarché reste un format très porteur. En France, les hypermarchés Carrefour attirent un million de clients chaque jour. Le modèle n'est donc pas dépassé, mais il est vrai que dans l'Europe de l'Ouest, il est le plus touché par l'évolution des modes de consommation. Il faut donc le réinventer, retrouver sa raison d'être. Cela passe par une réflexion sur la taille de nos magasins,

sur notre offre, notamment dans le non-alimentaire et sur l'attractivité des sites. Je n'ai pas de dogme sur la réinvention des hypermarchés. Je n'ai pas d'interdit non plus. Nous devons avant tout penser client, c'est lui qui dessinera l'hyper de demain.

La crise impacte le pouvoir d'achat et pousse les clients vers les chaînes discount. Carrefour peut-il rivaliser ?

Je vous le disais, l'image-prix de Carrefour n'est pas bonne, mais surtout elle est fautive. Carrefour souffre d'un vrai décalage entre les prix pratiqués, qui sont souvent parmi les meilleurs du marché, et l'image-prix perçue. Carrefour doit impérativement et immédiatement reprendre la parole sur ce sujet. Pour cela, nous allons mener un ensemble d'actions de communication, en magasins et par de la publicité, sur nos prix et nos promotions. Une autre façon d'être compétitif, c'est de proposer notre marque propre à des prix adaptés. Avant l'été, une nouvelle gamme discount à marque propre arrivera dans les linéaires.

Enfin, ne l'oublions pas, le groupe Carrefour est un acteur important dans le discount de proximité, avec ses enseignes Dia et Ed. Nous comptons développer ce format et reprendre l'initiative en France aussi, comme nous avons su le faire avec succès en Espagne.

L'international est un atout majeur du groupe Carrefour. Quels seront les pays clés de son développement ?

Ma priorité absolue est la France. Elle représente à elle seule 44% du chiffre d'affaires du Groupe, c'est le cœur de Carrefour. Et Carrefour doit y retrouver son leadership. Comment ? En accélérant la convergence des enseignes sous la marque Carrefour, en réinventant nos hypermarchés, en redynamisant notre maxidiscount, parce qu'il correspond aux attentes des consommateurs et en travaillant notre image-prix. Deuxième priorité : le « G4 », c'est-à-dire en plus de la France, les trois pays d'Europe de l'Ouest - Espagne, Italie et Belgique - qui représentent 28% de notre

2.2.2.3 Extrait 3

PANORAMA BOURSIER

L'action Carrefour est cotée sur l'Eurolist de la Bourse Euronext Paris (Compartiment A - Code Isin: FR0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de Règlement Différé).

Elle fait partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50.

Au 31 décembre 2008, l'action se situait en 10^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 2,96 %.

10^e

POSITION
DANS L'INDICE
CAC 40

704 902 716

ACTIONS

CAPITAL

Au 31 décembre 2008, le capital social de Carrefour s'élève à 1 762 256 790 euros. Il est composé de 704 902 716 actions au nominal de 2,50 euros et est inchangé par rapport au 31 décembre 2007.

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	75 326 258	10,69%	75 326 258	10,27%	75 326 258	10,27%
Blue Partner Sarl	15 166 770	2,15%	15 166 770	2,07%	15 166 770	2,07%
Groupe Arnault SAS*	5 000 000	0,71%	5 000 000	0,68%	5 000 000	0,68%
Salariés	7 421 440	1,05%	14 809 440	2,02%	14 809 440	2,02%
Autodétention	19 325 573	2,74%	-	-	-	-
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-
Public	582 662 675	82,66%	623 035 364	84,96%	623 035 364	84,96%
Total	704 902 716	100,00%	733 337 832	100,00%	733 337 832	100,00%

* Options d'achat d'actions assimilées en vertu de l'article L. 233-9 4^e du Code de commerce.

Aux termes d'une lettre en date du 13 février 2009, la Société a été informée que la société Blue Partners a procédé le 9 février au transfert de ses titres au profit de la société Colony Blue Investor qui agit désormais de concert avec les sociétés Blue Capital et Groupe Arnault SAS.

L'ACTION CARREFOUR

CALENDRIER

INFORMATIONS FINANCIÈRES

28 avril 2009

Assemblée Générale

7 mai 2009

Versement du dividende*

16 juillet 2009

Publication du 2^e trimestre 2009

28 août 2009

Résultats semestriels 2009

15 octobre 2009

Publication du 3^e trimestre 2009

En euros	2005	2006	2007	2008
Cours: plus haut	41,75	51,15	58,10	52,52
plus bas	35,36	38,10	42,95	24,68
au 31 décembre	39,58	45,94	53,29	27,52
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	704 902 716
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	27,9	32,4	37,6	19,4
Moyenne des volumes quotidiens	2 613 756	3 117 619	4 337 998	4 168 131
Résultat net par des activités poursuivies par action	2,58	2,64	2,67	1,83
Dividende net	1,00	1,03	1,08	1,08*
Rendement	2,53%	2,24%	2,03%	3,92%

* Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 28 avril 2009.

2.2.2.4 Extrait 4



**AU COEUR
DE LA VIE
DE NOS CLIENTS**

Aujourd'hui, les clients veulent du beau dans leur magasin, du bon dans leur caddie et de l'utile pour leur portemonnaie. L'envie de consommer est là, même quand le budget se resserre. Le groupe Carrefour se mobilise pour ses clients, adapte ses formats à leur rythme de vie et son offre à leurs envies, soigne son accueil et renforce sa politique promotionnelle, pour une seule raison, et ce, partout dans le monde : être leur commerçant préféré.

CONQUÉRIR LE CŒUR DE TOUS NOS CLIENTS



Dans chacun des pays où il est présent, à travers chacun de ses formats, le groupe Carrefour mise sur l'innovation de son offre et sur l'accessibilité de ses prix pour conquérir ou reconquérir le cœur de tous ses clients.

DES MAGASINS POUR TOUS

À fin 2008, le groupe Carrefour compte plus de 15000 magasins dans 31 pays. Au total sur l'année, il a ouvert ou acquis 1191 nouveaux magasins sous enseigne, soit une création de plus de 1,3 million de m², permettant à plus de clients d'accéder à la modernité de ses concepts, à la diversité de son offre et à la compétitivité de ses prix. En France et en Europe, dans un contexte économique tendu, le Groupe montre une bonne résistance, qui prouve la capacité de son modèle multiformat à répondre à tous les besoins et tous les budgets. En Amérique latine, le dynamisme du groupe Carrefour confirme la préférence gagnée au fil des ans auprès des clients. Les ventes y augmentent de 31% à changes constants. Le Brésil est le troisième contributeur en termes de résultat opérationnel, derrière la France et l'Espagne. En Asie, malgré un ralentissement dans tous les pays de la zone à la fin de l'année, les ventes sont en progression de 13,3% à changes constants. La Chine est le cinquième contributeur, avec une progression de plus de 30% de son résultat opérationnel avant éléments non courants. Ce dynamisme des marchés de croissance* se mesure aussi dans l'expansion du parc. Au total, en 2008, plus des deux tiers des nouveaux mètres carrés y ont été ouverts.

UN CONFORT D'ACHAT RENOUVELÉ

Pour étonner et satisfaire toujours plus de clients, les enseignes du groupe Carrefour innovent dans l'agencement des magasins et dans l'offre de produits et de services proposés. À Bogotá, le magasin de Santa Ana expérimente des corners thématiques «tendance» (textile, multimédia...) dans un environnement clarifié et pensé pour la clientèle locale. En Grèce, les «business concepts» se développent au rayon bazar, sous forme d'espaces théâtralisés alternant différentes offres saisonnières. Centré sur le client et sur la marque Carrefour, la Turquie ouvre un hypermarché «laboratoire», et les consommateurs approuvent: l'accès simplifié aux rayons, les univers séduisants, le choix élargi et la fidélisation renforcée. En Argentine, les clients découvrent la première pharmacie et le premier centre d'optique Carrefour, deux services supplémentaires, facilitateurs de vie.

1 191
NOUVEAUX MAGASINS
EN 2008
DANS LE MONDE

* Marchés de croissance : marchés hors France, Espagne, Italie, Belgique

2.2.2.6 Extrait 6

AU CŒUR DE LA VIE DE NOS CLIENTS ■■■



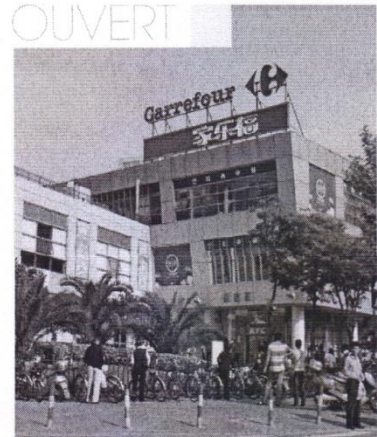
UNE POLITIQUE DE PRIX ATTRACTIVE

En période d'incertitude économique, plus que jamais, les clients sont sensibles aux prix bas. Message reçu: les enseignes intensifient leurs opérations promotionnelles. En France, le pouvoir d'achat est au cœur des actions commerciales, notamment dans les hypermarchés. Ailleurs en Europe, les enseignes reviennent aux basiques du prix bas. En Turquie, Carrefour SA lance l'opération «Bouclier de protection du budget familial» visant à stabiliser le prix des produits à marques propres pendant trois mois. De grandes opérations sont également menées sur les marchés de croissance. En Colombie, la campagne «Garantía del Precio mas Bajo» est relancée dans les hypermarchés avec une signalétique particulièrement visible, faisant de Carrefour un acteur attentif aux souhaits de ses clients. Et pour fêter ses 10 ans de présence dans le pays, une opération anniversaire multiplie les promotions attractives.

WEB

Le développement de la marque Carrefour est une réalité sur le web aussi. Pour satisfaire toujours plus de clients sur son marché domestique, Carrefour a lancé en 2008 un nouveau portail, Carrefour.fr, qui rassemble l'ensemble des sites marchands de l'enseigne: Ooshop pour les courses alimentaires, CarrefourOnline pour le non alimentaire. Aux couleurs de la marque Carrefour, ces sites innovent. Ooshop dessert huit nouvelles villes en 2008 et couvre désormais 24 départements. Son assortiment s'enrichit de 8 000 nouvelles références. CarrefourOnline propose une nouvelle ergonomie, élargit son offre et lance des opérations promotionnelles avantageuses (déstockages, ventes flash, ventes privées). En Espagne, Carrefour.es devient une référence du e-commerce. Le site alimentaire a conquis 20% de clients en plus en 2008. C'est notamment le résultat de son extension à six nouvelles villes, avec une offre de produits adaptée avec précision à ses différents types de clients. En non alimentaire, le site, qui livre sur l'ensemble de l'Espagne, a doublé ses ventes et augmenté sa base clients de 50%.

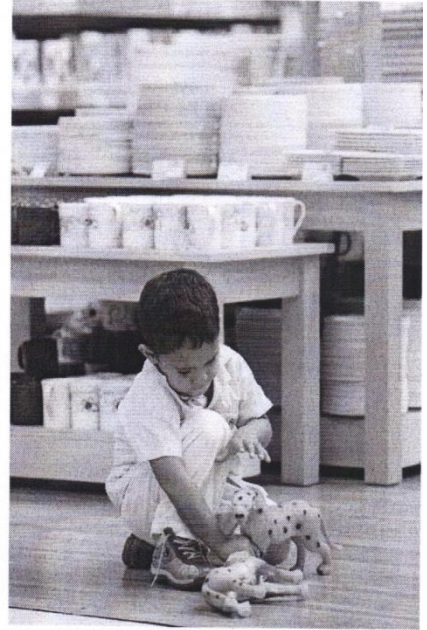
OUVERT



Le monde de Carrefour

Par sa croissance organique, le développement de la franchise et des acquisitions tactiques, comme Alfa Retailindo en Indonésie, le groupe Carrefour se développe chaque année sur ses marchés et conquiert de nouveaux clients. En 2008, Carrefour a ouvert 22 hypermarchés en Chine, soit quasiment un toutes les deux semaines. En 2009, la Bulgarie a ouvert son premier magasin et la Russie inaugurerá son premier hypermarché Carrefour.

DES HYPERMARCHÉS À L'AUBE D'UNE NOUVELLE ÈRE



Les clients veulent du choix, des prix, de la qualité et des courses plus rapides dans un environnement simple et convivial. Les hypermarchés Carrefour entrent dans l'ère du sur-mesure et partent à la conquête de nouveaux marchés.

À TAILLE HUMAINE

N°1 mondial des hypermarchés avec 1 302 magasins dans le monde, le groupe Carrefour adapte en permanence ses formats aux modes de vie de ses clients. Pour leur offrir un nouveau confort d'achat, les hypermarchés se déploient sur un modèle plus compact. En 2008, dans le monde, la taille moyenne d'un hypermarché ouvert est de 5400 m², soit les deux tiers de la taille d'une ouverture de 2004. Dans de nombreux pays, le format de croissance est même de 3000 m² pour couvrir au plus près les besoins de chaque zone de chalandise. Dans ces formats compacts, Carrefour enrichit son offre pour rester fidèle à sa vocation d'hypermarché. Des pays comme la Colombie, la Thaïlande, Taiwan, la Pologne, l'Espagne ou la Roumanie sont précurseurs en la matière. À Bogotá, par exemple, Carrefour a ouvert deux hypermarchés d'une surface de vente inférieure à 2600 m². À Taiwan, Carrefour tire sa croissance des formats compacts et mini, implantés pour certains dans des galeries marchandes proposant une large palette de services et de loisirs.

AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS LOCALES

Les enseignes du groupe Carrefour se développent au plus près des besoins de leurs clients. Au Brésil, Atacadão, le concept de magasins centrés sur les prix bas, montre toute sa pertinence. Fin 2008, Carrefour Brésil compte 48 Atacadão contre 34 en 2007, qui affichent des progressions de ventes à deux chiffres sur l'année. En Colombie, les magasins dits « Tintalito » permettent à une clientèle aux revenus modestes d'accéder à des produits de consommation courante au meilleur prix et avec la meilleure qualité.

AVEC PLAISIR ET AVEC CHOIX

Entrer dans un hypermarché Carrefour, c'est la garantie d'avoir du choix et des produits de qualité, accessibles à tous. De l'achat plaisir à l'achat utile, les rayons s'enrichissent de nouveaux produits et de nouveaux services. Avec plus de 3000 produits à marque Carrefour, les hypermarchés de Thaïlande satisfont tous les besoins de la famille. L'offre Carrefour Premium s'adresse à ceux qui veulent le meilleur. L'offre Carrefour, en cœur de gamme, propose des produits de qualité équivalente aux marques de fabricants, avec un prix très accessible. L'offre

1 MILLION DE CLIENTS
PAR JOUR DANS
LES HYPERMARCHÉS
EN FRANCE

2.2.2.8 Extrait 8

VENTES TTC T4 2008

Le 15 janvier 2009

FRANCE

- Bonne performance des supermarchés et de la proximité dans un marché en ralentissement au T4
- Carrefour Market : continuation des bonnes tendances, 160 magasins convertis
- Ralentissement dans les hypermarchés

	4EME TRIMESTRE 2008				CUMUL 12 MOIS 2008			
	CA TTC (m€)	Mag Comp (%)	Expansion (%)	Total (%)	CA TTC (m€)	Mag Comp (%)	Expansion (%)	Total (%)
France	11 161	-2,4	0,1	-2,3	42 488	1,0	0,0	1,0
Hypermarchés	6 233	-4,5	1,1	-3,4	22 664	-1,2	0,5	-0,7
Supermarchés	2 316	-1,1	-2,7	-3,8	9 372	3,7	-0,8	2,9
Hard discount	702	-3,9	0,9	-3,0	2 881	0,2	1,6	1,8
Autres	1 910	4,3	-0,7	3,6	7 571	4,9	-1,6	3,3

L'effet calendaire est estimé à +0,4% ce trimestre.

Les hypermarchés :

Au quatrième trimestre, les ventes à magasins comparables sont en baisse de 4,5% avec carburants. Hors carburants, les ventes en comparable sont en baisse de 3,3%, globalement en ligne avec la tendance enregistrée sur le premier semestre de l'année et ce malgré une dégradation des tendances de consommation sur les derniers mois.

- Les ventes alimentaires baissent de 2% au T4 (à comparer à -0,9% sur l'année), avec une baisse de 1,5% des ventes de produits de grande consommation. L'inflation alimentaire a décéléré au cours du trimestre. L'arbitrage des consommateurs entre marques d'industriels et marques propres se poursuit, et se reflète dans une contribution accrue des produits à marque propre (+200 points de base sur le trimestre).
- Les ventes en non-alimentaire baissent de 5,8% ce trimestre (-6,4% sur l'ensemble de l'année), principalement affectées par une forte baisse des ventes de textile.
- Le trafic est en baisse ce trimestre de 3,5%, le panier moyen est globalement stable.

Les supermarchés :

Les ventes des supermarchés, en comparable, baissent de 1,1% avec essence. Hors essence, les ventes progressent de 2%, globalement en ligne avec la performance des 9 premiers mois de l'année. Le trafic est légèrement en hausse (+0,8%) ainsi que le panier moyen (+1,2%).

Nous avons dépassé notre objectif de conversion des supermarchés Champion et avons fini l'année 2008 avec 160 magasins sous enseigne Carrefour Market. Les magasins convertis ont enregistré de bonnes performances, avec une augmentation de leur chiffre d'affaires proche des deux chiffres.

Hard discount, proximité et autres activités :

Les ventes de hard discount baissent de 3% ce trimestre, dont -3,9% en comparable. Les efforts entrepris sur les prix depuis début octobre et le report sur la marque de distributeur ont entraîné une baisse des ventes des produits de grande consommation.

La ligne « Autres » au total enregistre une augmentation de ses ventes de 3,6% (+4,3% en comparable), avec notamment une continuation des bonnes tendances des magasins de proximité, qui voient leurs ventes progresser en comparable de 2,1%.

2.2.2.9 Extrait 9

6. APERCU DES ACTIVITÉS

Carrefour est là où ses clients vont. Son offre de magasins multi-format répond à tous les modes de vie et à toutes les attentes. En 2009, Carrefour innove et propose des concepts dans l'air du temps, modernes, accessibles et agréables.

Carrefour : une marque dynamique

50 ans et plus dynamique que jamais. En 2009, la marque Carrefour a redoublé d'initiatives pour ses clients et ses consommateurs. Innovation dans les concepts, innovation dans l'offre de produits, innovation dans les services... Carrefour est indéniablement mobilisé pour devenir le commerçant préféré.

Une marque du côté des clients et des consommateurs

Depuis sa création, Carrefour est devenu une marque phare pour les consommateurs à la recherche d'un excellent rapport qualité-prix. Capital essentiel du Groupe, elle génère plus de 3 milliards de passages en caisse par an, soit la moitié de la population mondiale ! En 2009, Carrefour a décidé de rapprocher encore plus sa marque de ses clients en adoptant un nouveau positionnement résolument positif et en leur donnant de nouvelles preuves concrètes de son engagement à leur côté. Son offre s'est enrichie et démocratisée, avec la création notamment de la gamme Carrefour Discount, proposant des produits de qualité à prix discount. Ses promotions se sont adaptées au contexte économique difficile, notamment en Espagne. Ses actions responsables se sont multipliées pour permettre aux clients et consommateurs de vivre en accord avec leurs préoccupations : lancement d'énergie verte en France, suppression des sacs plastiques en Espagne, opérations de tris et recyclage au Brésil... autant de marques d'attention pour améliorer la qualité de la vie.

Une marque qui s'écrit en multi-format

Pour répondre à tous les modes de vie, Carrefour propose une variété de formats de magasins qui vont de l'hypermarché, au supermarché, en passant par le magasin de proximité et le hard discount. Pour les professionnels, Carrefour développe également le Cash & Carry. A fin 2009, Carrefour compte plus de 15 600 magasins dans 35 pays. Au total, sur l'année, plus de 1000 magasins ont été ouverts ou acquis, dans tous les formats, avec un fort dynamisme dans la proximité et le hard discount. 2009 est aussi une année de renouveau, particulièrement en France, où près de 1000 supermarchés sont devenus des Carrefour Market et plus d'une soixantaine de magasins de proximité ont adopté le nouveau concept Carrefour City. Dans le hard discount, les magasins Ed ont commencé à adopter un nouveau concept sous l'enseigne DIA, des magasins modernes où discount rime avec plaisir. Ce vent d'innovation souffle ailleurs en Europe et dans le monde pour faire de Carrefour une marque de référence et de préférence.

