

La «scène organisationnelle» dans la gestion de crise d'une entreprise industrielle

PAINTHIAUX Valérie, ATER à l'Université de Paris XII

WACHEUX Frédéric, Professeur à l'IAE de Bordeaux

Le concept de crise est polysémique et recouvre des situations très différentes selon l'ampleur et la nature des effets attendus sur le groupe concerné. Le même terme est utilisé pour qualifier une catastrophe écologique majeure ou une simple incompréhension entre deux personnes (dispute ou affrontement) (Pauchant T. & Mitroff I., 1996). Au niveau de l'entreprise, la crise est difficile à saisir. La plupart du temps, on ne connaît l'existence d'une situation difficile que lorsqu'elle est médiatisée à l'extérieur par des plans de licenciements, des conflits sociaux ou des difficultés financières. La crise n'est pas seulement un phénomène spectaculaire, c'est aussi une réalité sociale diffuse, souvent mal vécue par les acteurs.

Si la crise est un état dramatique perçu à un instant t, pour être expliquée, elle doit être analysée dans une perspective de processus de gestion. Les deux termes «gestion» et «crise» sont souvent indissociables pour des dirigeants confrontés à des événements, internes ou externes, nécessitant une réponse urgente. De multiples événements organisationnels peuvent être qualifiés de crise plus ou moins intense par les acteurs eux-mêmes. Chaque fois qu'une incompréhension, qu'un conflit potentiel émerge, le risque d'une crise existe. D'une certaine manière, tout phénomène de gestion est potentiellement conflictuel. La crise est un événement surprenant les individus qui limite ainsi le temps accordé pour élaborer une réponse satisfaisante (Hermann, 1963). Elle menace donc la réalisation des objectifs antérieurs (Brillman, 1981).

L'entreprise analysée par une étude de cas dispose de sites de production mondiaux et représente environ 140 000 salariés ⁽¹⁾. Elle est organisée en flux tendus et lance un nouveau produit sur le marché en Septembre-Octobre 1996. Dès la rentrée du mois de Septembre 1996, ce lancement s'avère un succès. En octobre, le salon mondial entraîne 7000 commandes du modèle. L'entreprise doit augmenter les cadences pour faire face à la demande. Les délais de livraison passent de deux à quatre semaines, et jusqu'à trois mois au plus fort du décalage entre l'offre et la demande. Les investissements nécessaires pour produire plus ne pourront pas être effectués avant août 1997, au moment de la fermeture annuelle de l'usine. **Le site se voit donc obligé d'engager une réflexion pour répondre rapidement à cette demande commerciale et assurer la transition pendant ces six mois.** Déjà organisé en deux équipes de travail (2x8) du lundi au vendredi, la flexibilité des horaires ne peut se faire que sur le samedi, dimanche ainsi que sur un troisième poste ou au détriment du second produit fabriqué dans l'usine.

Cette réorganisation du travail se heurte à une résistance interne exprimée par les syndicats. ⁽²⁾ Ce contexte très favorable pour le site étudié, se révèle donc très défavorable pour l'entreprise. C'est par rapport au caractère perçu comme illégitime de la demande par les salariés que l'on se trouve en présence d'une situation paradoxale de crise organisationnelle ainsi que par l'inertie et le temps de réponse pour s'adapter. Dans cet article, c'est donc plus la durée de l'événement, la centralité et les réponses apportées que l'intensité et la

nature qui justifie le qualificatif de crise.

La situation de crise est qualifiée à partir de trois variables :

1. l'importance accordée à l'événement en interne ;
2. les difficultés perçues de la résolution ;
3. l'influence sur d'autres événements organisationnels et sur les comportements individuels.

Le processus de gestion de la crise est appréhendé par trois dimensions :

1. la prise de décision dans l'urgence ;
2. la mobilisation d'un argument esthétique pour convaincre ⁽³⁾,
3. une logique d'accompagnement des événements, plutôt qu'une anticipation raisonnée.

Le mécanisme observé concerne la diffusion des intentions en actes à tous les niveaux hiérarchiques dénommé «l'effet cascade». Le management sera donc plus particulièrement détaillé dans une approche processuelle pour reconstituer les événements ⁽⁴⁾ sur neuf mois avant de les analyser. Cette situation montre l'opposition courante entre la gestion des hommes (l'argument social) et la performance financière (l'impératif économique). Il s'agit donc d'une étude exploratoire dédiée à identifier les processus émergents d'une gestion de crise.

I. Le contexte interne et externe

I.1. Une situation paradoxale

Le secteur d'activité dans lequel se situe l'entreprise sera complètement libéralisé avant l'an 2000. Récemment privatisée, l'entreprise ne doit ses bénéfices récents qu'à des cessions d'actifs ⁽⁵⁾. Depuis 1992, date de la nomination du nouveau P.D.G., le résultat d'exploitation de cette branche régresse, de 8,2 milliards de francs à -1,7 milliards en 1995 pour un CA de 136,4 milliards. Si la firme supporte moins bien la concurrence exacerbée, elle le doit surtout à des prix moyens plus élevés que la plupart des concurrents, un temps de développement des nouveaux modèles trop long et à des investissements industriels trop tardifs. La direction compte beaucoup sur le lancement de son nouveau produit pour réussir à inverser la situation et retrouver une situation financière «acceptable».

Le site étudié (une usine de production du groupe – 6 000 salariés) est le seul à produire ce nouveau modèle en France ⁽⁶⁾. Contrairement, à la situation du groupe, l'usine est protégée contre les licenciements par cette activité nouvelle. **La direction insiste sur cet argument pour faire accepter les changements d'organisation du travail et pour permettre l'augmentation de la production.** Il existe une division stricte des opérations, une supervision relativement directe et des procédures opératoires précises pour faciliter le travail à la chaîne. Cette formalisation existe également dans le travail de la maîtrise et des chefs d'atelier.

