

L'apprentissage dans une dynamique de crise :

Cas d'un grand groupe pétrolier

Hela CHEBBI *
Enseignant – Chercheur
Centre de recherche OCRE
EDC Paris – La défense
E-mail : hela.chebbi@edcparis.edu

Aline PEREIRA PÜNDRICH**
Doctorante en Sciences de Gestion – Allocataire/Monitrice
Centre de Recherche Magellan – IAE – Université Jean Moulin Lyon 3
6 cours Albert Thomas – 69008 – Lyon, France
Tel. : + 33 06 86 64 58 93
E-mail : apundrich@hotmail.com

* Auteurs par ordre alphabétique

** Pour toute correspondance

RÉSUMÉ :

De nos jours, la crise est devenue un terme très évoqué dans le monde. Qu'elle soit sur le plan économique, social ou politique, ces situations critiques ne cessent de se multiplier sur la scène internationale, ce qui montre leur diversité et la multitude d'opportunités d'apprentissage qu'elles représentent pour les organisations. Ce constat nous conduit à mettre l'accent sur un phénomène très important dans l'étude des processus de gestion de crise : l'apprentissage post-crise. Afin d'analyser les caractéristiques de cette démarche stratégique pour les organisations, nous avons étudié un cas de crise vécue par le groupe pétrolier **PETRÓLEO OURO NEGRO (PON)**. Dans ce cadre, nous avons mené des entretiens semi directifs avec des cadres d'entreprises et experts en gestion de crise, originaires du Brésil et de la France. Nous avons également procédé à une triangulation des sources de données moyennant l'observation et l'analyse de documents. Toutes les informations collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique chronologique. Au final, ce travail montre que le contenu de l'apprentissage, pour une cellule de crise, peut porter sur plusieurs éléments : l'image, la communication, la prévention, la relation avec les parties prenantes, les transformations/changements... Par ailleurs, les résultats ont été discutés à la lumière de l'analyse de deux grilles théoriques : les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990) et les spécificités de la phase post-crise (Roux-Dufort, 2003). A l'issue de cette analyse, des propositions opératoires ont été avancées au sujet des caractéristiques d'une cellule de crise apprenante (maîtrise personnelle, modèles mentaux, vision partagée, apprentissage en équipe, pensée systémique).

MOTS CLÉS : gestion des crises, processus, apprentissage, groupe pétrolier, cellule de crise.

L'apprentissage dans une dynamique de crise :

Cas d'un grand groupe pétrolier

RÉSUMÉ :

De nos jours, la crise est devenue un terme très évoqué dans le monde. Qu'elle soit sur le plan économique, social ou politique, ces situations critiques ne cessent de se multiplier sur la scène internationale, ce qui montre leur diversité et la multitude d'opportunités d'apprentissage qu'elles représentent pour les organisations. Ce constat nous conduit à mettre l'accent sur un phénomène très important dans l'étude des processus de gestion de crise : l'apprentissage post-crise. Afin d'analyser les caractéristiques de cette démarche stratégique pour les organisations, nous avons étudié un cas de crise vécue par le groupe pétrolier **PETRÓLEO OURO NEGRO (PON)**. Dans ce cadre, nous avons mené des entretiens semi directifs avec des cadres d'entreprises et experts en gestion de crise, originaires du Brésil et de la France. Nous avons également procédé à une triangulation des sources de données moyennant l'observation et l'analyse de documents. Toutes les informations collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique chronologique. Au final, ce travail montre que le contenu de l'apprentissage, pour une cellule de crise, peut porter sur plusieurs éléments : l'image, la communication, la prévention, la relation avec les parties prenantes, les transformations/changements... Par ailleurs, les résultats ont été discutés à la lumière de l'analyse de deux grilles théoriques : les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990) et les spécificités de la phase post-crise (Roux-Dufort, 2003). A l'issue de cette analyse, des propositions opératoires ont été avancées au sujet des caractéristiques d'une cellule de crise apprenante (maîtrise personnelle, modèles mentaux, vision partagée, apprentissage en équipe, pensée systémique).