Une marque qui génère de la multi-fidélité

Aujourd'hui, les clients et les consommateurs sont devenus multi-fidèles à la marque Carrefour et à ses enseignes. Ils vont faire leurs courses dans ses différents magasins, selon leurs besoins, leurs habitudes d'achat ou le moment de leur journée, et bénéficient de tous les avantages de la carte de fidélité Carrefour. En Europe, plus de 25 millions de foyers sont porteurs de la carte de fidélité. Un atout précieux pour Carrefour qui se mobilise pour mieux connaître ses clients et leur proposer des offres et des promotions toujours plus pertinentes.

CARREFOUR : L'HYPERMARCHÉ POUR TOUS

Un concept en réinvention

Sur les marchés matures, l'essor des distributeurs spécialisés, le besoin de proximité et l'envie de courses plus rapides challengent le concept du "tout sous le même toit". En France, les hypermarchés attirent toujours 1 million de clients quotidiens, mais l'heure est venue de leur donner un nouveau souffle pour enchanter à nouveau les clients. Des courses plaisir et multi-canal, un vrai marché de produits frais plus attractif qu'un simple rayon, un large espace saisonnier et d'animation qui crée une fête permanente, et une offre non-alimentaire traitée en boutiques spécialisées : c'est le plan de réinvention de l'hypermarché testé dès 2010 en France, en Belgique et en Espagne pour un déploiement en 2011-2012.

2.2.2.10 Extrait 10

AU CŒUR DE LA VIE DE NOS CLIENTS ■ ■ ■



UNE POLITIQUE DE PRIX ATTRACTIVE

En période d'incertitude économique, plus que jamais, les clients sont sensibles aux prix bas. Message reçu: les enseignes intensifient leurs opérations promotionnelles. En France, le pouvoir d'achat est au cœur des actions commerciales, notamment dans les hypermarchés. Ailleurs en Europe, les enseignes reviennent aux basiques du prix bas. En Turquie, Carrefour SA lance l'opération «Bouclier de protection du budget familial» visant à stabiliser le prix des produits à marques propres pendant trois mois. De grandes opérations sont également menées sur les marchés de croissance. En Colombie, la campagne «Garantía del Precio más Bajo» est relancée dans les hypermarchés avec une signalétique particulièrement visible, faisant de Carrefour un acteur attentif aux souhaits de ses clients. Et pour fêter ses 10 ans de présence dans le pays, une opération anniversaire multiplie les promotions attractives.

WEB

Le développement de la marque Carrefour est une réalité sur le web aussi. Pour satisfaire toujours plus de clients sur son marché domestique, Carrefour a lancé en 2008 un nouveau portail, Carrefour.fr, qui rassemble l'ensemble des sites marchands de l'enseigne: Ooshop pour les courses alimentaires, CarrefourOnline pour le non alimentaire. Aux couleurs de la marque Carrefour, ces sites innovent. Ooshop dessert huit nouvelles villes en 2008 et couvre désormais 24 départements. Son assortiment s'enrichit de 8 000 nouvelles références. CarrefourOnline propose une nouvelle ergonomie, élargit son offre et lance des opérations promotionnelles avantageuses (déstockages, ventes flash, ventes privées). En Espagne, Carrefour.es devient une référence du e-commerce. Le site alimentaire a conquis 20% de clients en plus en 2008. C'est notamment le résultat de son extension à six nouvelles villes, avec une offre de produits adaptée avec précision à ses différents types de clients. En non alimentaire, le site, qui livre sur l'ensemble de l'Espagne, a doublé ses ventes et augmenté sa base clients de 50%.

OUVERT



Le monde de Carrefour

Par sa croissance organique, le développement de la franchise et des acquisitions tactiques, comme Alfa Retailindo en Indonésie, le groupe Carrefour se développe chaque année sur ses marchés et conquiert de nouveaux clients. En 2008, Carrefour a ouvert 22 hypermarchés en Chine, soit quasiment un toutes les deux semaines. En 2009, la Bulgarie a ouvert son premier magasin et la Russie inaugurera son premier hypermarché Carrefour.

2.2.2.11 Extrait 11



AU CŒUR DE LA VILLE ■■■

ENGAGÉ

Pour le pouvoir d'achat

Les hypermarchés Carrefour lancent dès avril 2008 le « Plan Pouvoir d'Achat » et proposent le remboursement de la TVA, directement à la caisse, sur des milliers de produits du quotidien. En septembre, Carrefour lance le « Mois de l'Hyper Pouvoir d'Achat » avec des opérations journalières coups de poing et déclenche les « Prix Pouvoir d'Achat » : 300 produits de marques à prix baissés et bloqués jusqu'à fin 2008.

Big Saver garantit de « grosses économies » sur des produits de consommation courante. Côté textile et décoration, les gammes se développent dans tous les hypermarchés. En Colombie, Tex modernise son identité et son image, tout en proposant des vêtements pour tous les moments de vie : *urban, casual, sportswear, maternity...* Et pour aller plus loin, Carrefour Colombie teste, dans trois hypermarchés de Bogotá, la conception assistée par ordinateur pour moderniser la présentation des vêtements en rayon. Côté maison, la ligne Casa&Déco remporte un succès croissant auprès des clients. En France, les arts de la table s'étoffent avec Carrefour Home, qui a lancé l'offre « Jeune Habitat », ciblant tous ceux qui s'installent pour la première fois.

EXPERT



Carrefour Property optimise

Renforcer l'attractivité des sites, les adapter à leur environnement et aux modes de vie des clients, c'est la mission de Carrefour Property. En 2008, ses experts ont lancé des premières études sur les hypermarchés Carrefour en Europe et vont poursuivre ce travail en 2009 pour nourrir la réflexion sur la réinvention de l'hypermarché. Objectif : trouver le bon modèle de vente et de rentabilité en ajustant les surfaces à l'activité commerciale locale. En Italie, par exemple, l'hypermarché de Romanina s'est recentré sur un format plus compact (4500 m²) et un étage a été affecté à la galerie commerciale. À Chambourcy, en France, le magasin est repensé au sein de son site et bénéficie d'un agrandissement.

48
ATACADAO
AU BRÉSIL

126
NOUVEAUX
HYPERMARCHÉS
DANS LE MONDE

↔ MULTIFORMAT

Carrefour

L'hypermarché pour tous

UN CONCEPT EN RÉINVENTION

L'hypermarché est le magasin des grandes courses et des achats pour soi, sa famille et sa maison. En France, les hypermarchés attirent 1 million de clients au quotidien. Pour gagner durablement leur préférence et celle de millions d'autres en Europe, Carrefour a décidé en 2009 de donner un nouveau souffle à ses hypermarchés et de mettre une nouvelle dose d'enchantement dans ses rayons. Des courses plaisir et multicanal, un vrai marché de produits frais plus attractif qu'un simple rayon, un large espace saisonnier et d'animation qui crée une fête permanente, et une offre non alimentaire traitée en boutiques spécialisées : c'est le plan de réinvention de l'hypermarché testé dès 2010 en France, en Belgique et en Espagne.

UN MODÈLE DE CONQUÊTE

Sur les marchés de croissance, le format de l'hypermarché est synonyme de commerce moderne. C'est avec un hypermarché que Carrefour entre en Bulgarie, à Burgas.

Il propose sur 13 000 m² plus de 50 000 produits adaptés aux goûts et traditions locaux. En Chine, Carrefour inaugure son 150^e hypermarché sur plus de 6 000 m² à Yangxi. Au Brésil et en Argentine, le nouveau format « mini-hyper » séduit une clientèle en quête de courses rapides, et les plus grands hypermarchés théâtralistent leurs rayons non alimentaires pour gagner en attractivité.

CARREFOUR MULTICANAL

En France, l'ergonomie du site www.carrefour.fr, les prix proposés et les promotions le propulsent au 9^e rang des sites de e-commerce avec 5,3 millions de visiteurs uniques par mois ! Autre innovation et source de satisfaction pour les clients : l'interaction entre magasin et on-line par des services communs et innovants. L'offensive web se joue aussi au Brésil où Carrefour part à la conquête de 62 millions d'internautes.

Quoi de neuf ?



UNE OFFRE LARGE ET ATTRACTIVE



Quoi de neuf ?

DES HYPERMARCHÉS PLUS VERTS

Partout, Carrefour conçoit ses nouvelles constructions dans le respect de l'environnement. La rénovation-extension du centre commercial et de l'hypermarché de Chambourcy (France) joue la carte de l'insertion paysagère : toiture et murs végétalisés et acoustiques, façade et charpente en bois... À l'instar d'autres magasins, l'hypermarché de Soriano, à Porto Alegre (Brésil) est équipé d'un système de récupération des eaux de pluie qui permet de réduire la facture d'eau de 60%.

EN HYPER, **9** CLIENTS SUR **10**
REPARTENT AVEC UN PRODUIT
CARREFOUR

2.3 Données secondaires de M

2.3.1 Site internet

Pour des raisons d'anonymat souhaité par M, nous présentons une synthèse des informations récoltées sur le site internet

Les informations prises sur le site internet de M

L'objectif de M est d' « *accompagner efficacement votre entreprise dans le développement de ses ressources humaines, avec une approche qualitative de proximité* ». M accompagne l'intégralité du *parcours professionnel* des collaborateurs dans : le recrutement, le développement de carrière, la réorientation. Au delà de cette activité centrale, M propose une assistance dans le domaine de la stratégie des ressources humaines, la conduite du changement et les techniques de motivations. En complément, M propose une approche sociétale moderne.

Les extraits de pages web suivant mettent en évidence les principaux axes de l'activité de M. cette présentation est faite à partir de questions dont les réponses traduisent l'ensemble de l'activité de M.

Besoin d'identifier un talent ?

« Recrutement » c'est :

- du recrutement par annonces (médias, web, réseaux sociaux ...),
- de l'approche directe,
- du management de transition.

Pourquoi nous choisir ?

- nous disposons d'une équipe de consultants pluridisciplinaire épaulés par des chargés de recherche expérimentés,
- nous disposons d'une couverture nationale nous permettant de bien connaître les bassins d'emplois,
- notre champ d'intervention couvre les secteurs industriels, commerciaux, tertiaires, ainsi que les collectivités territoriales,
- nous disposons d'une bonne connaissance du marché frontalier franco-allemand et nous sommes membre fondateur du club d'affaire franco-allemand du Rhin supérieur,
- nous sommes membre du réseau international de cabinets de recrutement indépendants,
- nous maîtrisons les outils d'évaluations des compétences (tests, mises en situations, différents types d'entretien, etc.),
- nous réalisons également des assessments center
- nous avons à disposition une base de données interne de candidats qualifiés et sommes abonnés aux CV-thèques externes principales,
- nous sommes membre fondateur de l'association "A compétence EGALÉ" (non discrimination à l'emploi et égalité des chances)
- nous proposons systématiquement une garantie en cas de départ anticipé du candidat.

« Recrutement » c'est aussi une ouverture vers d'autres modes de recrutement (Viadeo, Xing, LinkedIn)

Besoin de développer et d'accompagner vos collaborateurs dans leur carrière ?

« *Carrière Inside* » c'est :

- de l'évaluation d'aptitudes professionnelles, des tests de personnalité, des bilans de compétences,
- de l'initiation et de la mise en place d'entretien de seconde partie de carrière (seniors),
- de la réalisation de coaching et d'accompagnement professionnel.

Pourquoi nous choisir ?

- nous avons des consultants experts certifiés,
- nous disposons d'outils d'évaluation validés: test de personnalité (par exemple Test Personality and Preference Inventory : PAPI), tests d'aptitudes intellectuelles (par exemple test GAT, test TEAI, test TEDE6, etc), test d'intérêts professionnels (Inventaire des Intérêts professionnels de Rothwell-Miller : IRMR) et nous maîtrisons également les techniques de development center...
- nous bénéficions de l'agrément Fongecif ,
- nous connaissons de manière approfondie les métiers et leurs passerelles,
- nous utilisons des méthodes de coaching éprouvées.

« *Carriere Inside* » c'est aussi un partenariat avec les régions.

Besoin d'être accompagné dans les réorganisations de votre entreprise ?

« Carrière Outside » c'est :

- une assistance dans l'élaboration et la mise en œuvre de toute réorganisation en minimisant les risques juridiques (conception du Plan Sauvegarde de l'Emploi, Rupture Conventionnelle ou Transactionnelle)
- un accompagnement dans leur nouveau projet (recherche d'emploi, reclassement, reconversion, création d'entreprise...) des salariés qui sont amenés à quitter l'entreprise, dans le cadre d'un Out Placement individuel ou d'une Antenne Emploi,
- un encouragement des salariés qui restent en poste par la définition d'un nouveau projet d'entreprise tout en conduisant le changement.

Pourquoi nous choisir ?

- Des consultants expérimentés et permanents,
- Des hommes et des femmes d'âges différents formant votre équipe dédiée sur le terrain et répondant à vos attentes,
- Un ancrage réussi sur le bassin d'emploi et une maîtrise des réseaux locaux,
- Une connaissance approfondie des métiers et des dispositifs existants notamment de financement,
- Un consultant référent et un accompagnement individualisé,
- Des journées hebdomadaires de l'emploi animées par des consultants relations entreprises dédiés à votre projet pour dynamiser la recherche d'emploi et susciter le partage d'expériences,
- Une prospection ciblée et systématique du bassin par nos équipes – création de partenariats et utilisation des synergies entre nos différentes activités.

« Carrière Outside » c'est aussi un partenariat avec les pôles emploi, et les régions.

Besoin de conseils et d'assistance ?

« Mentoring » c'est :

- La conduite du changement par du conseil et de la formation,
- L'amélioration de la cohésion et de la complémentarité des équipes,
- L'assistance des DRH dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies.

Pourquoi nous choisir ?

- La mise à disposition de consultants seniors issus d'un parcours professionnel en entreprise,
- L'accès à un réseau d'anciens DRH issus de grands groupes maîtrisant les systèmes, les processus et les outils RH,
- Notre connaissance des nouvelles dispositions légales en matière d'égalité des chances, de non discrimination, d'emploi des séniors, de risques psycho-sociaux...
- Notre maîtrise des processus de Gestion Prévisionnel de l'Emploi et des Compétences
- Notre habilitation à mettre en œuvre des outils d'analyses performants tels que le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)
- La possibilité de mettre à votre disposition un bureau d'étude composé de consultants pluri-disciplinaires chargé de vous aider à résoudre certains conflits

« Mentoring » c'est aussi le Managing Assesment Center, notre centre d'évaluation des compétences intégré piloté par une psychologue du travail.

S'enrichir des différences ?

« Diversité » c'est :

- Sensibiliser et former vos équipes de direction ainsi que vos managers aux enjeux de la Diversité, de l'Égalité des chances et de la lutte contre les Discriminations.
- Vous fournir les clefs d'un management intergénérationnel harmonieux et performant.
- Adapter votre organisation aux évolutions sociétales et permettre à chacun de devenir acteur du changement, (parité hommes femmes, handicap, seniors, jeunes issus des milieux sensibles, ...)

Nous prônons

- l'égalité des chances face à l'emploi
- une politique de gestion RH basée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences des individus

« Cohésion et équité sociale sont les clés de la performance de l'entreprise »

Nous mettons à disposition de votre entreprise / collectivité une équipe de Consultants

- ayant une approche de la diversité dans les milieux tertiaires, industriels, commerciaux, collectivités territoriales et administration
- animant des séminaires résidentiels sur des sujets sociétaux (CPAM, Eiffage, Hager, Hermes, IBM)

2.3.2 Extraits¹⁶ du document « Guide »

Le « guide » est un document officiel qui paraît tous les deux ans pour les professionnels du recrutement.

Dans sa dernière parution, il évoque d'une part, la distinction du cabinet par rapport aux autres cabinets de France, et de l'autre, fait une présentation thématique du cabinet. Cette présentation se fait sous quatre thèmes : la présentation générale du cabinet, les types de recrutement, l'opinion de la rédaction, et le cabinet en pratique.

Dans la présentation générale, nous y retrouvons la date de création, le réseau, les responsables, les effectifs et le Chiffre d'Affaires.

Pour ce qui est des types de recrutement, il s'agit essentiellement du pourcentage des deux types de recrutement.

L'opinion de la rédaction reprecise la distinction du cabinet parmi les cabinets existant en France. Elle met ensuite en exergue l'évolution du cabinet autour des changements advenus et de son organisation. Enfin, elle précise les secteurs d'intervention du cabinet.

Le thème « en pratique » relate les références, tarifs et autres implantations du cabinet.

¹⁶ Pour des raisons d'anonymat, nous reprenons les principales informations contenues dans le document original. Lequel document a été photocopié et remis aux membres du jury.

2.4 Notes d'observation et données secondaire de D

Avant de présenter les principales sources, nous précisons l'accès au terrain. En effet, à l'issue d'une formation organisée par l'Université de Strasbourg sur l'intelligence économique en mai 2009...nous avons manifesté auprès du formateur notre envie d'intégrer une équipe de gestion de crise. Le formateur nous a donné deux contacts. Le premier portait sur des gestions de crises géographiques et le second concernait la situation de crise de la grippe A. Nous avons adressé des emails à chaque correspondant, effectué une visite et avons retenu le deuxième c'est-à-dire le cas D.

Les premiers échanges ont porté sur les possibilités d'intégrer l'équipe. Finalement, le médecin nous a présenté aux principaux collègues impliqués directement dans la gestion de la situation à venir. L'intégration s'est faite en deux grandes périodes : la première s'est déroulée entre mai et juin et s'est manifestée par la participation à des réunions de préparation de la campagne de vaccination. La deuxième s'est effectuée entre octobre et janvier. Durant cette période nous avons intégré des équipes de vaccination.

Pour revenir aux sources, notons que deux principales autres sources sont utilisées pour le cas D : le site internet (1) et les notes d'observation (2). Celles-ci se regroupent en deux catégories notamment les comptes rendus de réunions et les notes relatives aux journées de travail dans les centres de vaccination.

2.4.1 Le site internet

Du site internet de D, nous avons extrait des données relatives à la présentation des services, de la structure, de la mission. Ces données ont permis de présenter l'organisation en ayant d'une part la présentation générale et de l'autre la présentation de l'activité. Ce site n'existe plus aujourd'hui, dû à la fusion de D avec une autre structure pour donner naissance à une nouvelle organisation

La présentation générale

D, c'est la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales. Il en existe une par département. C'est un service déconcentré du Ministère de la Santé et des Sports ainsi que du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, placé sous l'autorité du préfet, représentant de l'État dans le département. Elle représente l'échelon départemental du Ministère et à ce titre est en charge des affaires sanitaires et sociales de l'Etat, au sein du département. Les structures comme D sont nées en 1964 et ont suivi les évolutions dictées par les lois intervenues au cours de ces presque 40 années d'existence. Les plus marquantes sont les lois de décentralisation de 1982 qui ont transféré aux Conseils Généraux certaines missions, notamment l'aide sociale à l'enfance, et les ordonnances de 1996, créant les Agences Régionales d'Hospitalisation (ARH). Pour assumer ces missions, D emploie 120 personnes : administratifs, médecins, ingénieurs, techniciens, travailleurs sociaux, informaticiens. Elle s'appuie sur le niveau régional pour les fonctions d'observation, d'évaluation, de planification, de coordination entre les 2 départements de la région.

La présentation de l'activité

L'action de D se situe aujourd'hui au cœur des politiques de cohésion sociale, de solidarité, de santé publique, de sécurité et de protection des personnes. Sous l'autorité du Préfet du Département, ses missions s'articulent autour de deux pôles essentiels : la Santé Publique et la Lutte contre les Exclusions.