Pour le groupe, il est impératif sur le plan économique que cet flot de productivité soit rentable (efficacité et efficience). Au niveau du site, la hiérarchie est consciente de ce contexte favorable qui lui permet d'espérer des investissements et des moyens supplémentaires. Cependant l'impératif économique positif pour l'entreprise n'annihile pas les doutes individuels sur le futur pour les salariés, d'autant plus crûment ressentis que l'on se rapproche des opérateurs. Juste avant le déclenchement de la crise, l'entreprise vivait sur un idéal type, largement idéal dans la réalité quotidienne :

1. une image de laboratoire social historique, aujourd'hui confrontée à une concurrence internationale ;
2. des investissements, individuel et collectif, acceptés pour améliorer les process et les procédés ;
3. une accélération régulière de la chaîne pour répondre aux engagements (nécessite un travail volontaire certains samedi) ;

4. une perception d'entreprise nationale à statut entraînant des privilèges et des avantages.

Elu produit de l'année, seule la gamme fabriquée dans le site de production étudié progresse au niveau des ventes, pour le Groupe. Mais l'usine est débordée par la demande et doit réorganiser le travail.

• *Symptôme 1 : le contexte concurrentiel ne facilite pas un accord avec les syndicats et la réorganisation du travail atteint tous les sites de production. Face à la concurrence, l'entreprise doit profiter de ces performances (provisoires) sur ce modèle.*

Dès octobre 1996, il apparaît que le nouveau produit est un succès. Il faudra atteindre décembre pour envisager les premières négociations syndicales sur l'aménagement du temps de travail. Sa mise en place ne sera effective qu'en avril 1997. Pendant cette période, les dirigeants du site sont confrontés à une gestion de l'urgence, même si six mois ont été nécessaires pour réagir au succès commercial. Ce succès n'a pas été mieux anticipé, en raison de l'expérience antérieure de l'entreprise sur un autre produit dont les ventes avaient été sures-

Illustration 1 – Description du processus de gestion de crise dans l'entreprise

Octobre 1996 : le salon mondial est une réussite, les commandes s'enflamment. Les dirigeants se demandent déjà si l'usine pourra suivre la demande.

Novembre-Décembre 1996 : lancement avec succès du modèle dans plusieurs pays. Sur le site, l'une des 2 chaînes est progressivement dédiée à la fabrication de ce produit, mais avec une limite de 750 par jour environ.

Décembre 1996 : les délais d'attente s'allongent considérablement. La cadence plafonne à 750 produits par jour et la grève des routiers fin novembre n'a pas facilité le travail. La demande se situe entre 1000 et 1200 produits/jour, soit 40% des ventes de cette gamme en France.

Discours des dirigeants : il n'est pas possible d'engager des investissements sans arrêter les chaînes. La direction insiste sur la nécessité d'avoir confirmation du succès avant d'investir massivement. Il faut donc davantage exploiter les installations existantes. Une première réunion a lieu avec les syndicats pour trouver une solution avant fin janvier.

Janvier 1997 : lancement commercial du modèle dans un autre pays, et lancement repoussé pour l'Allemagne et l'Angleterre. Le modèle représente 50 % des ventes de la gamme en France. Le succès conduit à la décision d'augmenter le prix de 2000 francs.

Sur le site, la direction instaure le travail volontaire les samedi. La réunion avec les syndicats montre un climat détériorée, la CGT appelle à la grève.

Le 24 Janvier, le comité d'établissement extraordinaire est investi par des salariés. C'est le premier signe d'une détérioration du climat social.

Février : lancement commercial en Scandinavie, alors que les délais d'attente passent de 6 à 8 semaines en France. Le marché italien est à 300 % des commandes prévues pour l'année. Le marché français est à 140 % des commandes prévues pour l'année

Sur le site, le travail volontaire le samedi se poursuit. La CGT et FO s'allient pour lancer un appel à la grève. Les réunions avec les syndicats (neuf) ne débouchent sur aucun accord.

Le point de vue productif de la direction (impératif économique) ne rencontre pas les revendications des salariés (argument social). Le 28 Février, la direction présente officiellement au comité d'établissement le plan d'aménagement du temps de travail. Il sera imposé faute d'accords.

Mars : le plafond de 750 produits par jour ne peut être dépassé. Les conditions de la crise s'amplifient. Le succès commence à être vécu comme une difficulté par les différents acteurs.

Avril : à partir du 7, entrée en vigueur de la solution d'aménagement du temps de travail voulue par la direction pour mieux tirer parti des capacités de production existante. La production devrait passer de 3500 à 4500 produits par semaine, puis à 1450 par jour dès septembre.

L'enchaînement des événements révèle une gestion du processus de crise par incrémentalisme. On constate que la direction tente d'ajuster la production à la demande actuelle, sans tenir compte de l'évolution probable des ventes. Ce retard permanent entre écoulement et production renforce la situation de crise.

timées et dont les investissements de production de l'époque explique en partie les difficultés actuelles. **La firme n'avait pas imaginé l'engouement pour une innovation commerciale majeure et l'absence de concurrence sur ce créneau.** On peut s'interroger si stratégiquement, l'avance de dix huit mois face aux concurrents n'est pas déjà perdue.

Si le site se consacre au produit succès, il faut transférer les autres produits sur d'autres sites fabriquant la gamme (Espagne, Belgique), où les usines sont régulièrement en chômage technique. Le site étudié fait figure de modèle pour le groupe. C'est là qu'en 1982, un accord a été signé entre la direction, de l'usine et l'intersyndicale sur l'aménagement du temps de travail. L'unité sociale semble rompue aujourd'hui. Pour faire fonctionner les installations sur un temps plus long, plusieurs solutions sont envisagées sous la contrainte de s'organiser sans embauche. La direction n'envisage pas d'embauches et ne pense pas recourir systématiquement aux heures supplémentaires.