MOTS CLÉS : gestion des crises, processus, apprentissage, groupe pétrolier, cellule de crise.

INTRODUCTION

De nos jours, la crise est devenue un terme très évoqué dans le monde. Quelque soit le domaine, des situations critiques émergent et continuent à influencer le fonctionnement sur la scène nationale et internationale. C'est le cas récemment de la crise du pétrole avec ce qui s'est passé entre GAZPROM et l'Ukraine. Le domaine économique n'est pas épargné avec les mouvements boursiers et les opérations financières, ce qui influence à son tour le milieu social. La crise est même d'actualité sur le plan politique avec ce qui se passe au Proche Orient... Tous ces exemples montrent le caractère multiforme de ces événements critiques (Libaert, 2005).

La récurrence de ces crises nous conduit à réfléchir aux modalités avec lesquelles les organisations capitalisent sur ces événements d'urgence. De ce fait, nous considérons qu'une démarche d'apprentissage, lors de la phase post-crise, constitue une étape très importante pour les organisations. Ce constat rejoint la réflexion de plusieurs auteurs (Kovoor, 1991 ; Lagadec, 1997 ; Pearson et Clair, 1998 ; Roux-Dufort, 2003). Afin d'étudier ce phénomène très stratégique, nous avons mené une investigation empirique auprès de **PETROLEO OURO NEGRO (PON)**. Ce grand groupe pétrolier latino américain s'est retrouvé confronté à une crise suite à un accident de sa plateforme. Les résultats obtenus ont été discutés à la lumière de l'analyse de deux grilles théoriques : les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990) et les caractéristiques de la phase post-crise (Roux-Dufort, 2003).

Avant d'exposer les résultats et la discussion, nous commencerons par présenter le concept de la crise selon une approche processuelle. Dans ce cadre, nous mettrons l'accent sur le rôle de la cellule de crise dans la dernière phase du processus de crise. Par la suite, nous exposerons brièvement les principaux travaux portant sur l'apprentissage en général, et sur ses caractéristiques pendant l'après crise, en particulier.

1. LA GESTION DES CRISES

Les événements de crise se caractérisent par des circonstances difficiles et imprévisibles, des moments de perturbation et d'incertitude qui font partie du quotidien des organisations. Afin de mieux visualiser ces situations critiques, et par conséquent de les gérer à bien, une démarche processuelle s'impose. Dans ce cadre, nous analyserons le rôle de la cellule de crise dans les phases avant, durant et après crise. Plus particulièrement, nous nous focaliserons sur la dernière étape pour mettre en évidence l'importance de l'apprentissage.

1.1 L'APPROCHE PROCESSUELLE DE LA CRISE

Chaque crise est unique avec ses propres caractéristiques, son contexte et ses facteurs déclencheurs (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998). Certaines conceptions négatives de ce phénomène l'analysent comme une occasion extrêmement nocive à l'entreprise dans laquelle les incidents, la surprise et la panique sont les éléments les plus importants (Lehu, 1998). D'autres conceptions, plus optimistes, considèrent la crise comme la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements. Selon Libaert (2005), cette étape représente une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution et de changement pour l'organisation. La diversité de ces conceptions montre alors que la maîtrise d'une situation de crise dépend, avant tout, de la perception que les acteurs peuvent avoir de la crise (Morin, 1976). Ses trois caractéristiques restent cependant invariables : la condition du « processus de déstabilisation », le nombre de conséquences que la crise peut induire et la façon avec laquelle elle peut affecter le cadre référentiel de l'organisation (Roux-Dufort, 2000). De ce fait, plusieurs nuances peuvent exister (Dutton, 1986), ce qui risque d'influencer la qualité de la réaction des organisations (Lehu, 1998).