La Santé Publique : D contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique régionale de santé. D collabore à la mise en œuvre des programmes régionaux de santé comportant des actions de promotion de la santé, de prévention, de soins, de rééducation et de réinsertion. Ces programmes répondent aux priorités en matière de santé fixées chaque année

par la Conférence Régionale de Santé (cancer, sida, alcool, accès aux soins des plus démunis). Dans le domaine hospitalier, D agit désormais au sein d'une instance mise en place en 1997, l'Agence Régionale de l'Hospitalisation, l'A.R.H. Elle participe, dans ce cadre, au contrôle des hôpitaux (contrôle de légalité, contrôle budgétaire, contrôle des risques sanitaires). Par ailleurs, D assure un rôle de veille et d'alerte sanitaire dans le domaine des accidents infectieux (méningites, intoxications alimentaires collectives...), des effets de l'environnement sur la santé humaine (eaux, air, sols...) et des risques toxiques (nucléaires, bactériologiques, chimiques...). Dans le domaine de l'environnement, D est chargée de veiller à l'innocuité des milieux environnants sur la qualité de vie des populations et leur santé, dans des domaines aussi variés que : l'eau potable, les eaux de loisir, la qualité de l'air (extérieur et intérieur), les nuisances sonores, les projets d'urbanisme et industriels.

La Lutte contre les Exclusions : La loi du 29 juillet 1998 de lutte contre les exclusions confie à D les missions essentielles d'animation et de coordination de la lutte contre les exclusions au niveau du département. D assure également un rôle de veille et d'alerte sociale. Dans le domaine des personnes handicapées, D est chargée de la mise en œuvre des politiques d'insertion et de solidarité. Elle intervient notamment en termes de financement et de contrôle des établissements et services pour mineurs ou adultes handicapés et, par l'intermédiaire de la commission départementale de l'éducation spéciale (C.D.E.S.) et de la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (C.O.T.O.R.E.P.), en matière d'orientation et de prestations aux personnes. Dans le domaine des personnes âgées, D assure le financement des lits médicalisés. Elle est par ailleurs le garant de la sécurité, de la santé et du bien être physique et mental des personnes âgées hébergées dans les différents établissements, qu'elle est amenée, à ce titre, à contrôler.

2.4.2 Les notes d'observation

Les notes d'observation recouvrent deux périodes : la période de mai à juin qui consistait à la participation à des réunions de préparation de la campagne et la période d'octobre à janvier durant laquelle nous avons intégré des équipes de vaccination dans les centres.

2.4.2.1 La première période d'observation : la préparation de la campagne

Les notes relatives à cette période retracent l'observation à partir de comptes rendu des réunions auxquelles nous avons participé. Il en existe quatre : la réunion à l'Inspection d'Académie, deux réunions dans les locaux de D, et une réunion à la préfecture

2.4.2.1.1 Compte rendu de la réunion à l'Inspection d'Académie

Date : 23 juin 2009

Heure : 14h30-15h56

Lieu : Inspection d'académie de Strasbourg

Personnes invitées : les chefs d'établissements scolaires du département, l'inspection d'académie, équipe de coordination de D

Ordre du jour : informations pratiques sur l'organisation des établissements scolaires en centres de distribution des masques

L'information principale de la réunion était d'une part d'informer les chefs d'établissements de leur rôle de relais pour la distribution des masques en temps opportun et de l'autre de justifier la pertinence de la mise à disposition des masques dans leurs établissements.

Toutefois, les modalités ne semblaient pas suffisamment définies pour les chefs d'établissement. Ce qui a suscité une vague d'interrogations ? L'essentiel de ces interrogations portait sur leurs rôles et responsabilités, sur quelques inquiétudes sur la disponibilité de personnel pour assurer la distribution des masques.

Pour ce qui est du rôle, il s'agissait essentiellement de réceptionner le matériel et de le mettre à la disposition des professionnels de santé. En ce qui concerne la dotation en personnel, les décisions seraient prises par le préfet pour prendre les mesures qui s'imposent pour le bon déroulement de la distribution.

Le constat général est qu'il existait encore plusieurs zones d'ombre dans cette organisation. Certains points restaient encore à élucider. En effet il existait toujours des questions d'ordre pratique, certains cherchaient à savoir « qui va assurer la gestion matérielle des endroits de distribution de livraison. Est-ce qu'il est prévu une dotation en personnel, alors qui le fait ? Comment ? D'autres ne comprenaient pas très bien leur présence à cette réunion « nous sommes venus pour quoi exactement ? Est ce que c'est pour commenter le plan que nous avons envoyé ? Est ce que c'est pour avoir des informations complémentaires ? Est ce que

c'est pour prévoir une permanence en temps de vacances ? En un mot, j'aimerais savoir pourquoi je suis venu et ce que vous attendez de nous ?

La pertinence de la mise à disposition des masques

« Lorsque vous prenez le plan pandémie grippale, il est structuré par niveaux. Ce sont des niveaux qui correspondent à des situations où l'épidémie se développe à l'étranger, en France, En gros, l'autorité publique dispose d'un cahier de mesures qu'elle va adapter. Evidemment, nous sommes en face d'un virus qui présente un caractère pathologique qui peut croître. Il y a donc un souci au niveau de l'autorité publique de se prémunir, d'anticiper, de prévenir. Nous sommes donc dans cette logique de limitation au maximum des risques auxquels notre société pourrait être confrontée.

Alors ne vous inquiétez pas trop sur cette préparation, ne vous inquiétez pas trop non plus sur le fait qu'on raisonne par rapport à la mise en place de structures pour faire face à une épidémie grippale du virus H1N1. A partir du travail qui a déjà été commencé par l'éducation nationale, nous venons vérifier qu'un certains nombres d'établissements...

Ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est de savoir si vous acceptez d'adhérer au plan suivant le calendrier qui a été soumis. La deuxième chose est de savoir si les établissements sont en capacité de recevoir des volumes de matériels, est qu'ils sont en capacité de distribuer des lots de masques et de kits aux professionnels de santé. Il faut savoir que ces kits seront préparés par D ».

2.4.2.1.2 Compte rendu de la première réunion du 26 juin

Date : 26 juin 2009

Heure : 09h00-09h54

Lieu : au sein des bureaux de D

Personnes invitées : les professionnels libéraux de santé, équipe de coordination de D

Ordre du jour : point sur le Week-end Otan et distribution des masques.

Nous présentons ici dans ce compte rendu, uniquement les points relatifs à la distribution des masques. En effet, avait pour objectif initial de parler du premier point. L'équipe de coordination de D insère (actualité oblige) également un point sur la situation de pandémie grippale qui prévaut. L'objectif est donc d'impliquer les professionnels libéraux de santé dans la distribution des masques.

Concernant la question de la distribution des masques et par extension de la pandémie grippale à venir, le représentant de SOS médecin à fait une réflexion. Par rapport à une expérience récente, il souhaite être désormais en amont et participer à l'élaboration. Il pense qu'il n'est pas suffisant de simplement donner son accord mais tout l'enjeu réside dans une implication plus en amont de son organisation pour mettre en place de tels projets. Comme il précise « puisqu'à la fin nous sommes tout de même sollicités »

En réponse à cette réflexion, les représentants de D ont signifié qu'ils disposaient de marge de manœuvre réduite et que dans ce projet, il s'agirait d'appliquer des décisions en provenance du niveau national. La consigne principale pour la mise à disposition des masques était de former et d'informer le personnel.

Notre constat est que les professionnels libéraux de santé affichaient une volonté manifeste d'être impliqués dans le processus de gestion de la pandémie grippale. Ils renouvelaient à chaque intervention cette volonté. Des interventions comme « je suis juste invité dans certains cas pour donner mon accord ; ce que je souhaite c'est de pouvoir être intégré dans le projet depuis le début » ou encore « ça ne va pas être que des recommandations nationales, je me doute qu'à un moment donné on aura besoin d'autres ressources comme nous » nous donnent la preuve de cette volonté.

2.4.2.1.3 Compte rendu de la deuxième réunion du 26 juin

Date : 26 juin 2009

Heure : 10h30-11h32

Lieu : au sein des bureaux de D

Personnes invitées : médecins, pharmaciens, infirmiers, personnels de santé de la région, équipe de coordination de D

Ordre du jour : Réunion d'informations avec pour axe central la situation de la grippe A

Ces informations ont porté sur le contexte mondial, l'identification des cas, les conduites à tenir, la situation actuelle dans la région et le département. Ces principales informations ont été simultanément commentées par le professeur spécialiste invité à cet effet.

Le contexte mondial

« Le plan national de lutte contre la pandémie grippale prévoit un certain nombre de phases. Les phases 1 à 2 sont relatives à la maladie animale ; donc elles ne touchent pas encore l'homme. Celles-ci ont été dépassées depuis un moment. Les phases suivantes sont relatives à la maladie humaine. En mars, on était en situation 3A, c'est-à-dire on est passé en phase 4A en avril (c'est-à-dire début de transmission à l'étranger). Aujourd'hui, on est passé en phase 5 A (extension géographique de la transmission intérieure du virus à l'étranger). L'OMS a déclaré la phase 6 c'est à dire la pandémie grippale. Il s'agit de l'alerte maximum. On constate un développement dans le monde et une partie de l'Europe. Aujourd'hui en France, nous sommes en phase 5 A avec une transmission interhumaine du virus qui s'étend progressivement. Il existe actuellement des cas mais on ne sait pas encore combien ».

L'identification du cas

« Un cas se définit selon l'Institut National de Veille Sanitaire comme un syndrome respiratoire aigu grippal avec une fièvre de plus de 38 degré ou des courbatures ou une astomie associé obligatoirement à des signes intérieurs forts. Il existe des cas possibles (avant d'avoir un examen), des cas effectifs, des cas probables. A partir de ces indications, des conduites précises sont à tenir suivant le cas ».

Les conduites à tenir

Deux principales conduites à tenir en l'occurrence, contacter le centre approprié et isoler les cas possibles

Contacter le centre approprié

« Les personnes qui correspondent aux critères de définition de cas doivent être orientées vers le centre approprié. La personne sera prise en charge soit en consultation particulière soit en hospitalisée dans un établissement qu'on lui indiquera ».

Isolement des cas possibles

« Tous les cas possibles (avant qu'on ait le résultat d'un examen) doivent avoir un isolement hospitalier respiratoire avec un masque et un traitement. Si le premier résultat est négatif, la personne peut reprendre une vie normale sans masque ».

« Les contacts étroits, c'est à dire que les personnes ont été exposées à moins de deux mètres d'une personne malade..., doivent rester à domicile jusqu'à ce que le cas devienne soit exclu soit probable, et éviter les contacts avec l'extérieur. La durée de ce confinement ne dépasse pas vingt-quatre heures car les résultats des prélèvements sont connus au bout de quelques heures. Pour le cas probables, les personnes doivent rester à domicile jusqu'à leur deuxième prélèvement et prendre leur traitement. Après la deuxième prise, elles peuvent reprendre une vie normale tout en continuant le traitement».

La situation au 24 juin

« Au 24 juin, plus de 3600 signalements en France, pour uniquement 191 cas confirmés. En d'autres termes, plus de 3400 cas ont été exclus. La majorité des 191 cas est importé c'est-à-dire des gens qui ont été en voyage ...».

Il s'agit de chiffres officiels et *« il est important de savoir qu'il existe de nombreux cas non identifiés »* rajoute le professeur.

Les commentaires du professeur spécialiste

Le professeur précise les risques de propagation et le renforcement des conduites à tenir. Ce qu'il faut savoir c'est qu'*« à l'heure actuelle, les statistiques indiquent qu'on a entre 0,2 et 0,4 % de décès. Ce qui signifie qu'on est dans la situation de la grippe type en termes de mortalité. Il n'est pas plus virulent. Il est simplement plus étendu et compte tenu de cette*

extension, il y aurait plus de morts. Mais en proportion, il n'est pas plus virulent ». Ces interventions étaient interactives et les questions des invités les ont renforcées et enrichies. Il est important de retenir que « les premières mesures barrières, c'est le port du masque ».

2.4.2.1.4 Compte rendu de la réunion à la préfecture

Date : 30 juin 2009

Heure : 9h30-11h25

Lieu : Préfecture du Département

Personnes invitées : les collectivités territoriales, les opérateurs économiques, les représentants d'association...

Ordre du jour : Deux objets à traiter au cours de cette réunion. D'abord faire le point de l'évolution de la situation au niveau mondial et national ; deuxième objet, c'est de faire le point sur les actions engagées, le programme d'activités, la mise à disposition des masques pour l'ensemble de la population.

1. L'évolution de la situation

Le premier point est effectué par D en collaboration avec un spécialiste du service infectieux et s'articule autour de trois axes : le rappel du contexte du virus, la dangerosité du virus et la conduite à tenir. L'accent est particulièrement mis sur la dangerosité du virus car ces informations sont utilisées pour élucider plusieurs points dans la thèse.

1.1 Le contexte

Le contexte est établi par l'alerte du niveau maximum décrétée par l'OMS. Le représentant de D, présente l'évolution du virus au plan mondial, depuis le constat des premiers cas jusqu'à la découverte de cas en France. Il procède ensuite à l'explication des modes de propagation et précise les contacts à risque. C'est dans ce contexte qu'il s'impose de prendre des mesures appropriées.

1.2 Le professeur spécialiste explique la dangerosité du virus

Pour évoquer la dangerosité du virus le professeur évoque des chiffres et son propos se résume de la façon suivante :« *Je communique les chiffres : en date d'hier, il y avait dans le monde presque 71000 cas et 311 décès. On est à environ 0,4 pour cent de décès. Ce qui est loin des premières estimations qui s'élevaient à 9 %. Le problème c'est qu'il s'agit surtout d'un nouveau virus. Nous sommes en début d'été et on parle de grippe, la grippe c'est habituellement en automne, en hiver. Donc nous sommes dans une nouvelle situation,*

d'autant plus que l'évolution et les connaissances sur le virus pourraient requérir deux vaccins pour assurer l'efficacité desdits vaccins. Donc ça c'est quelque chose de complètement inhabituel, c'est nouveau.

Il y a quand même une série de mesures à prendre pour ralentir cette pandémie. Nous ne sommes pas là pour empêcher la pandémie, soyons clairs, mais prendre des mesures pour nous rapprocher le plus de la période où nous aurons les vaccins) ».

« Nous sommes dans une situation qu'il faut prendre avec beaucoup de rigueur et de sérieux, parce que l'évolution telle qu'on l'avait présentée (un tiers puis deux tiers) n'est plus celle attendue. On part sur un tiers et progressivement sans accalmie vers la deuxième vague. Raison pour laquelle, il faut que nous soyons vraiment prêts et capables de gérer très rapidement »

Le professeur répond également à des inquiétudes de certains invités sur la disponibilité du vaccin et la compatibilité de se faire vacciner simultanément pour la grippe saisonnière et la grippe A. il fait ensuite « la photographie actuelle du virus et ses perspectives d'évolution ».

1.3 La conduite à tenir

Elle commence par des mesures barrières qui sont basiques comme le lavage des mains, ne pas éternuer devant les gens, porter un masque quand on est malade... En ce qui concerne les malades, deux principales actions sont à mener : l'isolement et le suivi. Ces deux conduites s'expliquent par des cas que le professeur expose en l'occurrence des cas potentiels qui semblaient anodins puis détectés positifs.

« Toutes les personnes qui correspondent aux critères de définitions de cas possibles doivent être orientés dans les centres de soins. Il peut s'agir des malades qui appellent directement ou des malades qui se rendent dans un cabinet de consultations. Il existe des cas possibles et des cas sévères. La prise en charge des cas. Tout cas possible est pris en charge à l'hôpital Strasbourg, et non pas par la médecine libérale. On y procède également à la délivrance de masques si nécessaire. La gestion des contacts qui présentent des facteurs de risque doivent se faire au niveau des praticiens ».

La présentation des conduites à tenir s'achève par l'évocation des cas possibles, des cas confirmés au plan national. Dans le département, les cas existants sont moins importants que

la moyenne nationale Il existe toutefois des risques importants de circulation et « *il va falloir être attentifs et vigilant* ».

2. Le programme d'activités

Un représentant de la préfecture présente les actions qui ont été et qui seront menées pour rendre compte du programme d'activités.

Il s'agit entre autres

- Des dispositions prises dans les lieux publics, des messages sonores et affiches.
- L'existence d'un protocole de prise en charge des cas possibles
- Les dispositions prises pour contrôler les cas importés
- Les procédures de réquisitions des établissements scolaires pour la formation des secteurs grippes.
- La sensibilisation des professionnels de l'agro-alimentaire
- La préparation des plans de sensibilité...
- La gestion de la plateforme des masques (une gestion pilotée par l'EPRUS)...

Après les deux points, des questions d'ordre pratique émergeaient. Elles étaient relatives à la distribution des masques». Comment les chefs devraient équiper leurs salariés étant donné qu'ils avaient pour obligation de les protéger ? Quel discours tenir aux personnes potentiellement exposées par rapport à leur travail ?

Globalement les questions et réponses montraient bien que les dispositions à prendre se construisaient à travers des interactions. Un interlocuteur précise l'évolution de la situation et cela se voit à travers son propos : (« *C'est vrai qu'on nous demande de faire de nouveaux métiers. Les chefs d'établissements par exemple nous l'ont signifié en disant que la distribution des masques n'était pas leurs métiers* », Cela rappelle la construction de solution chemin faisant évoquée par Koenig et Courvalain 2008 et les interactions comme sources de résilience dont parle Weick 1993.

2.4.2.2 La deuxième période d'observation : intégration des équipes de vaccination dans les centres

Nous faisons une présentation thématique des notes d'observation relatives à l'intégration des équipes de vaccination dans les centres. Notre observation porte sur quatorze jours passés dans trois centres¹⁷ de vaccination. A partir de ce temps passé, nous présentons le fonctionnement d'un centre de vaccination. Cette présentation se fait en trois points : le processus de recrutement du personnel des centres de vaccination (1), le rôle des principaux acteurs (2) et la présentation de quelques fiches utilisées lors de la campagne (3).

2.4.2.2.1 Le processus de recrutement

Les chefs de centres

Comme indiqué dans l'entretien avec le pharmacien, le recrutement des chefs de centres a essentiellement porté sur les anciens cadres de santé (infirmiers, infirmières...) et anciens militaires. Nous en avons pour preuve, le binôme de deux centres (dans lesquels nous avons travaillé notamment dans l'ancienne maternité et celui d'Ilkirch) qui étaient des anciennes sages femmes et le troisième centre était dirigé par un militaire (le centre de la musau).

Les autres membres du personnel

Toutes les personnes intéressées à participer à la campagne en qualité de personnels administratifs se sont inscrites sur un site internet mis en place à cet effet. Elles indiquaient leurs zones de préférences, les jours de disponibilités...C'est à partir de cette base de données que les chefs de centre avaient les coordonnées des personnes à contacter.

2.4.2.2.2 Le rôle des principaux acteurs

Les chefs de centre

Les chefs de centre avaient pour mission de recruter leurs personnels. Il leur appartenait en effet de contacter les personnes qui se sont inscrites sur le site internet mis en place à cet effet. Nous avons-nous-mêmes été appelé pour intégrer les centres de vaccinations. Lorsque le chef

¹⁷ Nous avons travaillé un jour à la maternité en Novembre et un autre jour à la musau le dimanche en décembre. Ensuite douze jours dans le centre d'Ilkirch notamment huit jours en décembre 2009 et quatre jours en janvier 2010.

de centre appelait, il indiquait des créneaux, et selon la disponibilité des personnes contactées, il constituait son équipe.

Cette constitution était souvent urgente et ne laissait pas assez de marge de manœuvre au chef de centre. Nous avons pu le constater lorsque nous avons été contactés un vendredi pour assurer un service d'accueil le dimanche. Le chef de centre nous a confié par la suite qu'il avait été lui-même contacté la veille et qu'il avait deux jours pour constituer son équipe. Ce qui n'était pas évident. Pour ne pas perdre le temps *« j'ai du appeler de mon domicile pour constituer mon équipe. Etant donné que le jour de travail était un dimanche, il n'était évident d'avoir une équipe complète. Le plus difficile pour moi était de trouver un ou deux médecins »*.

Les personnels d'accueil

L'accueil se fait en plusieurs étapes.

D'abord, il fallait vérifier que le patient possédait un bon de vaccination. Il pouvait s'agir d'une première ou deuxième vaccination. Au cas où la personne n'était pas affiliée à la sécurité sociale française, il existait également une fiche à remplir par le patient. Dans ce dernier cas, le chef de centre appréciait et autorisait ou pas la possibilité de se faire vacciner.