• *Symptôme 2 : cette crise paradoxale montre comment l'incapacité de l'entreprise à donner une réponse satisfaisante à court terme à un succès et comment cela entraîne des problèmes humains internes difficiles à gérer dans l'urgence.*

Cependant, le descriptif de la situation révèle des effets pervers et non – intentionnels à l'origine de la situation conflictuelle. Les dirigeants déploient une logique d'ajustement qui ne répond pas aux enjeux de l'entreprise. La crise organisationnelle s'amplifie à cause d'une gestion réactive du processus. Les facteurs explicatifs apparus à partir du contexte sont de cinq ordres :

- une *centralisation importante* des responsabilités conduit à une prise de décision tardive et surtout à une nécessaire convergence des représentations aux différents niveaux hiérarchiques ;

- un *temps de réaction long*, à cause d'une inertie naturelle, de l'existence de paradoxes internes managériaux auto-entretenus et d'expériences antérieures négatives renforcent les perceptions d'une nécessaire prudence dans le changement;

- le recours à *des réponses de sens communs* par la flexibilité du travail et l'incapacité à construire des innovations organisationnelles négociées entrave l'adaptation sociale de l'organisation à la nouvelle réalité économique ;

- la volonté de *gérer par ajustements successifs* pour ne pas prendre de risque économique cristallise durablement les rapports internes et renforce chacune des logiques à l'œuvre.

- Une *externalisation* de sous-ensembles livrés en bords de chaîne oblige à mettre à niveau toute la filière, dont l'entreprise n'a pas l'entière maîtrise.

I.2. Une gestion incrémentale d'adaptation renforce la situation de crise

Le processus de crise transforme le contexte d'action des salariés. Ils entrent en scène au fur et à mesure du déroulement apportant leurs propres interprétations et représentations de la situation. **Cela complique les actions du management à cause d'une nécessaire redéfinition des enjeux locaux et des rôles de chacun dans le système.** Dans un jeu complexe de transactions internes et externes, conjoncture et structure se co-déterminent. L'ouverture des marchés en l'an 2000 va entraîner une mondialisation de la concurrence sur les produits. L'entreprise, privatisée en 1996, se prépare à ce contexte. Sa politique a longtemps été axée sur la qualité au détriment de la surveillance des coûts et de la performance IMVP [7]. Le marché est en récession depuis plusieurs années et connaît une guerre des prix. Ce déclin révèle une surcapacité de production qui exacerbe cette concurrence. Sur le plan économique, la fermeture d'une usine à l'étranger résulte de cette analyse. La demande actuelle est probablement due au lancement du nouveau modèle. Elle s'opère dans une

période favorable puisque les caractéristiques du produit sont sans concurrence sur le marché. Les produits concurrents sont prévus à l'échéance de deux années.

• *Interprétation 1 : le paradoxe réside ici dans la situation privilégiée de l'usine par rapport aux autres sites. A partir du facteur provoquant, principalement le discours, se met en place un processus d'ajustement au niveau de l'idéal-type. Les caractéristiques de la gestion de la crise proviennent d'une imposition des changements. Le dirigeant restitue sur les niveaux hiérarchiques inférieurs les objectifs imposés par le groupe qui deviennent ainsi extérieurs.*

De multiples enjeux se greffent sur les processus de gestion de la crise qui déforment l'idéal type sur lequel le dirigeant voulait aligner l'entreprise pour sortir de la crise perçue. Dans le processus, la cascade s'élabore par assimilation-accommodation individuelle et par équilibration au niveau du collectif (Piaget, 1965). L'acteur collectif se crée, s'homogénéise ou s'hétérogénéise au fur et à mesure. Les syndicats sont souvent sources d'hétérogénéisation dans le discours tandis que les dirigeants tentent d'imposer une homogénéisation dans les pratiques.

Les instances du pensé-provoqué-vécu permettent de représenter une première analyse de la réalité organisationnelle. Dans l'organisation, la crise ne revêt pas la même forme aux niveaux individuel et collectif. La prise de conscience d'un état de crise émerge à partir du discours du dirigeant, la plupart du temps, « Nous sommes en crise ». C'est l'ordre du **pensé** par rapport à l'idéal-type. Dès le mois d'Octobre, la direction de l'usine s'interroge sur sa capacité à suivre. A partir du mois de Décembre, il s'agit de fabriquer plus de produits pour répondre à la demande commerciale. Mais cette accélération de la fabrication ne peut pas se concrétiser simplement.

On entre ainsi dans l'ordre du **provoqué**. Des changements organisationnels et humains s'avèrent nécessaires pour faire face (réagir). Ces changements sont censés répondre à la crise. Ici, l'aménagement du temps de travail est le dispositif majeur dans l'attente d'investissements plus lourds lors de la fermeture en Août (s'ajuster). Le changement de rythme organisationnel est au sens propre, dans le cas étudié, provoqué, car la crise s'exacerbe par une opposition syndicale, matérialisée par l'absence d'accords sur l'aménagement du temps de travail (ATT). Il provoque d'autres dysfonctionnements temporaires qui s'expliquent par le vécu des salariés.

Dans ce troisième niveau, celui du **vécu**, les salariés sont incités à modifier leurs routines sous le motif d'une gestion de la crise. Les anneaux de causalités s'enchaînent entre les niveaux pensé, provoqué, vécu. Ce dernier s'alimente aux représentations individuelles mais aussi au contexte de l'entreprise. Au moment de la mise en place de l'aménagement du temps de travail, la direction annonce la fermeture d'une autre usine et des plans de licenciements sur plusieurs sites. La morosité du groupe, alliée aux enjeux locaux, démobilise les salariés et le « middle management », notamment sur les efforts de productivité en continue.