Face à la diversité des situations de crises, deux regards différents sont souvent évoqués pour analyser ce phénomène : l'événement et le processus. Selon la première approche, la crise est considérée comme le résultat de plusieurs facteurs déclencheurs (Hermann, 1963 ; Roux-Dufort, 2000). L'objectif ultime est d'analyser les manifestations extérieures et de réduire leurs conséquences (Roux-Dufort, 2005). Contrairement à cette conception, l'approche processuelle prend en compte les origines de la crise, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner, 1976 ; Forgues, 1996). Dans un tel cadre, la situation critique n'est plus perçue comme un événement imprévisible dont les signaux ne sont pas identifiables (Turner, 1976 ; Bryson, 1981). Elle est plutôt analysée dans un intervalle de temps amplifié (Forgues, 1996) afin de l'observer comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus et Goodman, 1991).

Malgré l'importance de l'approche événementielle de la crise, cette conception demeure, à notre sens, très réductrice de son ampleur. De ce fait, nous percevons ce phénomène comme un processus caractérisé par trois phases principales : le déclenchement, la remise en cause et l'équilibre/changement. En adoptant cette position, nous considérons alors que la gestion des situations de crise est une démarche dynamique tout au long d'un processus complexe (Fimbel, 2003). Sans se limiter à l'identification des facteurs déclencheurs, il conviendrait alors de mettre

en place des méthodes pour contrôler chaque situation critique avant, pendant et après son déroulement. Pour les deux premières phases, la gestion de crise s'inscrit dans une optique de prévention. Quant à la phase post-crise, la gestion de cet événement concerne davantage la démarche de capitalisation. Il s'agit du développement de la capacité organisationnelle à réagir face aux nouvelles crises en se basant sur ses propres expériences passées et/ou celles des autres organisations (Baum et Dahlin, 2007). Sur le plan opérationnel, cette démarche permet de lutter contre le temps (Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004) pendant de tels événements.

Afin d'évaluer l'ampleur de toute crise et de la gérer convenablement, un dispositif organisationnel complexe et dynamique est souvent mis en place. Il s'agit de la cellule de crise. Dans ce qui suit, nous présenterons les caractéristiques de cette structure très stratégique pour les organisations. Nous mettrons davantage l'accent sur le rôle de la cellule de crise dans la phase post-crise. Dans ce cadre, l'optique de capitalisation et d'apprentissage sera mise en évidence.

1.2 LE RÔLE DE LA CELLULE DE CRISE DANS LE PROCESSUS : ZOOM SUR LA PHASE POST-CRISE

Une cellule de crise est considérée comme le symbole même de la gestion des crises, son acte fondateur (Libaert, 2005). Elle est souvent définie à travers les réunions d'urgence qui caractérisent tout événement accidentel ou situation conflictuelle grave (Ogrizek et Guillery, 1997). Cette structure a pour objectif de faciliter l'assimilation et l'analyse des informations en temps de crise. Elle permet ainsi d'augmenter les chances de l'entreprise de sortir de cet événement critique de la meilleure façon possible. Pour ce faire, ce dispositif mène simultanément, et de manière coordonnée, un travail de décision et d'action sur plusieurs fronts (Ogrizek et Guillery, 1997).

Afin de trouver les manières appropriées pour gérer la crise de façon organisée et efficiente, toute cellule de crise doit avoir certaines caractéristiques (Libaert, 2005). Selon plusieurs chercheurs, il s'agit essentiellement de constituer une équipe très hétérogène. Le but étant d'analyser clairement les enjeux de chaque situation de crise (Bland, 1998). La composition de la cellule de crise, le choix de ses membres et la définition de leurs responsabilités ont fait l'objet d'une multitude de recherches (Smart et Vertinsky, 1977 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Chacune considère que la cellule de crise doit contenir des responsables qui représentent les dimensions privilégiées de chaque entreprise dans la gestion de crise, ce qui peut constituer un véritable facteur clé de succès. Lehu (1998), par exemple, propose

trois niveaux (responsables hiérarchiques, spécialistes et techniciens). Selon Roux-Dufort (2003), la composition d'une cellule de crise suit trois axes : le coordinateur, le dirigeant et les experts (internes et externes). Plus récemment, Libaert (2005) a mis l'accent sur l'importance de la communication en situation de crise en soulignant le rôle joué par l'animateur, les experts et le responsable de communication. Ils sont chargés de divulguer, moyennant des communiqués de presse, les décisions prises au sein de la cellule de crise.