Après le bon de vaccination, il fallait classer le patient. Il pouvait être adulte, mineur ou majeur sous tutelle. Pour ces deux dernières catégories, il y avait une attestation à renseigner par la personne qui accompagnait.

Après ces étapes de vérification, le patient prenait connaissance de la charte de la personne accueillie et de la notice d'information avant de remplir un questionnaire. Une fois le questionnaire rempli, il prenait place dans la salle d'attente. Nous joignons en fin de notes (dans le point 2.4.2.2.3) un exemplaire du bon de vaccination, d'une attestation, de fiche de personne non affiliée à la sécurité sociale et trois fiches médicales individuelles.

La gestion des flux

La personne en charge des flux avait un rôle qui variait selon l'affluence. Dans un centre par exemple, Il s'est agit de gérer plutôt les entrées dans le bâtiment à cause des normes de sécurité à respecter. En effet, il y avait une capacité d'accueil qu'il ne fallait pas dépasser. Les

patients ne comprenaient pas toujours pourquoi, il leur était demandé de rester dehors alors que les autres patients à l'intérieur n'étaient nombreux.

Il fallait également savoir gérer des priorités et expliquer aux autres patients ces priorités. Lesquelles priorités émergeaient en fonction des cas. Elles concernaient généralement des personnes âgées, des mères avec leurs bébés ou des femmes enceintes ...Il fallait donc toujours trouver des voies de conciliation pour ne pas avoir un désordre dans les centres.

Les médecins et infirmiers

Le volet médical de la prise en charge portait d'une part sur des entretiens que les médecins avaient avec chaque patient pour informer sur les possibilités de vaccination. Le constat était que les patients posaient beaucoup de questions. Certains n'étaient pas toujours convaincus de la pertinence du vaccin. Il arrivait même que des patients refusaient de se faire vacciner après l'entretien avec le médecin. Après l'entretien avec le médecin, le patient se rend chez l'infirmier (ère) pour se faire vacciner en fonction du dosage prescrit par le médecin.

La traçabilité

A la sortie, les coordonnées du patient sont enregistrées. Les personnes chargées de la traçabilité prennent mentionner le type de vaccin administré, la date d'un prochain rendez vous éventuel. Après cela, une preuve de vaccination lui est remise.

2.4.2.2.3 La présentation de quelques fiches utilisées lors de la campagne

Cette présentation porte sur six fiches : les fiches sont numérotés de un à six et concernent les documents suivants. Fiche 1 : un exemplaire du bon de vaccination, fiche 2 : une attestation, fiche 3 : personne non affiliée à la sécurité sociale, fiche 4 : fiche médicale individuelle (adulte), fiche 5 : fiche médicale individuelle (majeur sous tutelle) et fiche 6 : fiche médicale individuelle (mineur).

2.4.2.2.3.1 Fiche 1 Exemple du bon de vaccination

BON DE VACCINATION CONTRE LA GRIPPE A/H1N1 : Première Injection													
Assuré Social Bénéficiaire		Date de naissance		N° de Sécurité Sociale									
Commune de résidence													
<p>Cette feuille doit être complétée uniquement par le centre de vaccination</p> <p>Présentez-vous avec l'original de ce bon dans le centre de vaccination indiqué au verso</p>													
01845111<2 VACCIN UTILISÉ POUR LA PREMIÈRE INJECTION													
<p>Cocher une seule case :</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Pandemrix <i>(GSK)</i></td> <td>Humenza <i>(Sanofi)</i></td> <td>Panenza <i>(Sanofi)</i></td> <td>Focetria <i>(Novartis)</i></td> <td>Celtura <i>(Novartis)</i></td> <td colspan="2">Celvapan <i>(Baxter)</i></td> </tr> </table>							Pandemrix <i>(GSK)</i>	Humenza <i>(Sanofi)</i>	Panenza <i>(Sanofi)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>	
Pandemrix <i>(GSK)</i>	Humenza <i>(Sanofi)</i>	Panenza <i>(Sanofi)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>								
Noter le numéro de lot de l'antigène et, le cas échéant, celui de l'adjuvant :													
			ANTIGÈNE	Coller ici l'étiquette du Numéro de lot									
			ADJUVANT	Coller ici l'étiquette du Numéro de lot									
CENTRE DE VACCINATION													
Date vaccination			Identification du centre de vaccination										
/ / 20			-										
Nom du médecin :													

BON DE VACCINATION CONTRE LA GRIPPE A/H1N1 : Deuxième Injection															
Assuré Social Bénéficiaire		Date de naissance		N° de Sécurité Sociale											
Commune de résidence															
VACCIN UTILISÉ POUR LA PREMIÈRE INJECTION															
Date vaccination		Numéro de centre		<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Pandemrix <i>(GSK)</i></td> <td colspan="2">Focetria <i>(Novartis)</i></td> </tr> <tr> <td>Humenza <i>(Sanofi)</i></td> <td colspan="2">Celtura <i>(Novartis)</i></td> </tr> <tr> <td>Panenza <i>(Sanofi)</i></td> <td colspan="2">Celvapan <i>(Baxter)</i></td> </tr> </table>			Pandemrix <i>(GSK)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>		Humenza <i>(Sanofi)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>		Panenza <i>(Sanofi)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>	
Pandemrix <i>(GSK)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>														
Humenza <i>(Sanofi)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>														
Panenza <i>(Sanofi)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>														
/ / 20		-													
01845111<2 VACCIN UTILISÉ POUR LA DEUXIÈME INJECTION															
<p>Cocher une seule case :</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Pandemrix <i>(GSK)</i></td> <td>Humenza <i>(Sanofi)</i></td> <td>Panenza <i>(Sanofi)</i></td> <td>Focetria <i>(Novartis)</i></td> <td>Celtura <i>(Novartis)</i></td> <td colspan="2">Celvapan <i>(Baxter)</i></td> </tr> </table>							Pandemrix <i>(GSK)</i>	Humenza <i>(Sanofi)</i>	Panenza <i>(Sanofi)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>			
Pandemrix <i>(GSK)</i>	Humenza <i>(Sanofi)</i>	Panenza <i>(Sanofi)</i>	Focetria <i>(Novartis)</i>	Celtura <i>(Novartis)</i>	Celvapan <i>(Baxter)</i>										
Noter le numéro de lot de l'antigène et, le cas échéant, celui de l'adjuvant :															
			ANTIGÈNE	Coller ici l'étiquette du Numéro de lot											
			ADJUVANT	Coller ici l'étiquette du Numéro de lot											
CENTRE DE VACCINATION															
Date vaccination			Identification du centre de vaccination												
/ / 20			-												
Nom du médecin :															

ATTESTATION

Je soussigné(e),

- maman de l'enfant :
- papa de l'enfant :

-

né(e) le

autorise

son grand-père :

sa grand'mère:.....

né (e) le

à présenter l'enfant à la vaccination contre la grippe A
H1N1.

Signature :

Fait à Strasbourg, le janvier 2010

N.B. Merci de penser à apporter la Carte d'identité ainsi que la Carte Vitale de
la maman ou du papa lors de la deuxième injection.

2.4.2.2.3.3 Fiche 3 : Document à remplir par les personnes non affiliées à la sécurité sociale

Merci d'enregistrer les coordonnées des personnes non affiliées à la Sécurité Sociale française

Nom et prénom:
Date et lieu de naissance :
Adresse :

Téléphone : e-mail :

Nom et prénom:
Date et lieu de naissance :
Adresse :

Téléphone : e-mail :


Nom et prénom:
Date et lieu de naissance :
Adresse :

Téléphone : e-mail :

Nom et prénom:
Date et lieu de naissance :
Adresse :

Téléphone : e-mail :

2.4.2.2.3.4 Fiche 4 : Fiche médicale individuelle adulte

<h1>Fiche médicale individuelle</h1> <h2>Questionnaire préalable à la vaccination A (H1N1) 2009</h2> <h3>> Adulte</h3>	 <p>Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE</p> <p>MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS</p>
---	---

Vous êtes invité(e) à prendre connaissance de la charte de la personne accueillie et de la notice d'information avant de remplir ce questionnaire.

NOM :		Prénom :		
Date de naiss. :				
Adresse :				
Répondez à toutes les questions en cochant les cases correspondantes dans ce tableau.			Réponse	
			OUI	NON
1	Avez-vous reçu un vaccin contre la grippe saisonnière au cours des 3 dernières semaines ?			
2	Avez-vous eu une réaction grave lors d'une vaccination ou fait l'objet d'une contre-indication à une vaccination ?			
3	Avez-vous une allergie aux protéines de l'œuf ou de poulet, à l'ovalbumine ou à certains médicaments ? <i>(Ne pas signaler les intolérances digestives à la consommation d'œufs ou de viande de poulet)</i>			
4	Avez-vous actuellement de la fièvre ?			
5	Êtes-vous actuellement malade ou avez vous récemment été malade ?			
6	Avez-vous fait ou faites-vous l'objet d'un suivi médical particulier ?			
7	Êtes-vous atteint d'un trouble de la coagulation ou êtes-vous sous anticoagulant ?			
8	Avez-vous pris un traitement pendant plus de 30 jours ces 6 derniers mois ? <i>(en dehors d'une contraception)</i>			
9	Pour les femmes : êtes-vous enceinte ou pensez-vous être enceinte ?			

A remplir par le médecin

Nom du médecin	Signature du médecin	Date
Observations :		
Prescription médicale (nom du vaccin et dose) :		

A remplir par la personne à vacciner

- Je reconnais avoir pris connaissance de la charte de la personne accueillie *(cochez la case si votre réponse est oui)*
- Je reconnais avoir reçu des informations sur le vaccin et la vaccination *(cochez la case si votre réponse est oui)*

Je souhaite être vacciné(e) : Oui Non

Date et signature de la personne à vacciner

En application de la législation en vigueur, vous possédez un droit d'accès à ces informations en contactant la direction départementale des affaires sanitaires et sociales de votre département.

Centre de vaccination	Nom du vaccin	N° du lot

Les gestes de chacun font la santé de tous




2.4.2.2.3.5 Fiche 5 Fiche médicale Majeur sous tutelle

Fiche médicale individuelle

Questionnaire préalable à la vaccination A (H1N1) 2009

> Majeur sous tutelle



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA SANTÉ
ET DES SPORTS

Vous êtes invité(e) à prendre connaissance de la charte de la personne accueillie et de la notice d'information avant de remplir ce questionnaire.

Majeur sous tutelle – NOM :	Prénom :	Date naiss. :
Tuteur – NOM :	Prénom :	
Adresse :		
Répondez à toutes les questions en cochant les cases correspondantes dans ce tableau.		Réponse
		OUI NON
1	A t-il reçu un vaccin contre la grippe saisonnière au cours des 3 dernières semaines ?	
2	A t-il eu une réaction grave lors d'une vaccination ou fait l'objet d'une contre-indication à une vaccination ?	
3	A t-il une allergie aux protéines de l'œuf ou de poulet, à l'ovalbumine ou à certains médicaments ? <i>(Ne pas signaler les intolérances digestives à la consommation d'œufs ou de viande de poulet)</i>	
4	A t-il actuellement de la fièvre ?	
5	est-il actuellement malade ou avez vous récemment été malade ?	
6	A t-il fait ou fait-il l'objet d'un suivi médical particulier ?	
7	Est-il atteint d'un trouble de la coagulation ou est-il sous anticoagulant ?	
8	A t-il pris un traitement pendant plus de 30 jours ces 6 derniers mois ? <i>(en dehors d'une contraception)</i>	
9	Pour une femme, est-elle enceinte ou pense-t-elle être enceinte ?	

A remplir par le médecin

Nom du médecin	Signature du médecin	Date
Observations :		
Prescription médicale (nom du vaccin et dose) :		

A remplir par le tuteur

Je reconnais avoir pris connaissance de la charte de la personne accueillie *(cochez la case si votre réponse est oui)*

Je reconnais avoir reçu des informations sur le vaccin et la vaccination *(cochez la case si votre réponse est oui)*

Je donne mon accord à la vaccination de la personne placée sous ma tutelle : Oui Non

Date et signature du tuteur :

En application de la législation en vigueur, vous possédez un droit d'accès à ces informations en contactant la direction départementale des affaires sanitaires et sociales de votre département.

Centre de vaccination	Nom du vaccin	N° du lot

Les gestes de chacun font la santé de tous




2.4.2.2.3.6 Fiche 6 Fiche Médicale Mineur (moins de 18 ans)

Fiche médicale individuelle

Questionnaire préalable à la vaccination A (H1N1) 2009

> Mineur (moins de 18 ans)



LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA SANTÉ
ET DES SPORTS

Vous êtes invité(e) à prendre connaissance de la charte de la personne accueillie et de la notice d'information avant de remplir ce questionnaire.

Mineur – NOM :	Prénom :	Date naiss. :
Titulaires de l'autorité parentale – Nom(s), Prénom(s) et adresse(s)		
Répondez à toutes les questions en cochant les cases correspondantes dans ce tableau.		Réponse
		OUI NON
1	A t-il reçu un vaccin contre la grippe saisonnière au cours des 3 dernières semaines ?	
2	A t-il eu une réaction grave lors d'une vaccination ou fait l'objet d'une contre-indication à une vaccination ?	
3	A t-il une allergie aux protéines de l'œuf ou de poulet, à l'ovalbumine ou à certains médicaments ? <i>(Ne pas signaler les intolérances digestives à la consommation d'œufs ou de viande de poulet)</i>	
4	A t-il actuellement de la fièvre ?	
5	est-il actuellement malade ou avez vous récemment été malade ?	
6	A t-il fait ou fait-il l'objet d'un suivi médical particulier ?	
7	Est-il atteint d'un trouble de la coagulation ou est-il sous anticoagulant ?	
8	A t-il pris un traitement pendant plus de 30 jours ces 6 derniers mois ? <i>(en dehors d'une contraception)</i>	
9	Pour une adolescente, est-elle enceinte ou pense-t-elle être enceinte ?	

A remplir par le médecin

Nom du médecin	Signature du médecin	Date
Observations :		
Prescription médicale (nom du vaccin et dose) :		

A remplir par la ou les personnes exerçant l'autorité parentale

- Je reconnais avoir pris connaissance de la charte de la personne accueillie *(cochez la case si votre réponse est oui)*
- Je reconnais avoir reçu des informations sur le vaccin et la vaccination *(cochez la case si votre réponse est oui)*

Je donne mon accord à la vaccination de mon enfant : Oui Non

Nom(s), Prénom(s), date et signature du ou des titulaires de l'autorité parentale

En application de la législation en vigueur, vous possédez un droit d'accès à ces informations en contactant la direction départementale des affaires sanitaires et sociales de votre département.

Centre de vaccination	Nom du vaccin	N° du lot

Les gestes de chacun font la santé de tous



3. Les rapports de codage des données

La troisième articulation des annexes porte sur la présentation des rapports de codage des sources de données.

Ces rapports ont été obtenus à partir du logiciel Nvivo. Nous avons créé des sources de données avec les retranscriptions et synthèses des entretiens. Ensuite, nous avons créé des nœuds relatifs aux principes de la fiabilité de Weick, aux trois phases de la situation de crise, aux dimensions du comportement (improvisation et non improvisation) et aux conditions du comportement (contextuelles et organisationnelles).

L'ordre de présentation des rapports répond à une logique chronologique dans l'élaboration de notre travail. Ainsi nous présentons les rapports des cinq principes (3.1), des phases de la situation de crise (3.2), du comportement (3.3) et des conditions du comportement (3.4).

3.1 Les rapports de codage des cinq principes de la fiabilité

3.1.1 Principe 1

[<Éléments internes\10 \(GC\)>](#) - § 3 références encodées [15,02% Couverture]

Référence 1 - Couverture 1,38%

Il faut connaître suffisamment pour se faire sa propre idée.

Référence 2 - Couverture 3,03%

Dans la gestion de crise, la capacité de réaction de l'individu et des hommes est très importante, et vous ne pouvez pas oublier ça.

Référence 3 - Couverture 10,61%

Il y avait un système de gestion de crise en place, où tout était bien organisé. Il y avait un directeur d'astreinte, tout était prêt, il y avait des locaux, un QG sécurité. Il y avait à côté un QG communication ; parce que lorsqu'il y avait un problème grave, dans la demi-heure qui suit, il y avait des journalistes devant l'usine. Il faut répondre, il faut dire quelque chose parce que lorsqu'on ne dit rien, c'est pire c'est à dire que c'est très grave.

[<Éléments internes\5 \(JR\)>](#) - § 2 références encodées [5,68% Couverture]

Référence 1 - Couverture 3,41%

Il faut également avoir un bon réseau relationnel connaître les acteurs externes et les côtoyer. Autrement dit, il faudrait développer un réseau de relations non complaisantes mais favorables à un accès facile à la communication (connaître le maire, le préfet..., pouvoir les joindre en cas de besoin et se positionner dans la communication très rapidement...

Référence 2 - Couverture 2,27%

Il est important de bien former ceux qui sont susceptibles d'être le premier contact de l'entreprise en l'occurrence le téléphone principalement le standard, la réception et l'ouverture du courrier, le service consommateur ou client...

3.1.3 Principe 2

[<Éléments internes\10 \(GC\)>](#) - § 3 références encodées [8,64% Couverture]

Référence 1 - Couverture 2,93%

Quand la crise arrive, c'est la panique. Même si vous ne paniquez pas, tous les gens autour paniquent ; et ce n'est pas évident.

Référence 2 - Couverture 1,90%

Quand on parle de crise, on parle de sécurité, ou d'un accident grave dans l'usine.

Référence 3 - Couverture 3,81%

Vous ne pouvez pas gérer une crise, en même temps communiquer à l'extérieur, ce n'est pas possible. Donc il y avait des gens qui étaient chargés de la communication.

[<Éléments internes\5 \(JR\)>](#) - § 4 références encodées [10,27% Couverture]

Référence 1 - Couverture 3,52%

Parler de gestion de crises revient dans un premier temps à parler de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Plusieurs facteurs environnementaux influencent considérablement la gestion de crises.

L'un des facteurs important de cet environnement, c'est la crédibilité de l'image de l'entreprise. Comment l'entreprise est-elle perçue par son environnement.

Référence 2 - Couverture 2,96%

Il faudrait également travailler la qualité et la cohérence de la communication (exemple de la filiale au Brésil qui devait communiquer en intégrant l'aspect culturel local).

Schématiquement, on a le processus :

POSITION QAN (Questions/ Réponses) Communication proprement dite.

Référence 3 - Couverture 1,36%

En gestion de crise, notamment en communication de crise, la première heure est très importante. C'est en ce moment qu'on gagne ou qu'on perd.

Référence 4 - Couverture 2,43%

Il faudrait donc s'assurer dans un tel cas que celui qui parle soit suffisamment formé à cela ; car dans son discours, il pourra être convainquant ou pas, rassurant ou pas...Quand il est préparé, il convainc, il rassure (des investigations sont en cours...).

3.1.3 Principe 3

[<Éléments internes\10 \(GC\)>](#) - § 2 références encodées [18,39% Couverture]

Référence 1 - Couverture 12,43%

On faisait des exercices tous les ans. Il y avait au moins un exercice tous les ans avec un spécialiste, pour rappeler, vous rappeler tout...Il y a un certain nombre de processus qu'il faut mettre en place, il y a des choses qui sont toute prêtes...c'est à dire qu'on créait une crise quelque part; c'est là que c'est intéressant parce que même si on n'était pas tout à fait dans la situation parce que là on ne panique pas, on sait que c'est un exercice, mais ça permet de vérifier si les procédures qu'on a mises en place fonctionnent...

Référence 2 - Couverture 5,96%

Tout ce qui se passe de production dans un site, c'est marqué sur un document...Si vous avez un problème sur le marché, par exemple un problème de fabrication d'un produit...il faut que vous soyez capable d'expliquer d'où vient le produit comment il est fabriqué....

[<Éléments internes\5 \(JR\)>](#) - § 1 référence encodée [3,41% Couverture]

Référence 1 - Couverture 3,41%

Pour ce faire, et nous emboîtons le deuxième niveau, l'entreprise doit avoir une communication interne solide. Celle-ci doit être préparée à l'avance. Pour y arriver de façon efficace, il faudrait dans un premier temps avoir une définition homogène de la crise. Comment comprend-on la crise ? Qu'est qu'une crise ? A quel moment peut-on parler de crise ?