Six alternatives sont envisagées pendant les négociations sur l'ATT (aménagement du temps de travail). La solution retenue consiste à décaler les deux équipes, pour permettre de produire le produit phare pendant 6 jours et l'autre pendant 4 jours. Les opérateurs travailleront toujours 5 jours par semaine. Une rotation entre équipes est organisée pour faire en sorte que chaque opérateur ne travaille qu'un samedi après-midi par mois. Cette organisation répond à 4500 produits phares par semaine. En Juin et Juillet, l'organisation du travail sera la même mais la séance de l'après-midi se terminera à 23h au lieu de 22h13 (plus 47 minutes). Cela permet de se rapprocher des 5000 produits par semaine.

• *Interprétation 2 : l'ambivalence des perceptions individuelles se cristallise autour de l'individualisme pour la conservation de l'emploi et du maintien d'une solidarité vis-à-vis des autres salariés pour maintenir le contexte favorable.*

La productivité en continue a ceci de paradoxal qu'elle supprime à terme le travail de ceux qui améliorent la performance du site. L'aménagement du temps de travail pour

Tableau 1 : Pensé, Provoqué, Vécu (Gérer la pénurie du site)

	Pensé	Provoqué	Vécu
Mars 1996	Relance de la gamme avec le lancement d'un nouveau produit	Arrêt de fabrication de l'ancien modèle	Fin de cycle d'un produit, dernières mises au point pour le nouveau modèle
Avril - Mai - Juin - Juillet	Montée en puissance du nouveau modèle	Annonce en CE de changements importants	Opération moins 3000 francs par produit
Septembre	Reprise d'activité	Démarche d'implication autour du PAP et du benchmarking	Plan 'éco' produit implique une accélération de la réduction des coûts
Octobre	Lancement et salon mondial	Commercialisation du nouveau modèle	Prêt du produit au personnel pour essai - Modèle élu "produit de l'année"
Novembre	L'usine va-t-elle pouvoir suivre l'envolée des commandes ?	Montée en cadence, conflits des routiers, rattrapage des séances les samedis	Surprise du succès - les derniers modèles lancés n'avaient pas bénéficié de cette réussite
Décembre	Trouver une solution pour répondre à la demande : le choix d'investir est fait mais cela n'est possible qu'en Août à la fermeture	Valorisation de la productivité en continue et du plan 'éco'	13/12 : explications sur les objectifs avec les organisations syndicales et 20/12 : réunions syndicales
Janvier 1997	Montée en cadence	Organisation du travail	4 réunions syndicales Plafond de production atteint
Février	Piétinement des relations syndicats - Direction	Fin février : présentation en CE de la nouvelle organisation (imposée)	3 réunions syndicales Débrayages Plafond de production identique
Mars	Inquiétudes et interrogations si l'usine ne fabrique plus qu'un modèle	Montée en puissance progressive depuis Janvier des fournisseurs	Un site de production est fermé à l'étranger -
Avril		Mise en place de la nouvelle organisation	
Mai - Juin - Juillet			Saturation structurelle des chaînes de production
Août		Investissements pour répondre à la demande commerciale	

produire plus, à moindre coût, est perçu inégalement selon les situations individuelles et collectives. Dans les deux départements plus particulièrement étudiés, les représentations sont sous l'influence de l'impact social des décisions économiques. Le département T (forte robotisation- 700 personnes), qui fournissait des pièces à l'usine fermée ressent plus fortement les évolutions organisationnelles tandis que le département M (chaînes de montage-2000 personnes) réagit plus fermement aux nouvelles conditions d'horaires. *«Avant l'annonce des nouvelles conditions de travail, dans mon secteur, lors d'un débrayage, il n'y avait plus que des intérimaires sur la chaîne (8 sur 70), pour la fermeture de l'usine à l'étranger, il n'y en a que 4 qui sont partis»* (chef d'atelier M-mars 1997)

Concernant l'ATT, il semble que l'accord n'ait pas eu lieu pour plusieurs motifs. Le refus de travailler le samedi après-midi est mis en avant. *«Si on travaille le samedi, bientôt, ce sera le dimanche, cela crée un précédent qu'on va nous ressortir à chaque fois. Pourquoi on embauche pas ?»* Cette incompréhension des opérateurs, dont les chefs d'unités élémentaires se font l'écho, est alimentée par le discours des plus extrémistes qui font circuler des informations erronées. *«Ils vont nous faire travailler douze heures»*.

La durée des négociations a permis aux individus d'entretenir de multiple interaction et de se forger une représentation, qui pour certains, est très éloignée des faits objectifs. Mais elle met en évidence le désaccord ressenti par l'ensemble sur la conduite de l'entreprise et les inquiétudes quant aux avenir individuels.

II. Le processus de gestion incrémentale

II.1. Une analyse par l'effet « cascade »

L'effet cascade met en jeu la diffusion des objectifs, le plus souvent par le discours, par niveau successif, pour provoquer un changement des comportements et des transactions. La difficulté provient de la déformation du message initial à chaque relais (interprétations). Ce mécanisme de « traduction-diffusion-émergence » montre (Vignon et Wacheux, 1995) la cristallisation progressive des positions autour de représentations divergentes.

L'identification de la crise ne se fait pas autour de données chiffrées, mais à partir des décalages spatio-temporels et de contenus. Au fur et à mesure du temps, plusieurs niveaux hiérarchiques sont impliqués dans le processus, soit par le discours, soit par les actes. Dans ces conditions, est-il envisageable que le processus puisse se dérouler sans contraintes, sans pressions urgentes amenant à une cristallisation sur la perception d'une crise ?