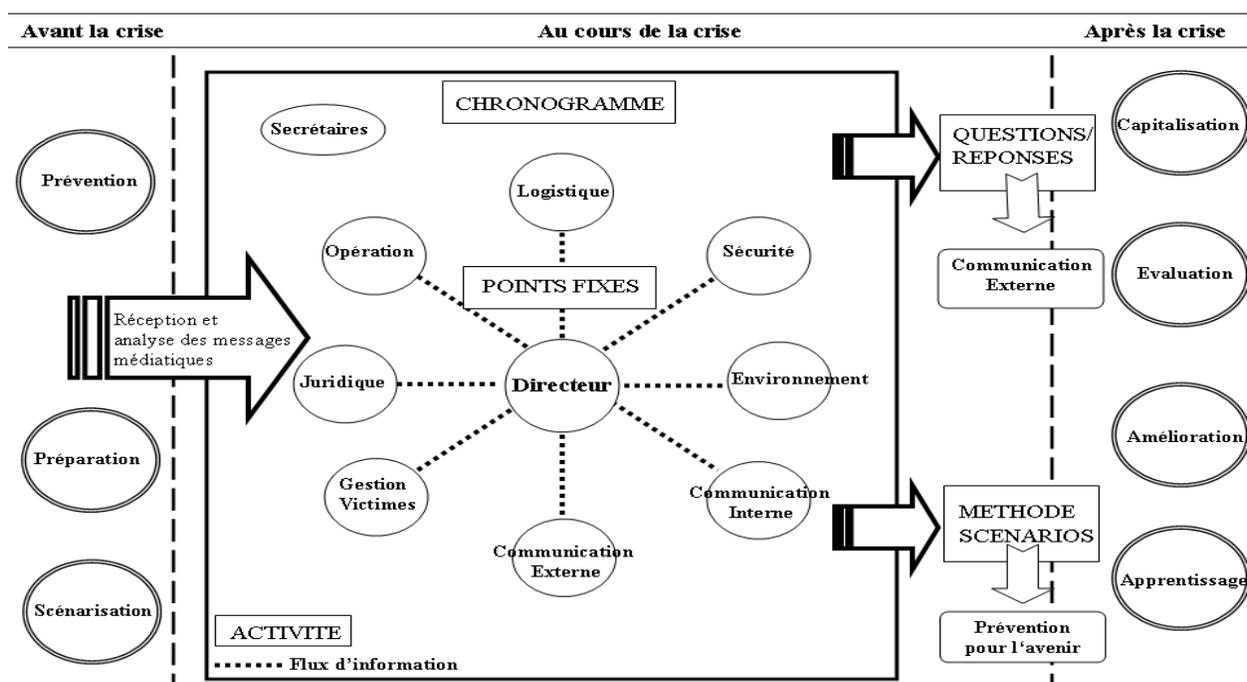
Les membres de cette structure stratégique, malgré la diversité de leurs fonctions, s'occupent généralement des trois grandes phases du processus de crise. En effet, comme le montre le schéma ci-dessous (figure 1), ils se chargent de la prévention/préparation de crise, de la gestion des événements pendant la crise, et de la capitalisation/apprentissage (Roux-Dufort, 2003). Avant d'apprécier et de mettre en évidence l'importance de la cellule de crise dans la dernière phase, nous présenterons brièvement ses activités dans les deux premières.