[<Éléments internes\Synthèse des situations de crises dans les quatre organisations>](#) - § 1 référence encodée [7,40% Couverture]

Référence 1 - Couverture 7,40%

La déstabilisation engendrée s'aggrave et «Kélé» peine à la contenir. Cela se voit par la baisse chaque année du Chiffre d'Affaires. Il y a donc crise parce que la situation n'est pas maîtrisée par les possibilités existantes.

Les possibilités existantes et leur inefficacité : comme indiqué plus haut, en situation normale, «Kélé» vend pour assurer le fonctionnement de son organisation. Il se trouve que cette vente ne suffit pas pour assurer le bon fonctionnement ou le fonctionnement normal. Le constat c'est que l'érosion continue et rien ne semble l'arrêter. Il y a donc déstabilisation du système car l'érosion n'est pas maîtrisée et toutes les actions convergent en priorité vers son arrêt. De toute évidence, l'activité de «Kélé» ne suffit plus pour remonter le Chiffre d'Affaires : « *en 2007, il s'élevait à environ 110 millions d'euros, en 2008 à 107 millions et en 2009 à 105,6 millions* ». Cette baisse du Chiffre d'Affaires sur ces trois dernières années d'exercices témoigne d'une situation pas très reluisante de «Kélé» sur son marché.

En somme, l'érosion des deux marchés, en soi, ne constitue pas la situation de crise. Il y a crise, parce que ces érosions déstabilisent l'organisation, et il y a une difficulté à contenir cette déstabilisation. Ce qui signifie que la crise c'est la déstabilisation et l'inefficacité des moyens existants pour lui faire face (Roux-Dufort 2005). Quelle(s) réponse(s) pour faire face à cette déstabilisation ?

3.1.4 Principe 4

[<Éléments internes\6 \(PH\)>](#) - § 3 références encodées [11,99% Couverture]

Référence 1 - Couverture 0,98%

Nous avons stoppé le recrutement de nouveaux collaborateurs

Référence 2 - Couverture 7,23%

Le cabinet a décidé de développer l'activité du recrutement et de se doter d'une équipe forte. Au niveau du métier, il s'agissait de ne plus rester exclusivement sur le recrutement de cadres au niveau régional et avec la méthode par annonce. Le recrutement a donc évolué. Au niveau du recrutement, le cabinet a progressivement mis en place une expansion « Recruitment », « Search », « carrière », « transition » et « international

Référence 3 - Couverture 3,78%

Nous avons également développé un autre métier que le recrutement, il s'agit du reclassement et nous avons intégré un nouveau collaborateur pour faire ce métier. En somme, un développement de personne, géographique et de métier

[<Éléments internes\9 \(RD\)>](#) - § 5 références encodées [7,78% Couverture]

Référence 1 - Couverture 0,80%

La question de rentabilité, est gérée à un niveau stratégique et des solutions nous sont apportées pour être plus rentables. Toutefois nous faisons également des propositions, dans le sens de la rentabilité

Référence 2 - Couverture 0,56%

Il y a une dimension property dans le groupe qui gère tout ce qui immobilier et donc qui peut imaginer une véritable restructuration de l'espace

Référence 3 - Couverture 0,70%

En France, il y a une nouvelle stratégie qui va être mise en place, c'est la fusion et l'interactivité entre des magasins de niveau inférieur et le modèle Hypermarché de type «Agnon»

Référence 4 - Couverture 1,86%

Il faut savoir quand même qu'ils ne vont pas disparaître. Ca va baisser effectivement mais le modèle va exister. Il faut revoir le modèle, ça ne veut pas dire qu'il faut le supprimer mais il faut le revoir. En France donc, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait qu'actuellement, les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres problématiques en termes de rentabilité. De toutes les façons ici en France, la bataille passe par les magasins moins chers

Référence 5 - Couverture 3,85%

La vision de gros hypermarchés est pratiquement finie. Si on a du développement à faire, maintenant, c'est à l'intérieur des mètres carré. Il faut savoir, qu'une entreprise comme ça on est jugé et rentable par rapport aux mètres carré. Il faut se demander ce qu'il faut faire ? Parce que sur moins de surface, on fait à peu près le même Chiffre d'Affaires. Donc on doit augmenter notre rentabilité par rapport aux m². Le m², il faut l'allouer à des activités autres. On est propriétaire de ce bâtiment (de l'espace). Donc à un moment donné, si les m² ne sont pas rentables, il faut faire louer. Au moins à la fin du mois vous avez un loyer, qui vient s'ajouter sur la rentabilité de l'hypermarché, c'est peut être la solution. Et on peut imaginer toute autre solution, exemple des forums, des salons qui attirent du monde...On peut parler d'exposition sur le monde, sur la peinture...On peut même se désengager sur des marchés qui ne sont pas rentables et allouer les espaces à d'autres choses

3.1.5 Principe 5

[<Éléments internes\2 \(BF\)>](#) - § 3 références encodées [4,23% Couverture]

Référence 1 - Couverture 1,91%

Il faut bien voir que...notre métier est un métier que...normalement l'entreprise devrait exercer elle-même. Nous sommes un sous traitant pour cette entreprise. Et on la décharge d'une partie de sa responsabilité ; non...pas une partie de sa responsabilité, mais une partie de son travail ; mais la responsabilité, elle la garde. Nous on fait le boulot, mais c'est elle qui assume la responsabilité.

Référence 2 - Couverture 1,66%

Notre intervention, s'inscrit dans le cadre d'un rôle opérationnel face à une crise qui prévaut ; quand nous on arrive, la crise est déjà là... Mais toute la partie traitement de la crise, notamment la partie discussion, échanges, communication...qu'elle soit réglementaire, légale ou spontanée, elle est déjà lancée depuis un bon bout de temps

Référence 3 - Couverture 0,66%

On peut donner des idées, si on nous demande préalablement... On a l'expérience on peut dire, on pourrait faire ci..., on pourrait faire ça

[<Éléments internes\3 \(J\)>](#) - § 2 références encodées [8,52% Couverture]

Référence 1 - Couverture 2,44%

On peut vous parler des clients, des industries qu'on suit. La façon dont ils travaillent, dont ils gèrent leurs risques, leurs crises...C'est vraiment de l'intervention sur le terrain aux cotés des Chefs d'entreprises ; On intervient sur les affaires en difficulté, par exemple il y a un atelier de peinture qui brûle, donc ça c'est par exemple un risque, puisque ça ralenti, ça arrête la production ; donc les aider à trouver des solutions. Il y a des entreprises qui sont aussi en difficulté financière, donc sur le point de déposer le bilan. Donc là où la pérennité de l'entreprise est menacée.

Référence 2 - Couverture 6,08%

Un cas typique...La société nous contacte, parce qu'elle a un projet immobilier. Donc, souvent les gens ne disent pas tout de suite qu'ils sont en difficulté, puisque c'est un sujet un peu tabou. ...Donc on va les voir, quand on arrive sur le site, déjà on se rend compte que l'usine n'a pas l'air de tourner à plein régime. Ensuite on va voir le projet du Chef d'entreprise, il nous parle d'un projet immobilier, on se rend compte qu'enfin il cherche un halle industriel pour transformer son activité, que ce halle souvent est plus petit que le halle actuel. On se rend compte qu'il veut diminuer son activité ; on se rend donc compte qu'il a des difficultés. Ensuite, on regarde à quoi sont liées ces difficultés. Est-ce que c'est lié à la conjoncture, est ce que c'est lié à un marché...est ce lié à une perte d'un client, est ce que c'est lié à des mises en demeure de la DRIN, parce qu'ils ne sont plus aux normes pour exploiter le site. Donc là, ça peut vraiment être lié à tout un tas de choses. Ensuite, petit à petit on va rentrer dans le problème, on va voir ce que l'entreprise veut faire, est ce que le dirigeant a les moyens d'aller au bout, de résoudre son problème...Donc tout notre travail, c'est déjà petit à petit de creuser, de voir ce qui est annoncé, de creuser, de voir l'état réel des difficultés, ensuite d'arriver à trouver des solutions idéalement avec le Chef d'entreprise ; mais aussi parfois d'anticiper des choses que le dirigeant d'entreprise ne veut pas accepter

3.2 Les rapports de codage des trois phases de la situation de crise

3.2.1 Phase 1 : la menace

[<Éléments internes\Synthèse des situations de crises dans les quatre organisations>](#) - § 5 références encodées [29,45% Couverture]

Référence 1 - Couverture 9,96%

« Il faut savoir que du fait de l'acheteur, nous subissons une légère érosion, comme la presse en général. Les jeunes lisent moins le papier, c'est plus internet, c'est plus les informations par la télé, parfois la radio, mais beaucoup plus sur internet. Aujourd'hui nos efforts vont beaucoup vers internet. Nous sommes le premier journal, dès 1995, à être mis en ligne, sur le web et c'est une évolution que nous suivons avec beaucoup d'attention ».

La crise chez «Kélé» se manifeste par une baisse de son activité de commercialisation de l'information (surtout régionale). En effet, cette commercialisation chute, elle enregistre des pertes de part de marché, les publicités se raréfient, et donc baisse subséquente du Chiffre d'Affaires global. En plus «Kélé» enregistre la perte du leadership et de l'exclusivité de l'information de la région. En d'autres termes, le problème se ressent sur le fait que la diffusion de l'information n'est plus l'apanage exclusif (au plan régional) de «Kélé». Le problème n'est donc pas que l'information n'existe plus, mais sa commercialisation se trouve être relayée par d'autres supports (de plus en plus non payants) autres que «Kélé».

Ainsi, l'activité de commercialisation se dégrade, ce qui fait que les sources de revenus chutent. En conséquence, l'activité de production est à revoir pour que l'organisation (l'entreprise) ne soit pas en perte. On aboutit donc au deuxième niveau d'analyse : la déstabilisation du système.

L'érosion du marché annonceur : Tout comme le lectorat, le marché annonceur subit également une érosion. En effet les annonceurs sont de moins en moins présents (cf tableau récapitulatif de l'évolution des marchés de 2000 à 2010), les entreprises communiquent moins comme nous l'indique un responsable de «Kélé» : *« la crise mondiale aidant, les entreprises investissent moins dans la communication ».*

De cette façon, l'activité se dégrade et touche le fonctionnement du système organisationnel.

Référence 2 - Couverture 2,66%

La menace au niveau d'«Agnon» se manifeste par deux facteurs. Il y a d'abord, le modèle qui devient de moins en moins adéquat, ensuite l'avènement dans l'environnement économique qui accroît la faiblesse du pouvoir d'achat. En effet, Il se trouve qu'en 2008, est advenue, une situation économique qui a fait chuter le pouvoir d'achat. Cette chute du pouvoir d'achat a réduit la fréquentation et a atteint un pic qui devenait inquiétant pour les hypermarchés. Dans ce contexte, les hypermarchés sont devenus moins rentables.

Référence 3 - Couverture 5,52%

Malgré son expansion, la nouvelle équipe a connu « *à la rentrée 2001 un premier coup de revirement dans son développement. En effet, suite aux évènements du 11 Septembre 2001 aux Etats Unis, il y avait moins de recrutements et nous avons connu une baisse importante d'activités* ». Cette nouvelle situation a freiné le cabinet dans son élan de développement car sans activités de recrutement la situation devenait compliquée et le Chiffre d'Affaires baissait considérablement. En clair, le contexte environnemental international a créé une situation où d'une part les acteurs sociaux (notamment les salariés en général) ne voulaient plus prendre de risque en termes de mobilité dans leurs emplois et de l'autre les entreprises recrutaient de moins en moins. Dans une telle situation de baisse de recrutement, le marché du cabinet était devenu difficile. Alors que sans recrutement, il n'y a pas d'activité et sans activité, le cabinet s'affaiblit. La situation était donc critique. Elle était critique au point où les conséquences directes imposaient d'agir pour la surmonter.

Référence 4 - Couverture 2,43%

« *Mais depuis octobre 2008, l'expansion a stoppé, nous sommes revenu au niveau 2004 ; cinq ans en arrière, nous ne sommes pas les seuls. La moyenne nationale de la profession dans la baisse des CA était de moins 40 - 45 pour cent et nous étions en moyenne à moins trente pour cent en 2009. Malgré sa croissance, notre activité de reclassement n'a pas compensé le manque dans l'activité de recrutement. Donc en ce moment il y a une baisse d'activités et par conséquent de CA* ».

Référence 5 - Couverture 8,89%

Le contexte dans lequel se trouvait D à l'avènement de la grippe A se résume dans les explications (d'un médecin au sein de D) suivantes :

« Le plan national de lutte contre la pandémie grippale prévoit un certain nombre de phases. Les phases 1 à 2 sont relatives à la maladie animale ; donc elles ne touchent pas encore l'homme. Celles-ci ont été dépassées depuis un moment. Les phases suivantes sont relatives à la maladie humaine. En mars, on était en situation 3A, c'est-à-dire on est passé en phase 4A en avril (c'est-à-dire début de transmission à l'étranger). Aujourd'hui, on est passé en phase 5 A (extension géographique de la transmission intérieure du virus à l'étranger). L'OMS a déclaré la phase 6 c'est à dire la pandémie grippale. Il s'agit de l'alerte maximum.

On constate un développement dans le monde et une partie de l'Europe. Aujourd'hui en France, nous sommes en phase 5 A avec une transmission interhumaine du virus qui s'étend progressivement. Il existe actuellement des cas mais on ne sait pas encore combien. Un cas se définit selon l'Institut National de Veille Sanitaire comme un syndrome respiratoire aigu grippal avec une fièvre de plus de 38 degré ou des courbatures ou une astomie associé obligatoirement à des signes intérieurs forts. Il existe des cas possibles (avant d'avoir un examen), des cas effectifs, des cas probables. A partir de ces indications, des conduites précises sont à tenir suivant le cas ».

La situation est telle que, l'idée était d'essayer de limiter et d'encadrer les cas éventuels. Tel que présenté, l'avènement de la grippe A constitue une réelle menace pour l'activité, pour la mission de D. La question est de savoir si D dispose de moyens existants pour faire face à cette situation.

3.2.1 Phase 2 : la déstabilisation

[<Éléments internes\Synthèse des situations de crises dans les quatre organisations>](#) - § 5 références encodées [20,01% Couverture]

Référence 1 - Couverture 6,06%

Du fait de la dégradation de l'activité, «Kélé» est obligé de revoir l'organisation qui est dérégulée et ne fonctionne plus comme avant, Cette déstabilisation se manifeste par l'émergence de priorités orientées sur la situation qui prévaut et on assiste à la chute du Chiffre d'Affaires. Ce qui fait vivre l'organisation est en branle et désormais, tout est mis en œuvre pour le rehausser.

En situation normale, «Kélé» commercialise en s'appuyant sur ses parts de marchés conséquents. Le constat est que la dégradation n'est pas localisée au niveau d'un sous système mais du système tout entier. Du fait de l'érosion qui a également entraîné une baisse générale du CA, le fonctionnement de «Kélé» a pris un coup. «Kélé» doit revoir son système organisationnel. Cela s'illustre bien par exemple avec la suppression de postes : « *nous réduisons les effectifs, là où on peut* » nous indique le directeur du personnel. C'est ainsi que les réflexions stratégiques ont d'ores et déjà été portées sur le manque à gagner engendré par la situation de crise (dégradation des ventes). En effet, les priorités deviennent dorénavant : comment surmonter cette situation d'érosion pour ne pas se laisser engloutir.

Référence 2 - Couverture 4,89%

La déstabilisation chez «Agnon» fait que la survie du modèle est menacée. Le modèle ne saurait davantage exister dans cette dynamique et dans sa conception de base. Or la menace d'extinction fait que le modèle doit être repensé. C'est ce que déclare un dirigeant : « *le modèle hypermarché est le plus touché par l'évolution des modes de consommation. Il faut donc le réinventer, retrouver sa raison d'être. Cela passe par une réflexion sur la taille de nos magasins sur notre offre, notamment dans le non alimentaire et sur l'attractivité des sites. Je n'ai pas de dogme sur la réinvention des hypermarchés. Je n'ai pas d'interdit non plus. Nous devons avant tout penser client, c'est lui qui dessinera l'hyper de demain* ». (Source rapport d'activité 2008 p8). L'activité est d'autant plus déstabilisée que le cours de l'action a atteint son niveau le plus bas sur les cinq dernières années à cette période de l'année 2008 (source rapport d'activité 2008 p.14).

Référence 3 - Couverture 2,15%

Ainsi le constat était qu'à la suite des événements du 11 Septembre 2001, les entreprises, ont réduit considérablement leurs sollicitations aux structures comme M pour des recrutements. On a assisté à une baisse générale de recrutement. M se retrouvait dans une activité moins importante. Dans ces conditions le fonctionnement de l'organisation a été modifié. Il fallait trouver une solution pour contenir cette régression.

Référence 4 - Couverture 1,72%

La situation en 2008 est la quasi réplique de celle en 2001 à l'exception de l'évènement déclencheur. Il s'agissait cette fois-ci d'une crise financière sans précédent qui faisait que les entreprises recrutaient moins. Le marché de M s'est donc de nouveau retrouvé dans une récession et cela rejaillit directement sur son fonctionnement.

Référence 5 - Couverture 5,18%

La situation se présente telle que les services au sein de D pour prendre en charge un tel évènement se retrouvent non seulement dépassés par les évènements **mais aussi incapables**, de faire face à une telle menace, à partir des ressources existantes.

Les autorités compétentes sont saisies, un arrêté préfectoral est pris pour aider à la résolution car visiblement, prendre en charge une telle situation était hors du cadre d'action et des compétences de D.

Se pose alors la question de la prise en charge effective de la population. Cette question devient centrale si bien que tout y est focalisé. L'on se demande comment continuer à assurer la prise en charge malgré l'avènement de la menace.

Il y a donc une grande campagne d'information, de sensibilisation, et surtout d'implication de la population pour rendre cette mission possible. A travers cette campagne, des rencontres avec des responsables d'établissements scolaires, des professionnels de santé, des acteurs de professions libérales se sont déroulées.

3.2.3 Phase 3 : Réponses existantes inefficaces

[<Éléments internes\Synthèse des situations de crises dans les quatre organisations>](#) - § 5 références encodées [32,55% Couverture]

Référence 1 - Couverture 5,31%

La déstabilisation engendrée s'aggrave et «Kélé» peine à la contenir. Cela se voit par la baisse chaque année du Chiffre d'Affaires. Il y a donc crise parce que la situation n'est pas maîtrisée par les possibilités existantes.

Les possibilités existantes et leur inefficacité : comme indiqué plus haut, en situation normale, «Kélé» vend pour assurer le fonctionnement de son organisation. Il se trouve que cette vente ne suffit pas pour assurer le bon fonctionnement ou le fonctionnement normal. Le constat c'est que l'érosion continue et rien ne semble l'arrêter. Il y a donc déstabilisation du système car l'érosion n'est pas maîtrisée et toutes les actions convergent en priorité vers son arrêt. De toute évidence, l'activité de «Kélé» ne suffit plus pour remonter le Chiffre d'Affaires : « *en 2007, il s'élevait à environ 110 millions d'euros, en 2008 à 107 millions et en 2009 à 105,6 millions* ». Cette baisse du Chiffre d'Affaires sur ces trois dernières années d'exercices témoigne d'une situation pas très reluisante de «Kélé» sur son marché.