Tableau 2 : Diffusion stratégique et scène organisationnelle

Phase du processus de diffusion	1 Discours, événements	2 Définition d'un enjeu collectif	3 Régionalisation	4 Contrôle
Identité collective	L'entreprise et ses salariés ont les mêmes intérêts	Maintenir une position commerciale par un produit de qualité	Objectifs : Productivité, réduction des coûts, vente, ...)	Réaliser les objectifs de production
Entrées/ sorties des acteurs sur la scène organisationnelle (*)	Dirigeant et cadres supérieurs	Encadrement	Maîtrise et opérationnels	Dirigeants et cadres
Conséquences Individuelles/ organisationnelles	Accepter l'idéal - type	Comprendre la situation	Traduire dans les faits	Sanctions, récompenses
Transformation du projet initial	Généralités sur l'identité	Cristallisation sur un moment particulier	Cristallisation sur un objet particulier impliquer le personnel dans le travail quotidien	Maîtriser et légitimer la réorganisation
Reformulation d'un argument esthétique d'unité	L'entreprise est un groupe solidaire...	...qui subit des risques moyens...	... et doit donc réaliser des performances...	... pour survivre à la concurrence.

Le présupposé d'une relation mécaniste entre la fixation des objectifs et leurs réalisations n'est plus tenable. La notion de bricolage managérial proposée par Weick (1993) illustre les émergences et les boucles de rétroactions provoquées par les interactions interpersonnelles. Un processus de changement organisationnel suppose un minimum de consensus, en tout cas, sur les finalités du changement et la reconnaissance de la place de chacun dans l'entreprise. Mais sa gestion implique et désimplique des acteurs au fur et à mesure du déroulement (entrée et sortie de la scène alors que le projet continue à se transformer et à être porté par des acteurs différents).

La variabilité du nombre d'acteurs dans le processus au cours du temps, suppose en permanence un mécanisme d'équilibration collectif et individuel pour maintenir le minimum d'unité requise (homogénéité, acceptation collective). La métaphore du ballet ou de la pièce de théâtre, même si dans ce cas, chacun sait ce qu'il a à faire, illustre le déroulement du processus. L'entrée en scène et la présence transforme la représentation tandis que la sortie de scène occulte une partie de l'histoire.

• *Explication 1 : ce sont les jeux d'entrées/sorties des acteurs dans la gestion de la crise qui sont notamment à l'origine des incompréhensions et d'un nécessaire ajustement esthétique de la part du dirigeant.*

Tableau 3 : L'effet cascade

Phases	Interrogations	Réflexions	Mise en Œuvre	Résultats
Direction	<i>Acte 1 : comment produire plus ?</i>	Pas de recrutement nouveau	Réunions direction – syndicats et valorisation de la réussite du modèle	Impositions fautes d'accords
Cadres	S'organiser avec le même effectif	<i>Acte 2 : quel aménagement du temps de travail ?</i>	Plus de présence dans les ateliers	Suivi des horaires précis
Intermédiaires		Groupe de réflexion et d'information pour la médiation entre les cadres et les opérateurs	<i>Acte 3 : objectif : sortir des produits malgré les difficultés</i>	Information des opérateurs sur les décisions de la direction
Opérateurs		Crainte sur le futur	Débrayages et désaccords	<i>Acte 4 : vécu au quotidien conflictuel</i>
Synthèse	Echec ou succès du modèle selon la traduction du plan de développement dans les réalités opérationnelles	Investissements productifs (en août) et compensations financières pour augmenter les cadences (maintenant)	Le processus de négociation n'aboutit pas	<i>La rationalité économique finit par s'imposer</i>

La diffusion des objectifs stratégiques n'est pas un processus aisé en période stable. Il l'est encore moins lorsque des événements contradictoires viennent perturber les représentations et les intérêts des groupes et des individus. L'enchaînement des faits à tous les niveaux hiérarchiques montre que chacun est contraint de s'adapter. La Direction de l'usine qui a initié au mois de septembre 1996, un processus d'implication des cadres intermédiaires dans la construction du Plan d'accélération du progrès, de la productivité en continue, du plan d'économies, se voit contrainte de réévaluer ses priorités pour répondre à la demande commerciale. L'ambivalence est ici également présente puisque qu'il faut accepter de laisser partir éventuellement une partie de l'activité ailleurs pour produire plus le nouveau modèle. Mais qu'en sera-t-il lorsque la demande va chuter ? Cette question est récurrente à tous les niveaux.

Les chefs d'atelier et les chefs d'unités élémentaires en prise directe avec les opérateurs sont contraints de diffuser les évolutions des négociations et d'expliquer pourquoi il n'y a pas d'embauche. Certains avouent être désarmés face aux arguments, et ce malgré les « lettres à la maîtrise » qui étaient leurs réponses. Les événements s'enchaînent et déconstruisent tous les efforts d'implications et de motivations. La confusion et l'opacité qui interviennent sur le site provient essentiellement des doutes et des questionnements individuels et collectifs sur l'avenir de chacun. La hiérarchie est plus présente sur le terrain pour éviter toutes dérives. En terme de management, l'encadrement intermédiaire s'organise pour produire quand même.