- Comme le montre la figure n°1, **avant la crise**, la cellule se charge essentiellement de la prévention/préparation sur le plan des tâches, des informations et des hommes. Cet « élément catalyseur », constitué avant toute crise, permet d'apprécier le plus rationnellement possible la situation. Il permet également d'évaluer ses coûts et ses conséquences (Lehu, 1998) en utilisant surtout la méthode de la scénarisation (Pollard et Hotho, 2006 ; Godet, 2007). Il s'agit essentiellement de prévoir, non seulement les événements immédiats, mais aussi l'avenir tout en envisageant des évolutions possibles pour les scénarii.
- **Pendant l'événement de crise**, la cellule étudie la situation, discute des solutions, prend des décisions et les met en pratique. Selon Ogrizek et Guillery (1997), la réalisation de ces activités requière l'élaboration d'un chronogramme d'activités, l'usage de la technique des « points fixes »¹, la réalisation d'un document « questions-réponses »², l'élaboration des scénarii et l'analyse en temps réel de la médiatisation. Pendant cette phase critique, le stress monte pouvant conduire à quelques conflits entre les membres de l'équipe. Dans tels cas, le rôle du directeur est non seulement de gérer la crise, mais aussi les relations entre ces personnes et les tensions qu'elles peuvent générer (Smart et Vertinsky, 1977). L'objectif est de garantir un flux de travail productif et des résultats favorables à l'organisation.

¹ Cette technique permet aux acteurs de la cellule de faire le point sur les plusieurs activités menées simultanément par le groupe.

² Il s'agit d'un outil destiné à préparer la communication des décisions d'une façon unique et cohérente.

Figure 1 : Les trois types d'activités dans une cellule de crise



(Schéma réalisé à partir des travaux d'Ogrizek et Guillery, 1997 et Roux-Dufort, 2003)

• Comme le montre la figure ci-dessus, la crise ne s'arrête pas une fois l'événement passé. Le processus de gestion de crise continue dans une optique de capitalisation, de changement et d'apprentissage. Dans ce cadre **post-crise**, quatre tâches principales doivent être menées (Roux-Dufort, 2000, 2003). Il s'agit de l'évaluation des conséquences de la crise, de l'apprentissage à plusieurs niveaux (simple, double et triple boucle), de l'amélioration de la situation existante et de la capitalisation. Ces activités rentrent dans le cadre du retour d'expérience moyennant l'élaboration d'un bilan. L'objectif est de reconnaître les erreurs commises pendant la crise afin d'améliorer la performance future de la cellule.

Tous ces propos montrent les caractéristiques de la cellule de crise, sa composition très hétérogène et son rôle stratégique. Malgré la diversité des écrits sur le sujet, il convient toutefois de souligner que les recherches se sont très souvent intéressées à l'étude du rôle de la cellule de crise avant et pendant la crise (Smart et Vertinsky, 1977 ; Lagadec, 1997, par exemple). Dans le cadre de ce travail, nous nous focaliserons sur l'étude de la dynamique de cette structure (caractéristiques et modalités de l'apprentissage) pendant la phase de post-crise.

2. L'APPRENTISSAGE POST-CRISE

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme « le processus par lequel les données anciennes (connaissances ou savoir, pratiques, procédures, représentations) sont combinées avec de nouvelles données et mises en œuvre collectivement dans des actions ou dans la préparation d'actions collectives » (Charreire, 1995). Les premières réflexions à ce sujet ont été initiées par la théorie évolutionniste. Dans ce cadre, Nelson et Winter (1982) ont tenté de prolonger la pensée Schumpetérienne en considérant l'organisation comme un ensemble de routines.

Les travaux à ce sujet se sont par la suite multipliés sur le plan individuel (Cyert et March, 1963 ; March et Olsen, 1976 ; Weick, 1991). Ce n'est qu'avec les travaux fédérateurs d'Argyris et Schön (1978) et de Hedberg (1981) que l'apprentissage organisationnel a été étudié en profondeur (Koenig, 1994). Plus récemment, Argyris et Schön (1996) se sont basés sur la théorie de l'action pour souligner que toute action stratégique peut revêtir deux formes : une théorie épousée (ensemble des principes) et une théorie en usage (ensemble de pratiques). Selon ces auteurs, l'apprentissage qu'il soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation est une résultante de l'action. Deux façons de corriger les erreurs sont alors identifiées : l'apprentissage en « simple boucle » et en « double boucle ». Alors que le premier ne modifie pas les routines et les présupposés (apprentissage comportemental), le second conduit l'organisation à reformuler ses principes et ses pratiques (apprentissage cognitif).