Référence 2 - Couverture 7,38%

Deux déclarations illustrent bien comment les moyens existants ne sont plus efficaces pour apporter des solutions idoines au concept d'hypermarché. Suivant le document de référence 2009 p.17, on constate que : « *sur les marchés matures, l'essor des distributeurs spécialisés, le besoin de proximité et l'envie de courses plus rapides challengent le concept du "tout sous le même toit". En France, les hypermarchés attirent toujours 1 million de clients quotidiens, mais l'heure est venue de leur donner un nouveau souffle pour enchanter à nouveau les clients.* »

En plus depuis quelques années, la baisse de la rentabilité d'«Agnon» s'accroît. Le modèle d'hypermarché comme «Agnon» présente un Chiffre d'Affaires en baisse de 10 pour cent. C'est ce qui fait dire au directeur « qu'il faut revoir le modèle. Cela ne veut pas dire qu'il faut le supprimer, mais il faut le revoir » et d'ajouter « en France, la crise qu'on vit à l'heure actuelle fait que les entreprises, les hypermarchés en général, réfléchissent à d'autres

problématiques en termes de rentabilité » car parallèlement aux hypermarchés, il y a l'accroissement de la concurrence par le hard discount : « Il faut savoir qu'il y a cinq ans, le hard discount n'existait pas. Il représente à l'heure actuelle 15% du marché en France. Dans 20 ans ça va représenter quoi ? Cela veut dire que la consommation, c'est le hard discount. Il faut donc que nous préparions le changement de modèle. ».

Référence 3 - Couverture 1,62%

Pour continuer à exister et maintenir son activité de conseil, il fallait s'adapter à l'environnement et apporter des réponses spécifiques, de nouvelles solutions. La réalité est que le recrutement qui constituait la source principale de revenu faisait défaut. La vie de l'organisation en dépend ; alors que faire ?

Référence 4 - Couverture 1,45%

Tout comme la situation critique de 2001, M se retrouve vers la fin de l'année 2008, dans une situation où les activités baissent considérablement. *«La situation de crise que nous traversons actuellement est longue, pour l'instant, on ne voit pas la fin, on ne peut pas prévoir... »*

Référence 5 - Couverture 16,80%

Cependant, l'évolution du virus et de sa dangerosité rendent complexe la conduite à tenir et la prise en charge de la population.

Au niveau de la dangerosité du virus un spécialiste fait l'état en ces termes : *« Je communique les chiffres : en date d'hier, il y avait dans le monde presque 71000 cas et 311 décès. On est à environ 0,4 pour cent de décès. Ce qui est loin des premières estimations qui s'élevaient à 9 %. Le problème c'est qu'il s'agit surtout d'un nouveau virus. Nous sommes en début d'été et on parle de grippe, la grippe c'est habituellement en automne, en hiver. Donc nous sommes dans une nouvelle situation, d'autant plus que l'évolution et les connaissances sur le virus pourraient requérir deux vaccins pour assurer l'efficacité desdits vaccins. Donc ça c'est quelque chose de complètement inhabituel, c'est nouveau.*

Il y a quand même une série de mesures à prendre pour ralentir cette pandémie. Nous ne sommes pas là pour empêcher la pandémie, soyons clairs, mais prendre des mesures pour nous rapprocher le plus de la période où nous aurons les vaccins) ».

En ce qui concerne la conduite à tenir, l'isolement et le suivi des malades constituent les deux principales conduites à tenir. Le suivi se justifie principalement par la complexité du virus.

Quand à la prise en charge, des dispositions sont prévues pour prendre en charge les patients suivant tous les types de cas.

Visiblement dépassé par les événements, car comme le précise le spécialiste : « *Nous sommes dans une situation qu'il faut prendre avec beaucoup de rigueur et de sérieux, parce que l'évolution telle qu'on l'avait présentée (un tiers puis deux tiers) n'est plus celle attendue (on part sur un tiers et progressivement sans accalmie vers la deuxième vague. Raison pour laquelle, il faut que nous soyons vraiment prêts et capables de gérer très rapidement* » (au niveau de chaque région), il fallait trouver les moyens d'y faire face et assurer la mission de prise en charge de la population. Il fallait s'organiser autrement.

En effet, l'avènement de la grippe A, menace la mission principale de D. Si D ne parvient pas à trouver des solutions pour assurer sa mission, c'est toute son essence qui devient caduque obsolète. Les possibilités de réactions de D (notamment : la prise en charge des patients, le suivi...) ne sont plus efficaces car il faut bien plus que cela, en termes de personnels, de moyens pour continuer à assurer sa mission et d'être crédible. Donc l'enjeu c'est malgré cette situation, de continuer à être crédible et d'assurer la mission de protection.

L'activité principale de D étant la prise en charge sanitaire de la population, la réflexion est donc orientée sur cette prise en charge.

L'évènement déclencheur est une crise sanitaire, mais la situation de crise ou le danger est de ne pas pouvoir assurer la prise en charge de la population. Donc comment s'organiser pour prendre en charge la population au cours de cette période, puisque les moyens d'alors en place ne permettaient de faire face à cette situation ou d'assurer convenablement cette mission. A partir de ce moment, il y a crise, car il y a menace de l'activité pour le système entier - car la mission devient difficile et complexe - que les moyens actuels (d'alors) ne permettent pas de résoudre.

3.3 Les rapports de codage du comportement en situation de crise

Dans ce rapport nous présentons aussi bien l'improvisation que la non-improvisation

3.3.1 L'improvisation

L'improvisation porte sur ses deux dimensions : temporelle et modalité

3.3.1.1 La dimension temporelle

[<Éléments internes\Synthèse du comportement>](#) - § 7 références encodées [22,51% Couverture]

Référence 1 - Couverture 8,83%

La temporalité (A2)

L'une des conséquences directes du plan de mesures sociales résidait au niveau de la rénovation du matériel de travail : il fallait avoir une nouvelle chaîne d'expédition. Toutefois, celle-ci n'était pas tout de suite opérationnelle et il a fallu tout de même fonctionner. D'où la réorganisation du travail. Cette réorganisation touchait plusieurs services, mais la plus affectée était le service production. La réorganisation du travail s'est faite à deux niveaux, notamment au plan interne et au plan externe. Au plan interne, il s'agissait d'une part des mutations de certains salariés et de l'autre du recours à des intérimaires comme nous l'indique le DP « *à l'intérieur des services, les responsables ont du trouver des solutions de réorganisation du travail* ». Pour passer le cap de l'ancienne chaîne d'expédition à la nouvelle, «Kélé» a du faire appel à des intérimaires (une trentaine) repartis dans les différents services. Progressivement, des mutations se sont faites en interne pour combler certains manques de personnel dans les services. De ce fait, plusieurs mutations ont permis de réduire le nombre d'intérimaire. Toutefois, certaines mutations n'ont pas fonctionné, ce qui explique qu'il y a toujours quelques manques. Par conséquent, il est maintenu encore une demi-dizaine d'intérimaires.

Parallèlement aux deux précédentes solutions en interne, au plan externe un autre point de chute pour combler les départs, fut la sous-traitance de certains services, notamment une partie de la production, de la composition, des entretiens des rotatives et de la salle d'expéditions... « *Donc tout cela nous a permis de trouver des solutions et de fonctionner, de*

sortir un journal... ». En effet, pour assurer la continuité des services, le recours à des sous-traitances a été une solution idoine. Les mutations internes ne font pas l'objet d'une analyse particulière avant leur adoption et visiblement la réorganisation du travail, n'a pas fait l'objet d'une planification en amont avant son exécution. Sa mise en œuvre était concomitante aux questions de continuité du service qui se présentaient aux différents responsables. Cette démarche s'apparente à une démarche d'improvisation au sens de la concomitance de la conception et de l'exécution de ladite réorganisation du travail. Au niveau de la réorganisation, pour sortir le journal, les principaux acteurs sont la direction technique et les opérateurs (ouvriers, intérimaires, les sous-traitants).

Référence 2 - Couverture 1,53%

La temporalité (A7)

Dans la stratégie de développement de M, il était également prévu un développement humain. Stopper le recrutement de nouveaux collaborateurs dans le domaine du recrutement est donc strictement relatif à la situation qui prévaut. Cette option ne s'appuie pas sur un plan préétabli et dénote d'une conception concomitante à l'exécution. Cette action a entraîné des incidences sur l'ensemble de l'organisation.

Référence 3 - Couverture 0,75%

La temporalité (A11)

L'idée de la mise en place et le besoin de l'existence de cette cellule sont simultanées. Conçu et mise en place par les autorités régionales notamment le préfet (le cabinet préfectoral).

Référence 4 - Couverture 3,22%

La temporalité (A12)

Le découpage de la région émane d'une des premières questions que l'équipe départementale opérationnelle s'est posées. En effet, pour commencer la prise en charge de la population, il fallait se répartir « *Il s'agissait globalement de dire comment se répartir, combien de centres de vaccination mettre en place, sachant qu'il y a des Centres de Vaccination Majeurs (CVM)*

et des Centres de Vaccination Secondaires (CVS) ». C'est à partir de ce questionnaire que s'est effectué réellement ce découpage de la région. « Il y a eu une circulaire ministérielle qui indiquait des caractéristiques à respecter en termes de population pour ouvrir un certain nombre de centres relativement à cette dite population », mais la réalité était toute autre. Ainsi on peut constater que la conception et l'exécution du découpage de la région étaient concomitantes et témoignaient d'une improvisation.

Référence 5 - Couverture 2,31%

La temporalité (A13)

La décision d'opter pour des chefs de centre binôme est survenu après le constat par les membres de l'équipe départementale opérationnelle de la difficulté pratique de gérer les centres eux-mêmes. La proposition des anciens cadres de santé retraités et les anciens militaires étaient la bienvenue. Ainsi, les membres de l'équipe départementale opérationnelle ont opté pour cette proposition.

S'en est suivi la constitution des autres membres des équipes d'accueil. Il a été mis en place un système informatique pour recenser les personnes désireuses de participer à la campagne en tant qu'administratifs, personnels de santé...

Référence 6 - Couverture 3,32%

La temporalité (A14)

Dans le pilotage des affaires courantes, tous les membres de l'équipe opérationnelle départementale étaient mis à contribution et à tous les niveaux : tantôt généraliste, tantôt spécialiste de quelque chose : *« Après on resté sur une phase où tout le monde était un peu généraliste, c'est-à-dire qu'on s'occupait d'un secteur, après il fallait sortir du secteur pour faire le mettre en place. Après, une fois que tout cela s'est mis en place, on était toujours responsable de secteur, mais on s'est un peu spécialisé »*.

A mesure que la situation évoluait, le groupe s'adaptait *« Il y a eu à un moment donné des circulaires pour dire qu'il faut ouvrir les samedis, donc il a fallu recruter à nouveau des personnes parce qu'on n'avait pas assez de monde »*

De ce qui précède, la conception et l'exécution du pilotage des affaires courantes restent concomitantes et remplissent la première dimension de l'improvisation.

Référence 7 - Couverture 2,55%

La temporalité (A15)

La prise en charge effective des populations se passait dans les Centres de vaccination ouverts à cet effet. Les ouvertures des Centres rimaient avec l'évolution de la situation. Cela variait d'une à trois, voire quatre fois par semaine hormis le week-end. Toutefois, selon l'affluence, certains Centres ouvraient spécialement le dimanche et un chef de Centre nous le précisait en ces termes : « *pour l'ouverture d'un Centre le dimanche au pic de la crise, j'ai été appelé le jeudi, et j'avais le vendredi pour constituer mon équipe. J'avais accès à la base de données des personnes à contacter, des bénévoles. J'ai appelé de mon domicile pour constituer le plus rapidement possible mon équipe* ».

3.3.1.2 La dimension modalité

[<Éléments internes\Synthèse du comportement>](#) - § 7 références encodées [13,64% Couverture]

Référence 1 - Couverture 1,55%

La modalité (A2)

En interne, le succès des mutations des salariés a pu être possible grâce aux connaissances de ceux-ci. À côté de cela, il y avait également les compétences des intérimaires pour assurer la continuité des services. On relève bien ici les ressources cognitives à la base de ce maintien. Ces ressources qui ont émergé au fil du temps renforcent l'idée d'improvisation évoquée dans la dimension temporelle (le bricolage).

Référence 2 - Couverture 0,47%

La modalité (A7)

Il s'agit ici de ressources cognitives utilisées par le PDG, pour une réadaptation de la stratégie du cabinet.

Référence 3 - Couverture 2,58%

La modalité (A11)

La constitution des membres de la cellule de crise a été « bricolée » au sens où, les membres se sont retrouvés avec des attributions inédites. Plusieurs personnes se retrouvent donc avec des rôles qu'ils doivent assurer dans le cadre précis de cette mission. Les deux dimensions sont donc mises en place et le caractère opérationnel de la mission revient à la deuxième dimension notamment l'équipe départementale opérationnelle.

C'est dans ce cadre que celle-ci a conduit principalement les autres actions qui seront abordées maintenant : le découpage de la région, la constitution des équipes d'accueil dans les centres, le pilotage des affaires courantes et la prise en charge effective des populations.

Référence 4 - Couverture 2,78%

La modalité (A12)

Le découpage de la région est rendu effectif à partir de ressources cognitives des membres de l'équipe départementale opérationnelle. Le découpage initial n'est pas celui qui a été adopté. Les échanges entre les membres ont finalement permis de faire ce découpage qui convenait le plus à la situation. Cette démarche rend bien compte d'un bricolage.

Le deuxième type de ressources est constitué de ressources matérielles notamment les infrastructures utilisées pour avoir les Centres de vaccinations. A ce niveau, la transformation des gymnases, d'anciennes maternités rendent bien compte d'un bricolage pour avoir des Centres de vaccination.

Les ressources sociales portent sur les interactions avec les sous- préfetures, autorités communales et régionales....

Référence 5 - Couverture 1,77%

La modalité (A13)

Les principales ressources mobilisées ici sont sociales et matérielles. Au plan social, elle porte sur les interactions entre les membres de l'équipe départementale opérationnelle pour faire émerger les propositions. Au plan matériel, il s'agit de l'utilisation des outils informatiques pour la mise en place du réseau de personnes volontaires pour participer à la campagne. Et ces deux ressources témoignent d'une forme de bricolage pour la constitution des équipes d'accueil.

Référence 6 - Couverture 1,22%

La modalité (A14)

Les ressources mobilisées étaient principalement cognitives et relevaient des compétences de chaque membre. Chacun y mettait du sien pour répondre aux exigences ponctuelles qu'imposait la mission. Le passage de missions de « généraliste » à des missions de « spécialiste » chemin faisant nous en fournit des illustrations.

Référence 7 - Couverture 3,27%

Selon l'affluence de la population, les Centres s'organisaient. Les personnes à l'accueil pouvaient momentanément s'occuper d'autres tâches plus urgentes : « *la gestion des flux dans les escaliers constituait une urgence vu le nombre de personnes qui attendaient, en plus il y avait des normes de sécurité à respecter dans le bâtiment* ». A part la mission de médecins, et d'infirmiers (plus normés), les autres missions d'accueil, de chargé des flux et de traçabilité pouvaient être exécutées par tous les membres non médicaux.

En plus la mission était assez globale, c'est-à-dire qu'elle n'était pas définie dans les détails. Il s'agissait de gérer les personnes qui arrivaient en fonction de l'affluence. Tout ceci rend compte des ressources cognitives des membres. Lesquelles ressources n'étaient pas déterminées à l'avance. Ainsi, on observe la dimension de bricolage de la prise en charge effective des populations.

3.3.2 La non-improvisation

3.3.2.1 La dimension temporelle

[<Éléments internes\Synthèse du comportement>](#) - § 8 références encodées [24,74% Couverture]

Référence 1 - Couverture 5,53%

La temporalité (A1)

L'option de la politique de limitation est adoptée en Comité de Direction. La question qui demeurait était comment limiter ? Finalement, il s'est agi de réduire le personnel ouvrier. Pour ce faire un plan de mesures sociales en deux phases a été mis en place : un premier plan qui concernait les personnes âgées de 55 ans et un second pour les personnes âgées de 53 -54 ans ; « *ces personnes portaient avec des conditions intéressantes* » nous précise le chef du personnel.

L'idée part donc du comité de direction et se trouve relayée par la direction des ressources humaine. Celle-ci a la charge de l'exécution de la politique. Puisqu'il s'agit principalement des ouvriers, la direction technique est consultée pour exprimer les réaménagements nécessaires, qui suivraient le départ des ouvriers. Ce faisant, **les principaux acteurs** de cette décision sont au niveau de la conception, le comité de direction et l'exécution se fait à partir d'un travail concerté entre la direction des ressources humaines et la direction technique.

Après avoir répertorié les postes qui pouvaient se libérer par les ouvriers par la direction technique, la direction des ressources humaines a entamé les procédures de départ.

Le choix du plan de mesures sociales intervient donc après un travail en amont du comité de direction. Ensuite, la direction des ressources humaines de concert avec la direction technique, l'exécutent suivant les consignes du comité de direction.

De cette façon le déroulement du plan de mesures sociales n'a pu être improvisé.

Référence 2 - Couverture 4,75%

La temporalité (A3)

Le principal état d'esprit (au sein de «Kélé») sur le produit est de faire un journal de qualité : au niveau du contenu et de la présentation. Dans cette logique, « *nous sommes passés sur une*

nouvelle maquette et un nouveau logiciel éditorial. Ce sont des investissements couteux mais qui permettent de fonctionner de façon plus efficace » nous indique le directeur du personnel.

Pour l'utilisation de la nouvelle ligne éditoriale, tous les journalistes ont bénéficié de cinq jours de formation. De ce fait, ils sont devenus plus polyvalents. Ils peuvent faire du reportage et intervenir directement sur la mise en page et sur les photos. Ce sont des avancées qui favorisent deux principaux avantages : une plus grande souplesse pour une bonne clarté dans le journal et des illustrations plus nettes et plus intéressantes.

La nouvelle maquette, le nouveau logiciel et la formation des journalistes traduisent l'état d'esprit dans le sens de la production d'un produit de meilleure qualité. Cet état d'esprit est incarné et validé par la direction générale, formalisé par la direction technique et repose de façon opérationnelle sur le travail au quotidien des journalistes. Le travail des journalistes est donc consigné dans cet état d'esprit de la direction générale et ne laisse pas grande place à l'improvisation.

Référence 3 - Couverture 3,31%

La temporalité (A4)

Pour dynamiser le site internet, et s'installer durablement sur internet, il a été mis en place un projet d'entreprise. Les services directement concernés par cette dynamisation ont été associés à la réflexion sur ce projet. Ainsi ont été sollicités le service commercial, la rédaction, des attachés de direction en ce qui concerne le contenu de l'information à mettre en ligne. Au plan technique, «Kélé» a fait appel à une société informatique. Plusieurs propositions ont émergé de ces réflexions et ont été soumises à la direction générale pour validation.

Après cela, une équipe de journalistes multimédia uniquement assignée à la mise à jour du site a été créée.

C'est ainsi que le projet de dynamisation a été mis en place. Le travail de l'équipe opérationnelle de dynamisation reste une mission bien précise et conçue en amont. Cette dynamisation ne s'inscrivait pas dans une démarche d'improvisation.

Référence 4 - Couverture 2,65%

Temporalité (A5)

Le constat du poids de la baisse du pouvoir d'achat a suscité la volonté de restructuration. Et cette mission a été confiée à un service compétent à cet effet. Le projet de restructuration a été confié à un service spécialisé. Les réflexions (sur un peu plus d'un an) ont débouché sur des formules de restructuration. En clair, cette restructuration s'est bien faite en deux étapes distinctes.

Une conception bien élaborée qui a conduit, plus tard à une exécution à travers les formules telles qu'indiquées dans l'encadré. De ce fait, il y a eu absence d'improvisation en ce qui concerne la restructuration. Les principaux **acteurs** de cette restructuration émanent du service consigné pour la réflexion, en l'occurrence property.

Référence 5 - Couverture 2,28%

La temporalité (A6)

Le deuxième pan de la politique de réinvention s'exprime dans cette politique de prix attractive. Tout comme la restructuration, cette opération débute par une étude des souhaits des clients, de la réalité de la baisse du pouvoir d'achat et de la volonté de retenir les clients. Et cela intervient suite au constat de la baisse de rentabilité des supermarchés.

Ainsi, la politique de prix attractive obéit à un programme bien élaboré en amont et par voie de conséquence ne laisse pas de place à l'improvisation dans son exécution. Les principaux acteurs en sont la direction commerciale et les responsables de magasin.

Référence 6 - Couverture 3,50%

La temporalité (A8)

L'action de rationalisation des coûts (1), n'est pas isolée. Elle s'accompagne de la diversification du métier. Il s'est agit alors d'étudier les possibilités d'ouverture d'un autre métier pour donner corps à la diversification. C'est ainsi qu'après analyse, le reclassement a été choisi. Le reclassement apparaît comme une option pour ouvrir à un autre métier. Son choix intervient après analyse de la situation entre les possibilités qui pouvaient s'offrir.