• *Explication 2 : les contraintes techniques, humaines et environnementales se combinent pour freiner la réactivité de l'entreprise. L'effet cascade impose une présence continue de l'encadrement supérieur dans la gestion quotidienne. Elle joue alors un rôle de médiateur. Ce mécanisme favorise la maîtrise de la direction pour résoudre la crise mais en même temps, il produit un excès de contrôle sur les personnes. De fait, l'absence d'autonomie des salariés les conduit à s'interroger sur le bien-fondé des décisions, par effet récursif, la direction doit à nouveau renforcer ce rôle de médiation.*

L'aménagement du temps de travail a suscité plus de mouvements sociaux que la fermeture d'une usine du groupe à l'étranger. La notion d'environnement social de proximité éclaire ce phénomène. Le site étudié, pour des raisons évoquées plus haut est privilégié et peu touché par les restructurations actuelles (fermeture de sites de production, plans de licenciements, jours de chômage techniques...) La direction de l'Usine, dans son discours, dès décembre 1996, utilise cet argument pour valoriser le plan éco, la productivité en continue et un accord sur l'aménagement du temps de travail

Tableau 4 : Un décalage entre discours, Pratiques et résultats

DATES	Discours	Pratiques	Résultats
Septembre 1996	S'organiser pour gagner	Développer l'implication sur la construction des objectifs et utilisation de l'opération «benchmarking»	Réunions entre les différents niveaux hiérarchiques et réflexions engagées
Octobre	Nous sommes plus chers que les concurrents	Mise en place d'actions pour réduire les coûts	Vers une baisse des coûts Plan 'éco' Produit
Novembre	Une situation paradoxale : un contexte économique morose et une demande plus forte pour l'usine	Productivité en continue depuis 6 mois, Plan 'éco', montée en cadence	Augmentation du Pourcentage d'acceptation directe, plus de produits/jour...
Décembre 1996	Valorisation de l'usine - Utilisation du privilège qu'a le site ^[9]	Faire monter en cadence les fournisseurs	Pas d'embauche pour faire plus de produits
Janvier 1997	Quelle organisation pour répondre à la demande ^[10]	Des négociations s'enclenchent	Perception d'un possible accord
Février	L'organisation retenue et les négociations infructueuses	Des interactions qui se durcissent entre Direction et Syndicats	Débrayages dans les ateliers
Mars	L'organisation retenue et négociations infructueuses	Annonce de licenciements sur d'autres sites	Position d'attente
Avril	Il faut améliorer la productivité	Les nouveaux horaires sont mis en place	Déphasage et retrait des salariés (position d'attente)

II.2. Les conséquences organisationnelles et managériales

L'entreprise, dans le contexte économique et social est victime de son passé (dimension idéelle du réel). Etre salarié, dans une grande entreprise industrielle était et est encore vécu comme une position enviable. Le modèle de l'entreprise, lieu social d'organisation au-delà du travail, s'il n'est plus illustré comme au 19ème siècle est encore présent dans les esprits des salariés. Beaucoup s'inquiètent du fait que l'entreprise n'embauche plus de jeunes et ne cristallise plus les «ensembles populationnels» ⁽¹¹⁾ autour de son image.

La conflictualité potentielle entre les attentes de l'individu et le comportement organisationnel est particulièrement présente dans une période de crise, lorsque les dirigeants imposent une intégration au détriment de la différenciation et de l'autonomie des personnes dans le travail. En période de difficultés, le comportement organisationnel tend à imposer aux salariés, sous l'impulsion du dirigeant une homogénéisation des attentes et des comportements individuels. Cette tentative de linéariser les intentions et les actes se conçoit aisément. Le dirigeant délivre une parole censée répondre aux problèmes de l'entreprise. Implicitement, explicitement quelquefois, il est demandé aux salariés de se conformer à ces injonctions.

• *Proposition 1 : un discours ne peut jamais signifier la complexité du réel, exposer clairement le réseau de causalités à l'origine des décisions, permettre à chacun de comprendre, de s'y reconnaître et d'élucider les ambiguïtés des situations particulières* ⁽¹²⁾.

Cependant, la diffusion du discours par des relais intermédiaires (cadres, agents de maîtrise) la traduction des intentions en actes, transforment le projet initial (Jemison et Sitkin, 1986). Ce processus simple de déformation pourrait facilement être corrigé par une disponibilité permanente du dirigeant pour faciliter la reformulation. Mais, il est complexifié par le fait que chaque salarié interprète les événements, les injonctions dans ses propres cadres de représentations en fonction des attentes et de l'idéal du moment. Dans ces conditions, il semble naturel que des effets non-intentionnels (Weber, 1922) et des effets pervers (Boudon, 1979) influent sur le processus de gestion de la crise. L'inventaire suivant n'est pas exhaustif, il résulte de l'étude de cas conduite.

Tableau 5 : Effets pervers et non - intentionnels de « l'effet cascade »

Effet	Définition	Cause	Conséquences potentielles	Illustration
Détournement à des fins autres collectives ou personnelles	L'acteur s'empare des injonctions du changement pour introduire ses propres intentions (manipulation)	Frustration, accumulation de micro - conflits, opportunisme	Opacité du projet, détournement des intentions, manipulation des acteurs, réactions négatives	Imposer une réorganisation du travail
Incompréhension conduit à des discours et des actions duales	Des divergences d'intérêts ou des représentations décalées au moment de la crise conduit à des incompréhensions	Enjeux différents, localisation, attentes divergentes	Contradiction dans les décisions, incompréhension par les opérationnels	Nier le besoin d'avoir recours à du personnel nouveau
Négation (nier les objectifs ou les moyens)	Le refus d'accepter la situation de crise conduit les acteurs à masquer les risques (consciemment ou inconsciemment)	Motifs inavoués, incompetence, enjeux individuels	Compromis inefficace, accroissement des difficultés, démotivation	Introduire des contraintes de flexibilité et de coûts qui retardent la réactivité
Cristallisation négative (provoque le conflit)	L'opposition entre des acteurs qui refusent d'envisager de remettre en cause l'organisation	Appropriation pour des enjeux personnels, méconnaissance des réalités	Erreur de gestion, conflit ouvert	Donner systématiquement la priorité à l'impératif économique contre les réalités sociales

Cette usine est dans une situation de sous-capacité, à cause du succès commercial d'un nouveau modèle qui n'avait pas été anticipé. Alors que d'autres sites sont en chômage technique, l'usine se trouve dans l'obligation d'engager des négociations sur l'aménagement du temps de travail pour augmenter le nombre de produits par jour. L'obligation de faire plus de produits avec un effectif constant est vécue comme une contrainte. L'entreprise possède, à l'heure actuelle, un nombre d'intérimaires (environ 10 %) qui lui permet de jouer sur ses marges de manœuvre.