Afin de mettre en place ces boucles d'apprentissage, l'action est gouvernée par le raisonnement. C'est cette logique qui a donné naissance au concept d'« organisation apprenante » de Peter Senge (1990). Selon cet adepte de l'approche systémique, toute entreprise est une entité adaptative, consciente de ses erreurs passées et sans cesse capable de se transformer. Pour y parvenir, les organisations doivent mettre en œuvre cinq disciplines liées entre elles :

- La pensée systémique, centrée sur les interrelations entre les différentes parties, aide à appréhender la réalité dans toute sa complexité ;
- La maîtrise personnelle, basée sur la croissance individuelle, combine une perception lucide de la réalité à la connaissance claire de ses motivations personnelles ;
- La vision partagée, donne la motivation de progresser vers des aspirations communes ;
- La maîtrise des modèles mentaux, basée sur l'articulation des connaissances existantes, vise à améliorer les représentations que l'on a du fonctionnement de l'environnement ;
- L'apprentissage en équipe par le biais de la communication, du dialogue et de la réflexion créative.

Ces cinq dimensions conduisent, selon Senge (1990), l'organisation et chacun de ses membres à progresser et à se développer. Cette démarche d'apprentissage est d'autant plus importante dans des situations de crise ou de tensions (Probst et Büchel, 1995 ; Argyris, 1977 ; Joffre et Koenig, 1992). En effet, ces dernières peuvent représenter une opportunité positive de développement (Libaert, 2005) vu qu'elles permettent d'élaborer des nouveaux modes de management, de découvrir des compétences, de redéfinir et de consolider les réseaux (Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). De ce fait, une crise peut faire progresser l'entreprise et ses méthodes.

Afin d'étudier les caractéristiques de ce phénomène, plusieurs chercheurs ont considéré l'apprentissage comme l'acte d'acquisition de connaissances associé aux changements et à l'évolution des pratiques de travail (Fazzini-Feneyrol, 1995). Dans ce contexte, certains auteurs ont étudié les **possibilités** d'apprentissage post-crise. D'autres se sont plutôt focalisés sur **les facteurs** qui peuvent influencer cette capacité stratégique.

La première catégorie de travaux montre que l'apprentissage, ou les changements apportés par les crises, peuvent se passer de plusieurs manières. Pour certains, il peut s'agir d'étudier les événements critiques des autres entreprises en essayant d'apprendre de leurs expériences (Bland, 1998 ; Baum et Dahli, 2007). Pour d'autres auteurs, le travail des équipes de direction a plus de valeur ajoutée au niveau de l'apprentissage post-crise (Lagadec, 2000). Il permet d'identifier les vulnérabilités émergentes tout en développant les capacités collectives à travers des retours d'expériences. Dans ce cadre, Roux-Dufort (2003) a identifié quatre possibilités d'apprentissage post-crise : a) « ne rien apprendre » et faire comme si la crise n'avait été qu'un événement exceptionnel dans la vie de l'organisation » ; b) « capitaliser sur la crise pour améliorer l'existant » ; c) « capitaliser sur la crise pour remettre en cause des présupposés de gestion inadéquats » ; et d) « capitaliser sur la crise pour redéfinir l'identité de l'entreprise ».

Certes plusieurs voies peuvent conduire à l'apprentissage post-crise, mais encore faut-il que les organisations soient en mesure de le faire. C'est ce questionnement qui a déclenché la deuxième catégorie de travaux sur le sujet. Dans ce cadre, Roux-Dufort (2003) considère que malgré le potentiel d'apprentissage élevé des crises, les organisations n'y accèdent que rarement. En effet, plusieurs facteurs peuvent affecter cette démarche. D'une part, les membres de la cellule de crise doivent avoir un comportement ouvert pour absorber de nouveaux inputs (Argyris, 1976). D'autre part, le caractère turbulent, imprévisible et difficile des crises (Tarondeau, 1998) exige un traitement important des informations (Nonaka, 1994). Toutefois, cette démarche n'est