L'adéquation entre l'ouverture à un autre métier et la compétence disponible pour faire ce métier, a favorisé la mise en place du reclassement.

Ainsi, le nouveau collaborateur prend fonction pour exercer un métier avec un cahier de charge bien déterminé. De ce qui précède, on constate bien que la conception et l'exécution sont bien distinctes et par voie de conséquence montre une absence d'improvisation. On note par conséquent deux principaux acteurs, notamment le PDG et le nouveau collaborateur.

Référence 7 - Couverture 0,96%

La temporalité (A9)

A la survenance de la deuxième période de crise, les réflexions sur la rationalisation des coûts ont porté sur l'équilibre financier du cabinet. Finalement, l'option d'allègement des effectifs, suivie de la fermeture de deux bureaux a été retenue.

Référence 8 - Couverture 1,76%

La temporalité (A10)

Toute comme la première période de crise, l'action de rationalisation des coûts (2), n'est pas isolée. Elle s'accompagne une fois de plus de la diversification du métier. Il s'est agi alors d'étudier les possibilités d'ouverture à un autre métier pour donner corps à la diversification. C'est ainsi qu'après analyse, la stratégie RH a été choisie. Le responsable de cette mission exerce un métier pour essayer de surmonter le manque d'activités au niveau du recrutement.

3.3.2.2 La dimension modalité

[<Éléments internes\Synthèse du comportement>](#) - § 9 références encodées [14,91% Couverture]

Référence 1 - Couverture 2,31%

La modalité (A1)

La principale ressource doublement exploitée est la ressource sociale. D'abord au niveau des interactions entre les principaux services concernés (du comité de direction à la direction des ressources humaines en passant par la direction technique). Ensuite, l'application des règles de rationalisation des coûts pour équilibrer les dépenses et les recettes.

Dans le premier cas en effet, les services en question sont compétents car directement concernés par le plan de mesures sociales. On peut donc parler d'interactions normales demeurant dans le cadre des missions de chaque service et laissent peu de place à l'improvisation.

Référence 2 - Couverture 1,92%

La modalité (A3)

La principale ressource utilisée dans la proposition d'un journal de meilleure qualité est d'ordre matériel. En effet, l'investissement financier d'une part et de l'autre la nouvelle ligne éditoriale rendent compte de ces ressources matérielles. Leurs utilisations restent en aval de la logique du plan préétabli pour la réduction des coûts. Ainsi ne laisse pas préfigurer l'improvisation. Il y a également les ressources cognitives des journalistes mais ces ressources s'inscrivent dans le cadre de leur travail habituel.

Référence 3 - Couverture 1,37%

La modalité (A4)

La principale ressource mobilisée pour la dynamisation du site internet est d'ordre matériel. Le système d'information qui gravitait autour de l'outil internet a permis aux techniciens de l'information et aux techniciens de l'informatique de mettre sur pied le projet de «Kélé».

Après cela, les interactions pour la conception du projet ont été d'une utilité indéniable.

Référence 4 - Couverture 0,82%

La modalité (A5)

Dans la logique de sa mission, property s'est principalement appuyés sur ses compétences en interne. Ces compétences qui n'ont pas varié pour la réalisation de cette mission reflètent des ressources cognitives.

Référence 5 - Couverture 1,59%

La modalité (A6)

L'exécution de la politique attractive de prix à travers des opérations promotionnelles, l'innovation de l'offre, le basique des prix bas ...se fait dans les prérogatives de la direction commerciales. C'est une mission classique qui s'appuie sur le travail de routine de la direction commerciale émane des connaissances de la direction commerciale. Cela en effet ne rend pas compte d'un bricolage des ressources cognitives utilisées.

Référence 6 - Couverture 0,96%

La modalité (A8)

Le PDG s'est appuyé sur le nouveau collaborateur pour l'exécution de la diversification. L'exécuter s'appuie sur ses connaissances liées au métier de consultant dans le domaine du reclassement. De ce fait, son exécution répond à une logique de routine.

Référence 7 - Couverture 1,68%

La modalité (A9)

Dans son exécution cette option de rationalisation a d'abord reposé sur le plan préétabli de la réduction de l'effectif, ensuite sur la fermeture de deux bureaux. De cette façon, progressivement, l'équilibre financier assuré d'une part par les quelques marchés encore disponibles et de l'autre des réserves des associés, était maintenu pour le fonctionnement du cabinet. Et cette démarche conforte la-non improvisation de cette rationalisation des coûts.

Référence 8 - Couverture 0,98%

La modalité (A10)

Le PDG s'est appuyé sur le nouveau collaborateur pour l'exécution de la diversification. L'exécuteur s'appuie sur ses connaissances liées au métier de consultant dans le domaine de la stratégie RH. De ce fait, son exécution répond à une logique de routine.

Référence 9 - Couverture 3,27%

Selon l'affluence de la population, les Centres s'organisaient. Les personnes à l'accueil pouvaient momentanément s'occuper d'autres tâches plus urgentes : « *la gestion des flux dans les escaliers constituait une urgence vu le nombre de personnes qui attendaient, en plus il y avait des normes de sécurité à respecter dans le bâtiment* ». A part la mission de médecins, et d'infirmiers (plus normés), les autres missions d'accueil, de chargé des flux et de traçabilité pouvaient être exécutées par tous les membres non médicaux.

En plus la mission était assez globale, c'est-à-dire qu'elle n'était pas définie dans les détails. Il s'agissait de gérer les personnes qui arrivaient en fonction de l'affluence. Tout ceci rend compte des ressources cognitives des membres. Lesquelles ressources n'étaient pas déterminées à l'avance. Ainsi, on observe la dimension de bricolage de la prise en charge effective des populations.

3.4 Les rapports de codage des conditions du comportement en situation de crise

Les rapports présentés ici portent sur les conditions du comportement en situation de crise. Il s'agit d'une part des conditions de l'improvisation (3.4.1) et de l'autre de la non-improvisation (3.4.2).

3.4.1 Les conditions de l'improvisation

3.4.1.1 Les conditions contextuelles

[<Éléments internes\Les conditions du comportement>](#) - § 7 références encodées [16,60% Couverture]

Référence 1 - Couverture 3,08%

Les conditions contextuelles (A7)

L'urgence de l'action : Le contexte de la baisse d'activité qui prévalait au sein de M en ce moment a conduit le PDG à revoir la stratégie de développement du cabinet, Cette révision s'est orientée ipso facto sur l'équilibre financier du cabinet. Il s'est donc agit dans un premier temps de suspendre le recrutement de nouveaux collaborateurs qui en l'état actuel aurait accru les dépenses. L'objectif était de maintenir son équilibre financier en attendant le retour à la normalité au niveau du marché de recrutement. Sans activités, et donc sans entrée d'argent, l'équilibre financier du cabinet s'avérait d'une nécessité immédiate. Le PDG se retrouve face à une option de réadaptation de la stratégie de développement humain du cabinet et l'adopte. Cette adoption intervient essentiellement pour parer au plus pressé et témoigne de l'urgence de cette action.

L'effet de surprise : Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. Manifestement cette baisse soudaine d'activité constituait une surprise pour le PDG.

Référence 2 - Couverture 2,58%

Les conditions contextuelles (A2)

L'urgence de l'action : Ainsi, le contexte de la réorganisation se présente comme étant une situation où certains services sont dépourvus d'un certain nombre de leurs ouvriers. A partir de ce moment, il devient impératif de palier à cette défaillance. L'importance de la réorganisation est donc sans ambiguïté et impose une action immédiate. Cette situation décrit bien l'urgence cette réorganisation.

L'effet de surprise : La temporalité de l'action telle que présentée plus haut montre que la réflexion pour la réorganisation des services et sa mise en œuvre étaient concomitantes. De cette façon, l'absence de temps de réflexion est visible et donc rend compte de l'effet de surprise sur les acteurs notamment les principaux acteurs de la réorganisation au niveau de la direction technique. Le recours aux mutations, aux intérimaires et aux sous-traitants nous en administrent la preuve.

Référence 3 - Couverture 2,65%

Les conditions contextuelles (A11)

L'urgence de l'action : Le démarrage de la campagne imposait une organisation spécifique vu l'évolution de la situation. Or les structures existantes n'étaient plus en mesure d'assurer convenablement cette mission. Il était donc impératif de mettre en place cette organisation qui s'est traduite dans la mise en place de la cellule de crise. De ce fait, cette action était urgente relativement au déroulement de la campagne de vaccination. Elle en constituait une étape essentielle.

L'effet de surprise : Organiser une campagne de vaccination d'une telle ampleur apparaissait comme un nouveau challenge pour D qui ne disposait pas d'une organisation spécifique et adéquate pour une pareille organisation. L'effet de surprise se manifeste réellement dans la mise en place d'une cellule de crise spécifique pour l'organisation de la campagne. En clair, D ne s'attendait pas à mettre en place une telle cellule de crise.

Référence 4 - Couverture 2,19%

Les conditions contextuelles (A12)

L'urgence de l'action : Les premières questions que se posait l'équipe départementale opérationnelle avaient besoin de réponse pour continuer la campagne. Il s'agissait d'un

passage obligé pour la suite. Il fallait donc le faire sans tarder. Cela témoigne de l'urgence de cette action.

L'effet de surprise : L'équipe départementale opérationnelle qui prenait en charge la conduite de la campagne de vaccination se retrouvait avec une série de questions qu'il fallait traiter. Elle découvrait au fur et à mesure les questions et se devait de les résoudre pour la suite de la campagne. Ainsi, chaque question qui émergeait, constituait une nouvelle situation à résoudre et par voie de conséquence traduisait la surprise dans la résolution de la question.

Référence 5 - Couverture 1,34%

Les conditions contextuelles (A13)

L'urgence de l'action : Une autre question émerge et a besoin de réponse absolument. Encore une fois, c'est un impératif pour la suite de la campagne de vaccination. Cela traduit une fois de plus l'urgence de la constitution des équipes d'accueil.

L'effet de surprise : Les questions qui émergent ne pouvaient pas forcément être anticipées. Il faut la résoudre pour avancer. Les acteurs sont donc sous la contrainte du temps et de la surprise.....

Référence 6 - Couverture 2,75%

Les conditions contextuelles (A14)

L'urgence de l'action : En attendant l'ouverture des Centres, les membres de l'équipe départementale opérationnelle constituaient le principal acteur de la campagne de vaccination. En ce moment. Et même à l'ouverture ils restaient toujours en amont des chefs de Centre pour assurer et gérer toutes les variations possibles liées à l'évolution de la situation. A ce titre, toutes les questions qui émergeaient apparaissaient dans un contexte où il fallait parer au plus pressé. Les situations de préparation des Centres de vaccination, de recrutement de nouveaux collaborateurs pour assurer les ouvertures imprévues de week-end rendent compte de l'urgence du pilotage des affaires courantes.

L'effet de surprise : Comme les actions précédentes, l'équipe départementale face à l'émergence de nouvelles questions à résoudre entre autres le recrutement de nouveaux collaborateurs pour le week-end se retrouvait sous la contrainte du temps et de la surprise.

Référence 7 - Couverture 2,02%

Les conditions contextuelles (A15)

L'urgence de l'action : Selon les prévisions, la période où le risque était le plus élevé, se situait autour du mois d'octobre. Ce qui signifie que les populations, pour éviter ce risque, viendraient se faire vacciner au cours de cette période. Les patients attendus, seraient donc plus nombreux que d'habitude à cette période de l'année. La prise en charge devrait se faire immédiatement et présentait donc un caractère urgent à cette période.

L'effet de surprise: L'ouverture des Centres spécifiques reposait sur un caractère inédit de risque de pandémie. Toutefois, la prise en charge n'était pas sous contrainte de surprise car préparée depuis par l'équipe départementale opérationnelle.

3.4.1.2 Les conditions organisationnelles

[<Éléments internes\Les conditions du comportement>](#) - § 7 références encodées [21,64% Couverture]

Référence 1 - Couverture 1,85%

Les conditions organisationnelles (A7)

Le système de rôle: L'action de rationalisation des coûts qui a porté sur la suspension du recrutement de nouveaux collaborateurs incombait au PDG. Sa perception de la situation qui prévalait était liée aux conséquences qu'engendrait la crise (la baisse d'activités). Cette perception fait que le PDG, adapte la stratégie à la situation qui prévaut. De ce fait le système de rôle rend compte de sa flexibilité.

La mémoire : Cette action n'est pas liée à une procédure quelconque préalable. Elle se met en place suivant l'appréciation du PDG sur la situation. Elle présente ainsi les caractéristiques d'une mémoire déclarative.

Référence 2 - Couverture 1,80%

Les conditions organisationnelles (A2)

Le système de rôle : Dans le cas de la réorganisation du service technique, la mission principale de la direction était d'assurer la continuité du travail. Et cela par tous les moyens possibles. Ainsi, on observe le recours aux mutations et aux opérateurs externes. Ce rôle témoigne de la flexibilité du système de rôle dans le cadre de cette action.

La mémoire : Dans cette même logique, aussi bien les opérateurs que la direction technique ont fait usage des mémoires déclaratives et de jugement. C'est le cas par exemple des tentatives de mutations qui n'ont pas marché pour faire place aux intérimaires.

Les conditions organisationnelles (A11)

Le système de rôle : La cellule de crise repose d'abord sur un comité de pilotage départemental présidé par le préfet. Celui-ci a nommé le chef de l'équipe départementale opérationnelle qui en est également le chef de projet. Le comité de pilotage départemental est donc l'acteur principal de cette mise en place. Pour ce comité, il fallait une telle équipe opérationnelle pour faire face à la situation qui prévalait. L'objectif était donc de confier à cette équipe opérationnelle le soin de conduire la campagne de vaccination.

La mémoire : Le statut d'instance de large concertation et d'appui rend compte de la mémoire qui a précédé la mise en place de l'équipe départementale opérationnelle. En effet, le projet a été discuté au sein de l'instance, des avis ont été partagés et finalement a été adopté la formulation actuelle de l'équipe départementale opérationnelle. La mémoire qui sous tend cette mise en place est donc dite une mémoire de jugement.

Les conditions organisationnelles (A12)

Le système de rôle : Les membres de l'équipe départementale opérationnelle (élargie) émanaient de divers horizons. Même si la cellule restreinte provenait de D, les questions à résoudre étaient inédites relativement aux compétences respectives de chacun des membres. Il s'agissait donc de résoudre des questions ponctuelles liées (objectifs) à l'enchaînement de la mise en place de la campagne de vaccination. Quand à la question de découpage de la région, tous les membres s'y sont mis pour y arriver. De cette façon, apparaissait une flexibilité dans le système de rôle.

La mémoire : Le découpage de la région s'est fait à partir des échanges mutuels des membres. En partant des propositions ministérielles, et ayant constaté la difficulté de leurs mise en œuvre en termes pratiques, les membres ont procédé à des exercices pratiques pour arriver au découpage à leur convenance. Il a été établi au départ trente quatre Centres, mais après, l'équipe s'est très vite rendu compte que cela n'était pas adapté. Elle s'est orientée vers neuf sites pour finalement retenir dix neuf centres avec des secteurs principaux. De cette

façon, il a été fait ce premier grand découpage. En résumé rajoute un membre de la cellule de crise « *en fait lorsqu'on s'est posé la question des zones, on est parti du plan variole qui nous a donné les secteurs. En clair, on s'est inspiré du plan variole pour refaire le plan de secteurs de la grippe H1N1* ». De cette façon, le découpage est issu d'une mémoire de jugement.

Référence 5 - Couverture 4,22%

Les conditions organisationnelles (A13)

Le système de rôle : Les mêmes membres confrontés encore à une nouvelle question dans l'évolution de la situation s'attèlent tous à la résolution de la question. La question en elle-même porte sur une définition des rôles. A partir des discussions, l'équipe arrive à identifier deux types de rôles qui seront attribués à des personnes qu'il faudrait dorénavant chercher. Ainsi, la recherche des chefs de Centres puis des autres membres des équipes d'accueil étaient d'actualité. C'est ainsi qu'à partir des discussions, des propositions émergeaient et des choix s'opéraient pour avoir les équipes d'accueil. Et cela rend compte de la mutualisation des connaissances et des compétences pour y arriver. De cette façon, la flexibilité du système de rôle est bien visible.

La mémoire : Les ressources matérielles et sociales utilisées pour l'exécution de la mise en place des équipes d'accueil se sont élaborées à partir de discussions entre les membres et témoignent d'une mémoire de jugement. On le voit, à travers cette explication d'un membre de l'équipe : « *En ce moment là, une collègue infirmière qui travaille aux Hôpitaux Universitaires qui connaît beaucoup de jeunes retraités, des infirmières, des anciens cadres de santé des Hôpitaux Universitaires nous a fait la proposition de contacter ces personnes et on s'est crée ainsi un réseau. On avait aussi, quelqu'un qui est un ancien militaire qui a travaillé sur le plan variole qui nous a fait également des propositions* ».

Référence 6 - Couverture 3,28%

Les conditions organisationnelles (A14)

Le système de rôle : Les mêmes membres confrontés encore à une nouvelle question dans l'évolution de la situation s'attèlent tous à la résolution de la question. Cette fois ci, il s'agit de piloter le bon déroulement de la campagne de vaccination et de constituer le relais entre les

autorités et le personnel d'accueil des populations dans les centres. La question en elle-même porte sur une définition des rôles. Le chef de projet, laissait dans ces conditions le soin aux membres « spécialistes » de gérer les affaires qui étaient dans le champ de leurs nouvelles compétences. Il s'agit par exemple de la gestion de paie, des commandes, de circulaires à mettre à jour... Encore une fois, le changement de rôle et surtout la flexibilité du système de rôle est bien visible.

La mémoire : Le pilotage des affaires courantes s'inscrivait plus dans les « spécialités » des différents membres. Ceux-ci dans leurs nouvelles missions ponctuelles, avaient recours d'une part à la mutualisation des connaissances au sein du groupe et de l'autre de leurs propres expériences. Ce faisant, ils faisaient usage de mémoires déclaratives et de jugements.

Référence 7 - Couverture 3,43%

Les conditions organisationnelles (A15)

Le système de rôle : Dans la prise en charge effective des populations, les rôles de l'équipe d'accueil diffèrent selon la mission à remplir. D'une part, l'aspect médical qui consiste à l'administration du vaccin et de l'autre l'aspect administratif qui porte sur l'accueil et la traçabilité des informations relatives aux patients. Pour le personnel médical, il s'agissait de s'assurer que le patient ne présentait aucun risque sanitaire avant sa prise en charge. Tout était bien défini. En ce qui concerne le personnel administratif, il fallait dans un premier temps vérifier que le patient remplissait les conditions administratives pour se faire vacciner et à sa sortie l'enregistrer en fonction des consignes en vigueur. Toutefois, les conditions d'accueil ont souvent évolué, et les chefs de centre coordonnaient suivant les cas.

La mémoire : Au plan médical, tout était bien défini suivant les normes, et une procédure d'administration du vaccin. Le personnel médical en conséquence faisait usage d'une mémoire procédurale. Au plan administratif, la mémoire était déclarative en fonction des chefs de centres et progressivement de jugement avec l'expérience acquise durant la campagne.

3.4.2 Les conditions de la non-improvisation

3.4.2.1 Les conditions contextuelles

[<Éléments internes\Les conditions du comportement>](#) - § 8 références encodées [16,78% Couverture]

Référence 1 - Couverture 2,27%

Les conditions contextuelles (A8)

L'urgence de l'action : Le souci global de l'équilibre financier a conduit à une orientation vers un autre métier. C'est ainsi qu'en attendant le retour à la normalité du métier de recrutement, le reclassement a été introduit. L'objectif de cette diversification n'était donc pas liée au fonctionnement de l'activité, de maintenir le fonctionnement de l'activité de M, mais plutôt d'ouvrir d'autres perspectives pour contenir les effets corolaires de la baisse d'activités. Ainsi, cette diversification n'était pas urgente.