Le calendrier de l'adaptation à la demande commerciale passe par deux phases très distinctes :

Première phase, la mise à niveau des capacités des fournisseurs : l'externalisation de sous-ensembles prêts à monter (livraison en bord de chaîne) a augmenté la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces fournisseurs. Si la position de l'entreprise sur le marché lui permet d'imposer ses conditions aux fournisseurs, elle ne peut les contraindre, du jour au lendemain, à faire évoluer les livraisons à la hausse. Un temps d'adaptation et une montée progressive en cadence sont nécessaires, que ce soit en interne ou en externe. Dès Novembre, il est demandé aux fournisseurs d'être prêts pour 3000 produits par semaine. En Décembre, la demande s'effectue à 3500 produits par semaine. Cette situation dure jusqu'à fin Mars 1997. D'avril à Juin, le volume tournera autour de 4500 véhicules/semaine. En Juin, 5000 véhicules/ semaine et plus après Juin.

Seconde phase, l'augmentation des capacités de production de l'usine : la capacité tourne à 750-800 produits sur chacune des deux lignes. Cela entraîne une production de 3400 à 3700 produits/semaine. Elle correspond à l'effort des fournisseurs jusqu'à fin Mars. C'est pour cette raison qu'il a été nécessaire d'envisager un aménagement du temps de travail pour ajuster les possibilités à partir du mois d'Avril. Les négociations sur l'aménagement du temps de travail vont s'effectuer pendant ce laps de temps (de Décembre à Février).

• *Proposition 2 : la perception d'un état conflictuel, potentiel ou réel, nécessite d'engager dans l'urgence, des mesures correctrices pour les annihiler ou les contrôler. Les intentions se traduisent dans des actes, pendant le processus. Interprétées, reformulées, adaptées, elles se transforment par le simple fait de la mise en œuvre. Il s'agit d'un processus de diffusion d'intentions dans le corps social de l'entreprise, pour restaurer une position ou*

changer l'organisation, vécu comme difficile. Il n'y a pas a priori d'effets négatifs.

Toute mise en œuvre peut transformer un projet, ou au contraire rendre pertinent des intentions décalées. Les événements analysés sont figurés par le concept «d'effet cascade». C'est-à-dire, une gestion incrémentale du processus de crise par l'implication progressive des acteurs dans la situation.

Conclusion

A l'issue de cette étude de cas exploratoire, il est nécessaire de cristalliser la recherche sous forme de conclusions. Bien évidemment, il n'est pas possible d'énoncer des conclusions définitives. La prise en compte du contexte organisationnel, de la logique des acteurs et la confrontation des faits aux théories, renforce la pertinence et la fécondité de l'étude de cas, sans permettre de croire à une quelconque forme de reproductibilité.

Cependant, deux aspects doivent être valorisés sous forme d'hypothèses conclusives à vérifier dans d'autres contextes. La première, théorique, propose une formulation sur la nécessaire articulation entre l'impératif économique et la réalité sociale dans le contexte de crise. La seconde, plus pragmatique, concerne les effets pervers d'un management par ajustements sous le prétexte de la flexibilité, lorsque l'entreprise est fragilisée.

Hypothèse 1 à partir du concept de stratégie sociale : la logique d'adaptation au marché par ajustements successifs de l'activité est un processus sans fin. De fait, l'entreprise entretient dans son environnement le contexte et les conditions de sa nécessaire adaptation future à court terme (concept de violation). Seul le corps social a les moyens d'imposer une autre rationalité pour briser cet anneau de causalités pervers. Cette hypothèse, ne préjuge en rien du réalisme économique des décisions en situation de crise.

Hypothèse pragmatique 2, à partir de «l'effet cascade» : en période de crise, la gestion de l'activité par ajustements successifs met l'organisation et les acteurs en tensions sociales et économiques. Dans ce contexte, le groupe dirigeant n'a pas le droit à l'erreur. Ce mécanisme d'auto-renforcement des risques, même sous un impératif économique, contraint le management général à une logique de gestion de l'urgence. Cette hypothèse devrait conduire à intégrer le modèle de l'incrémentalisme logique, et la dimension humaine pour retrouver des degrés de liberté.

Les causes des situations de crise organisationnelle sont aujourd'hui relativement maîtrisées. De multiples typologies identifient les conditions d'une détérioration de la position concurrentielle ou de la situation interne. Par contre, les processus de gestion de crise ont donné lieu à peu de travaux empiriques. Or, les décisions prises, les mesures supposées correctrices, sont sans doute au moins aussi importantes que les causes initiales. Cette recherche exploratoire, montre à partir de «l'effet cascade», la nécessité de redéfinir la relation conceptuelle entre l'économique et le social pour envisager la complétude du processus de crise et son évitement. Sur le plan empirique, la recherche met en évidence la complexité de la scène organisationnelle afin d'aider les dirigeants à anticiper certains effets pervers de la gestion en situation de crise perçue.