L'effet de surprise: Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

Référence 2 - Couverture 2,42%

Les conditions contextuelles (A9)

L'urgence de l'action : La deuxième rationalisation des coûts s'est faite après analyse de la situation qui prévalait. Le PDG, autour de ses collaborateurs, a du revoir l'organisation du cabinet pour faire face à la situation de baisse d'activités. Les réflexions sont portées donc sur une rationalisation des coûts et cette fois ci, la décision a été prise d'alléger les effectifs et de fermer quelques bureaux. Il a donc fallu bien analyser plusieurs paramètres avant d'y arriver. L'exécution de cette rationalisation des coûts a donc été précédée d'une conception préalable.

L'effet de surprise : Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

Référence 3 - Couverture 2,52%

Les conditions contextuelles (A10)

L'urgence de l'action : Le souci global de l'équilibre financier a conduit à une orientation vers un autre métier. C'est ainsi qu'en attendant le retour à la normalité du métier de recrutement, et du reclassement qui l'a suppléé depuis quelques années, il a été mis en place l'activité de stratégie RH. Encore une fois, l'objectif de cette diversification n'était pas liée au fonctionnement de l'activité, de maintenir le fonctionnement de l'activité de M, mais plutôt d'ouvrir d'autres perspectives pour contenir les effets corolaires de la baisse d'activités. Ainsi, cette diversification n'était pas urgente.

L'effet de surprise : Cette action se déroule en dehors du cadre de l'activité de M. Le constat était une baisse d'activités. N'étant pas liée à l'activité principale, l'exécution de cette action n'était pas sous contrainte de surprise mais bien stratégique.

Référence 4 - Couverture 2,10%

Les conditions contextuelles (A5)

L'urgence de l'action : La restructuration apparaissait principalement comme une action pour lutter contre la baisse de la rentabilité. Ainsi elle n'était pas directement liée au fonctionnement quotidien de l'activité d'«Agnon» et ne présentait pas un caractère urgent. C'est dans cette logique que les dirigeants d'«Agnon» ont pris le temps de son élaboration et de sa mise en œuvre par une structure spécialisée en la matière au sein du groupe.

L'effet de surprise : Les dirigeants qui ont conçu cette restructuration (sur un peu plus d'un an) n'étaient manifestement pas contraints par le temps. La réflexion a été conduite en bonne et due forme et cela traduit une absence de surprise dans l'exécution de cette action.

Référence 5 - Couverture 1,70%

Les conditions contextuelles (A6)

L'urgence de l'action : Tout comme la restructuration, la logique de la politique de prix attractive est de réduire la baisse de la rentabilité et n'est pas liée directement à la marche de

l'activité d'«Agnon». L'activité se déroule en marge de cette politique qui a un objectif à long terme. De ce fait, il n'y a pas urgence de l'action.

L'effet de surprise : La non urgence de la politique attractive de prix traduit également l'effet de non surprise. L'élaboration de cette politique sur une longue période en témoigne et traduit le temps de réflexion pour sa réalisation.

Référence 6 - Couverture 1,90%

Les conditions contextuelles (A1)

L'urgence de l'action : Les objectifs de réduction de coûts liés au PMS faisaient que les effets directs liés au plan se ressentiraient à long terme. C'est ce qui explique également qu'il se soit déroulé sur une période relativement longue depuis les propositions de la direction technique jusqu'à la validation de la direction générale. Tout ceci rend compte de la non-urgence du plan en termes de continuité de l'activité de l'organisation.

L'effet de surprise : En conséquence de ce qui précède, la latitude de réflexion pour conduire le plan était de mise si bien qu'il n'y avait relativement pas de surprise pour la réalisation de cette action

Référence 7 - Couverture 2,02%

Les conditions contextuelles (A3)

L'urgence de l'action : La proposition d'un produit de meilleure qualité, n'apparaissait pas comme une option sine qua non pour la marche de l'activité. Son impact se mesure à long terme. Sur le coup, cette action ne présente pas de caractère urgent.

L'effet de surprise : Les principaux acteurs par leurs démarches progressives et bien muries ne laissent pas transparaître quelle que surprise que ce soit. La direction générale en inculquant cet état d'esprit à tous les collaborateurs, souhaitait par la même occasion que la qualité du produit soit le leitmotiv de «Kélé». De cette façon, c'est le quotidien des collaborateurs qui s'assimile à la production d'un produit de meilleure qualité.

Les conditions contextuelles (A4)

L'urgence de l'action : Tout comme la première et la troisième action présentée, la dynamisation du site internet a émergé après une conception préalable et une validation de la direction générale. Ce processus témoigne de la latitude que s'est donné «Kélé» pour la mise en œuvre de cette action. Par conséquent, cette action ne présente pas de caractère urgent à son avènement.

L'effet de surprise : Le travail opérationnel de l'équipe de journalistes multimédia, préparé par le comité de réflexion pour la dynamisation du site internet montre bien une absence de surprise pour la réalisation de la dynamisation du site internet.

3.4.2.2 Les conditions organisationnelles

[<Éléments internes\Les conditions du comportement>](#) - § 9 références encodées [20,55% Couverture]

Référence 1 - Couverture 2,12%

Les conditions organisationnelles (A8)

Le système de rôle : Dans son action, le nouveau collaborateur reste dans une logique de développement d'une nouvelle activité. Celle-ci a pour objectif de diversifier l'activité principale qui subit une baisse importante sur le marché. Son rôle et son action sont donc liés à une mission bien précise et ne s'en écartent pas. Il reste donc dans un rôle formel pour la mise en place d'une nouvelle activité.

La mémoire : En fonction de sa mission, le nouveau collaborateur exécute son action suivant les objectifs qui lui sont assignés. L'action dans son exécution cependant reste l'apanage du nouveau collaborateur. La mémoire est déclarative ; elle repose sur l'expérience et les connaissances du nouveau collaborateur.

Référence 2 - Couverture 2,02%

Les conditions organisationnelles (A9)

Le système de rôle : L'action de rationalisation des coûts qui a porté sur l'allègement des effectifs incombait au PDG. Le PDG pensait cette fois-ci qu'il fallait revoir l'organisation du cabinet en termes d'effectifs et de bureaux ouverts. Sa perception était d'endiguer les dommages de la baisse d'activités. Ainsi il portait son attention sur la capacité de résilience du cabinet même si les activités baissaient. Il demeure toutefois dans son rôle classique de PDG donc un rôle formel.

La mémoire : Pour exécuter cette action d'allègement, le PDG se base sur les procédures relatives à l'allègement et à la fermeture de certains bureaux. Il s'agit donc d'une mémoire procédurale.

Référence 3 - Couverture 2,12%

Les conditions organisationnelles (A10)

Le système de rôle : Dans son action, le nouveau collaborateur, reste dans une logique de développement d'une nouvelle activité. Celle –ci a pour objectif de diversifier l'activité principale qui subit une baisse importante sur le marché. Son rôle et son action sont donc liés à une mission bien précise et ne s'en écartent pas. Il reste donc dans un rôle formel pour la mise en place d'une nouvelle activité.

La mémoire : En fonction de sa mission, le nouveau collaborateur exécute son action suivant les objectifs qui lui sont assignés. L'action dans son exécution cependant reste l'apanage du nouveau collaborateur et repose sur ses connaissances et compétences dans le domaine. Il s'agit donc d'une mémoire déclarative.

Référence 4 - Couverture 1,76%

Les conditions organisationnelles (A5)

Le système de rôle : « Property » qui exécute la restructuration reste dans la ligne décrite par la direction en termes de lutte contre la baisse de la rentabilité. Cette mission de « property » reste inchangée tout au long de la restructuration et les acteurs restent dans un rôle formel décrit par les dirigeants.

La mémoire : Le travail de « property » dans la restructuration relève d'un travail qui ne sort pas de son cadre habituel. Même si c'est pour résoudre une situation ponctuelle, cette mission n'en appelle pas à des compétences spécifiques de « property », et reste procédurale.

Référence 5 - Couverture 1,32%

Les conditions organisationnelles (A6)

Le système de rôle : La direction commerciale et les directeurs de magasin s'inscrivent tous dans la logique de la lutte contre la baisse de la rentabilité. Les actions contre cette baisse restent donc ciblées et ne varient pas. Les principaux acteurs demeurent dans leurs rôles classiques.

La mémoire : En conséquence de ce qui précède, ils (les principaux acteurs) font usage de la mémoire procédurale pour l'exécution de cette action.

Référence 6 - Couverture 3,43%

Les conditions organisationnelles (A15)

Le système de rôle : Dans la prise en charge effective des populations, les rôles de l'équipe d'accueil diffèrent selon la mission à remplir. D'une part, l'aspect médical qui consiste à l'administration du vaccin et de l'autre l'aspect administratif qui porte sur l'accueil et la traçabilité des informations relatives aux patients. Pour le personnel médical, il s'agissait de s'assurer que le patient ne présentait aucun risque sanitaire avant sa prise en charge. Tout était bien défini. En ce qui concerne le personnel administratif, il fallait dans un premier temps vérifier que le patient remplissait les conditions administratives pour se faire vacciner et à sa sortie l'enregistrer en fonction des consignes en vigueur. Toutefois, les conditions d'accueil ont souvent évolués, et les chefs de centre coordonnaient suivant les cas.

La mémoire : Au plan médical, tout était bien défini suivant les normes, et une procédure d'administration du vaccin. Le personnel médical en conséquence faisait usage d'une mémoire procédurale. Au plan administratif, la mémoire était déclarative en fonction des chefs de centres et progressivement de jugement avec l'expérience acquise durant la campagne.

Référence 7 - Couverture 2,35%

Les conditions organisationnelles (A1)

Le système de rôle : La direction des ressources humaines et la direction technique se retrouvent dans un rôle d'exécution du plan de mesures sociales. Dans cette tâche, la marge de manœuvre reste consignée dans le plan. De leurs positions, la réduction des coûts constituait la mission principale. Cette mission était perçue comme un moyen de surmonter l'érosion des deux marchés. Demeurant dans ce rôle, les principaux acteurs restent formels.

La mémoire : Dans la logique du formalisme, le travail de la direction des ressources humaines pour la mise en œuvre du plan, devient un travail routinier. En effet, ce qui sous-

tend cette mission est un travail qui relève de la compétence habituel du la direction des ressources humaines. Il s'agit donc d'une mémoire procédurale pour l'exécution de ce plan.

Référence 8 - Couverture 2,85%

Les conditions organisationnelles (A3)

Le système de rôle : L'exécution de la proposition d'un produit de meilleure qualité s'est concrètement faite à deux niveaux. Au plan technique, l'investissement dans le nouveau matériel éditorial permet d'être à la pointe des avancées techniques en termes d'exigence et d'adaptations actuelles. A cela s'ajoute la formation des journalistes à cette technologie et leur polyvalence pour gagner en efficacité. Le maintien de ce niveau de qualité repose donc sur le service technique et les journalistes. Ces acteurs dans leurs rôles demeurent dans la logique d'un travail défini par la Direction générale ayant pour vocation stricte de proposer un produit de meilleure qualité. Ainsi ce travail reste formel et son objectif reste inchangé.

La mémoire : L'aspect technique de ce travail est d'ordre routinier. En ce qui concerne les journalistes, le travail porte sur l'application de leurs connaissances. Ainsi, les deux mémoires en œuvre sont respectivement procédurale et déclarative.

Référence 9 - Couverture 2,58%

Les conditions organisationnelles (A4)

Le système de rôle : L'équipe de journaliste multimédia chargée de la dynamisation du site internet avait pour mission principale de relayer l'information papier sur le site internet. Il fallait saisir ce créneau pour être présent. Au regard de cette mission, le travail reste formel, car il s'agit bien d'accomplir cette mission bien déterminée en amont par l'équipe qui a travaillé sur le projet de redynamisation.

La mémoire : Le travail, en pratique, s'appuie sur les informations en provenance d'autres services ; il s'agit principalement du service marketing à travers les commerciaux. Le pilotage et la recombinaison des informations qui parviennent pour avoir l'interface sur internet ne répond pas à une logique procédurale. Il appartient aux membres de l'équipe d'adapter ces

informations ; cela en appelle à leur capacité de jugement. D'où le recours à la mémoire de jugement.

Table des matières

SOMMAIRE	1
1. CONTENU DES ENTRETIENS	3
1.1 CONTENU DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES	4
1.1.1 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec ES</i>	5
1.1.2 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec BF</i>	17
1.1.3 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec J</i>	27
1.1.4 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec JMM</i>	36
1.1.5 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec JR</i>	49
1.1.6 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec PH</i>	54
1.1.7 <i>Synthèse de l'entretien avec BM</i>	57
1.1.8 <i>Retranscription de l'entretien réalisé avec W</i>	69
1.1.9 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RD</i>	83
1.1.10 <i>Synthèse de l'entretien avec GC</i>	95
1.1.11 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RAA</i>	97
1.1.12 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RAK</i>	103
1.1.13 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RAP</i>	106
1.1.14 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RADM</i>	110
1.1.15 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec RAD</i>	112
1.1.16 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec AS</i>	114
1.2 CONTENU DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT	116
1.2.1 <i>Au niveau de «Kélé»</i>	117
1.2.1.1 <i>Le deuxième entretien avec le directeur du personnel de «Kélé» (synthèse)</i>	117
1.2.1.2 <i>Le troisième entretien avec le directeur du personnel de «Kélé» (synthèse)</i>	119
1.2.2 <i>Au niveau d'«Agnon»</i>	121
1.2.2.1 <i>Synthèse de l'entretien réalisé avec le deuxième directeur de «Agnon»</i>	121
1.2.3 <i>Au niveau de M</i>	122
1.2.3.1 <i>Le deuxième entretien avec le PDG</i>	122
1.2.3.2 <i>Le troisième entretien avec le PDG</i>	124
1.2.4 <i>Au niveau de D</i>	126
1.2.4.1 <i>Les entretiens avec le médecin</i>	126
1.2.4.2 <i>Les entretiens avec l'ingénieur (synthèse)</i>	129
1.2.4.3 <i>L'entretien avec le pharmacien (synthèse)</i>	130
2. NOTES D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRES EXPLOITEES	135
2.1 <i>DONNEES SECONDAIRES DE «KELE»</i>	136
2.1.1 <i>Le site internet</i>	136
<i>Source : site internet OJD</i> 2.1.2 <i>Le livret d'accueil</i>	137
2.1.2 <i>Le livret d'accueil</i>	138
2.1.3 <i>Les tableaux récapitulatifs</i>	139
2.2 <i>NOTE D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRES D'«AGNON»</i>	140
2.2.1 <i>Note d'observation</i>	140
2.2.2 <i>Extraits de documents officiels d'«Agnon»</i>	141
2.2.2.1 <i>Extrait 1</i>	142
2.2.2.2 <i>Extrait 2</i>	143
2.2.2.3 <i>Extrait 3</i>	144
2.2.2.4 <i>Extrait 4</i>	145

2.2.2.5 Extrait 5.....	146
2.2.2.6 Extrait 6.....	147
2.2.2.7 Extrait 7.....	148
2.2.2.8 EXTRAIT 8.....	149
2.2.2.9 Extrait 9.....	150
2.2.2.10 Extrait 10.....	151
2.2.2.11 Extrait 11.....	152
2.2.2.12 Extrait 12.....	153
2.3 DONNEES SECONDAIRES DE M.....	154
2.3.1 Site internet.....	154
2.3.2 Extraits du document « Guide ».....	160
2.4 NOTES D'OBSERVATION ET DONNEES SECONDAIRE DE D.....	161
2.4.1 Le site internet.....	162
2.4.2 Les notes d'observation.....	164
2.4.2.1 La première période d'observation : la préparation de la campagne.....	165
2.4.2.1.1 Compte rendu de la réunion à l'Inspection d'Académie.....	166
2.4.2.1.2 Compte rendu de la première réunion du 26 juin.....	168
2.4.2.1.3 Compte rendu de la deuxième réunion du 26 juin.....	169
2.4.2.1.4 Compte rendu de la réunion à la préfecture.....	172
2.4.2.2 La deuxième période d'observation : intégration des équipes de vaccination dans les centres.....	175
2.4.2.2.1 Le processus de recrutement.....	175
2.4.2.2.2 Le rôle des principaux acteurs.....	175
2.4.2.2.3 La présentation de quelques fiches utilisées lors de la campagne.....	177
2.4.2.2.3.1 Fiche 1 Exemple du bon de vaccination.....	178
2.4.2.2.3.2 Fiche 2 Attestation (parentale).....	179
2.4.2.2.3.3 Fiche 3 : Document à remplir par les personnes non affiliées à la sécurité sociale.....	180
2.4.2.2.3.4 Fiche 4 : Fiche médicale individuelle adulte.....	181
2.4.2.2.3.5 Fiche 5 Fiche médicale Majeur sous tutelle.....	182
2.4.2.2.3.6 Fiche 6 Fiche Médicale Mineur(moins de 18 ans).....	183
3. LES RAPPORTS DE CODAGE DES DONNEES.....	184
3.1 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CINQ PRINCIPES DE LA FIABILITE.....	185
3.1.1 Principe 1.....	185
3.1.3 Principe 2.....	186
3.1.3 Principe 3.....	188
3.1.4 Principe 4.....	190
3.1.5 Principe 5.....	192
3.2 LES RAPPORTS DE CODAGE DES TROIS PHASES DE LA SITUATION DE CRISE.....	194
3.2.1 Phase 1 : la menace.....	194
3.2.1 Phase 2 : la déstabilisation.....	197
3.2.3 Phase 3 : Réponses existantes inefficaces.....	199
3.3 LES RAPPORTS DE CODAGE DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	202
3.3.1 L'improvisation.....	202
3.3.1.1 La dimension temporelle.....	202
3.3.1.2 La dimension modalité.....	205
3.3.2 La non-improvisation.....	208
3.3.2.1 La dimension temporelle.....	208
3.3.2.2 La dimension modalité.....	212
3.4 LES RAPPORTS DE CODAGE DES CONDITIONS DU COMPORTEMENT EN SITUATION DE CRISE.....	215
3.4.1 Les conditions de l'improvisation.....	215
3.4.1.1 Les conditions contextuelles.....	215

3.4.1.2 Les conditions organisationnelles	219
3.4.2 Les conditions de la non-improvisation	223
3.4.2.1 Les conditions contextuelles	223
3.4.2.2 Les conditions organisationnelles	227
TABLE DES MATIERES	232

RESUME

Cette thèse vise à étudier les comportements d'improvisation et de non-improvisation en situation de crise. L'objectif poursuivi est de comprendre sous quelles conditions et pourquoi les acteurs au sein d'une organisation improvisent ou non lorsqu'ils sont confrontés à une situation de crise.

La recherche est exploratoire, s'inscrit dans une épistémologie de réalisme critique et a été menée sur la base d'un raisonnement adductif. Elle repose sur une approche qualitative fondée sur l'étude de quatre cas d'organisations ayant été soumises à des situations de crise pour lesquelles elle étudie les phénomènes d'improvisation (ou non) à trois niveaux : individuel, groupe (le service) et collectif (l'organisation).

L'analyse des résultats de la recherche s'articule autour de trois axes. Elle consiste d'abord en une qualification des comportements en situation de crise. Elle porte ensuite sur un repérage des facteurs explicatifs des comportements conduisant à la proposition d'un cadre conceptuel de l'improvisation distinguant improvisation déductive et improvisation inductive. Enfin, elle énonce des implications managériales de la recherche relatives à la conduite de l'improvisation en situation de crise.

Mots clés : Crise, Improvisation déductive, Improvisation inductive

ABSTRACT

This thesis aims to study the behaviors of improvisation and non-improvisation in crisis. The objective is to understand under what conditions and why organization actors improvise or not when they are faced with a crisis situation.

The research is exploratory, conducted out of an epistemology of critical realism and was carried out on the basis of adductive reasoning. It is based on a qualitative approach based on the study of four cases of organizations having been subjected to crisis situations for which it studied improvisation phenomena (or not) at three levels: individual, group (the service) and collective (Organization).

The analysis of the results focuses on three axes. It is first a characterization of behavior in crisis. It then deals with a tracking of the explanatory factors of behaviors leading to the proposal for a conceptual framework of improvisation, standing out deductive and inductive improvisation. Finally, It sets out research managerial implications relating to the conduct of improvisation in a crisis situation.

Keywords: Crisis, Deductive Improvisation, Inductive Improvisation.