Références

- BOUDON R., *La logique du social*, Hachette, 1979
BOUVIER P., *Le travail au quotidien*, PUF, 1989
FORGUES B. (Introduit par), «Crises : la gestion responsable», *Revue Française de Gestion*, Numéro 108, 1996, p.71-122
HERMANN C., «Some consequences of crisis-which limits the viability of organizations», *Administrative Science Quarterly*, Volume 8, 1963, p.61-82
IBARRA H. ANDREWS S., «Power, social influence and sense-making : effects of network Centralité

- and Proximity on employee Perceptions», *Administrative Science Quarterly*, Volume 38, 1993, p.277-303
- JEMISON D. & SITKIN S., «Corporate acquisitions : a process perspective», *Academy of Management Review*, Volume 11, Number 1, 1986, p.154-163
- JICK T., «Mixing Qualitative and Quantitative Methods Triangulation in Action», *Administrative Science Quarterly*, Volume 24, December 1979, p.602-611
- KOENIG G., *Management stratégique*, Nathan, 1996
- PAINTHIAUX V., «Le management en contexte de changement technique», 6ème congrès de l'AGRH, 1995, Poitiers
- PAUCHANT T. & MITROFF I., *La gestion des crises et des paradoxes*, Presses HEC Québec Montréal, 1995
- PIAGET J., *Etudes sociologiques*, Droz, Genève, 1965 (Recueil de textes écrits entre 1941 et 1950)
- QUINN J., *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, 1980
- SPINOZA B. (1632-1677), *Traité de la réforme de l'entendement*, Mille et une nuits, 1996 (Texte non-publié du vivant du philosophe)
- RIVELINE C., «De l'urgence en gestion», *Gérer et comprendre*, Mars 1991, p.82-92
- VIGNON C. & WACHEUX F., «Stratégie et GRH : d'un dissentiment théorique à une articulation pratique», 5ème Congrès de l'AGRH, 1994, Montpellier
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996
- WEBER M., *Essai sur la théorie de la science*, Plon, 1922
- WEICK K., «Organizational redesign as improvisation», in *Organizational Change and Redesign*, edited by Huber G. & Glick W., Oxford University Press, 1993, p.346-379
- YIN R., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, 1994, Seconde Edition (1ère édition, 1984)

Notes

1 Le site étudié pour cet article fait l'objet par ailleurs d'une recherche plus importante menée par l'un des auteurs, sur l'outil d'animation et de diffusion des objectifs stratégiques du site de production : le Plan d'Accélération du Progrès (PAP). C'est dans ce cadre, que les entretiens à tous les niveaux hiérarchiques et les documents internes ont pu être recueillis.

2 Neuf réunions entre la Direction et les organisations syndicales n'ont pu produire un accord sur l'aménagement du temps de travail. La mise en place des nouveaux horaires est intervenue au mois d'Avril 1997. Au niveau de l'environnement, elle intervient lors de la fermeture d'un site industriel d'un autre pays et de l'annonce de licenciements dans plusieurs sites français.

3 Discours, souvent le fait du dirigeant, qui ramène tout à une unité : l'intérêt de l'entreprise, le choix impératif, le comportement attendu des salariés, ...

4 Celle-ci se définit comme «une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications» (Wacheux F., 1996). La situation de gestion étudiée correspond à cette définition dans la mesure où elle implique de nombreux acteurs (tous les niveaux hiérarchiques). Les événements se succèdent et se superposent sur plusieurs niveaux (conjoncturels, structurels et internes et externes à l'entreprise). Les retombées se font sentir sur l'ensemble du Groupe mais également sur chaque individu de l'usine. Les discours, les pratiques et leurs conséquences s'enchevêtrent inextricablement. Dans ce sens, il est ardu de vouloir dénouer les causes et les conséquences des actions. L'étude documentaire alliée à des entretiens semi-directifs avec tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que la présence sur plusieurs journées tout au long du processus permet de trianguler les perceptions et les discours des acteurs (Jick, 1979 ; Yin, 1994)

5 En 1995, le cours de l'action a chuté de 165 à 140 francs et l'entreprise a perdu 1000 francs par produit vendu.

6 Il y a une autre usine à l'étranger.

7 IMVP = Indicateur international permettant de calculer le temps que mettrait n'importe quelle usine, avec ses installations et son organisation propre, pour élaborer un produit, rapporté à un produit type.

8 La scène organisationnelle est matérialisée par les interactions individuelles et collectives motivée par les enjeux conscients dominants sur le moment dans l'entreprise. Elle représente le cadre à l'intérieur duquel les acteurs entrent en transaction.

9 « Nous avons la chance d'avoir la gamme la plus récente et le produit de l'année. Par les temps qui courent et la guerre commerciale que se livrent les constructeurs, c'est une opportunité dont il faut tirer le meilleur parti pour l'usine. Notre enjeu est double : poursuivre la réduction des coûts de production et trouver des modes d'organisation pour produire plus de X et satisfaire au mieux la demande de nos clients » - Mensuel de l'Usine - Discours du Directeur - Décembre 1996.

10 « Nous devons trouver les ressources pour faire face pendant quatre mois. Nous le ferons, j'en suis persuadé. D'abord, parce que nous avons le respect de nos clients. Ensuite, parce que nous avons une obligation de solidarité dans un contexte difficile, vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis d'autres usines du groupe, qui connaissent le chômage et souhaiteraient aussi pouvoir produire des X. Et aussi parce que nous avons bénéficié de 4 milliards d'investissements, de 3 produits nouveaux et que nous avons le souci de préserver l'activité et l'emploi dans notre Usine ». Le directeur de l'Usine dans le mensuel interne de l'Usine.

11 au sens de Pierre Bouvier, dans le Travail au quotidien

12 « Une chose et l'idée que l'on s'en fait sont différentes » (Spinoza)