pas souvent au cœur des préoccupations des entreprises vu qu'elles se concentrent plutôt sur leurs stabilités (et non sur le changement). Dans ce cadre, le recours aux solutions familières ou l'évitement de la décision est souvent la règle (Roux-Dufort, 2003). En outre, l'apprentissage résultant d'une crise n'est pas toujours facile à cause de l'engagement demandé. Les changements et le développement des nouvelles procédures sont des processus pour lesquels l'organisation ne peut pas passer tout le temps, parce qu'ils demandent des efforts et un engagement continus.

A partir de ces développements, l'apprentissage post-crise apparaît comme une démarche stratégique pour les organisations. Les recherches sur ce sujet se sont plutôt penchées sur les facteurs d'influence ainsi que sur sa valeur ajoutée (importance). Ce constat nous a conduits à élaborer une approche plus intégrative de ce phénomène. Dans ce cadre, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'étude du déroulement du processus d'apprentissage post-crise (contenu, caractéristiques et modalités). Pour ce faire, nous avons mené une investigation empirique au sein du groupe pétrolier **PETROLEO OURO NEGRO (PON)**. Cette analyse approfondie, d'une situation critique vécue par ce groupe, nous a permis d'appréhender le déroulement réel de la démarche d'apprentissage après crise.

3. L'APPRENTISSAGE DANS UNE DYNAMIQUE DE CRISE

Avant d'exposer les résultats de notre investigation empirique menée auprès du groupe PON, nous présenterons une synthèse des principaux éléments théoriques que nous retiendrons pour ce travail, ainsi que la méthodologie suivie.

3.1 CONSOLIDATION DES CONCEPTS

Dans le but de réaliser les analyses auxquelles ce travail est destiné, et pour donner à ce sujet sa dimension managériale, nous appréhenderons la situation de crise comme une démarche dynamique ayant trois phases distinctes : le déclenchement, la remise en cause des pratiques de l'entreprise et les changements résultants de ce processus. Face à ces phases de la gestion de crise, nous rejoignons la réflexion de Roux-Dufort (2003) qui considère que la cellule de crise a trois rôles spécifiques dans le processus : prévention/anticipation, préparation et apprentissage/capitalisation. Dans le cadre de ce travail, nous mettrons l'accent sur la dernière activité : l'apprentissage pendant la période de post-crise. De ce fait, nous analyserons deux grilles théoriques : les cinq dimensions nécessaires pour une organisation apprenante (Senge,

1990) et les caractéristiques de la phase post-crise : apprentissage, évaluation, capitalisation et amélioration (Roux-Dufort, 2003). Au final, nous proposerons quelques actions pouvant favoriser l'apprentissage après tout événement de crise.

3.2 MÉTHODOLOGIE : COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Cet article a été élaboré à partir d'une étude de cas réalisée auprès d'une grande entreprise pétrolière. Ce choix méthodologique nous a permis d'analyser des processus au sein de cette organisation tout en gardant les caractéristiques holistiques et significatives des événements (Yin, 2003). De ce fait, nous avons obtenu une approche plus approfondie des caractéristiques de l'événement de crise analysé. Le cas en question concerne une organisation de grande taille dans le domaine pétrolier. Elle est très importante pour l'économie de son pays-siège, le Brésil, ainsi que pour les différentes régions du monde où elle maintient ses opérations. Pour de telles raisons, mais surtout à cause de ses expériences multiples dans des événements importants de crise, nous avons choisi cette entreprise comme terrain pour notre recherche.

A partir de l'analyse d'une situation de crise organisationnelle, cette étude a été menée en utilisant une approche qualitative. Cette démarche a permis aux auteurs d'avoir un cadre de recherche basé sur la collecte et l'utilisation de matériaux empiriques décrivant des situations et des problématiques liées à la réalité de l'organisation étudiée (Denzin et Lincoln, 2000). La recherche exploratoire et l'analyse de la littérature sur le sujet ont permis une interaction entre les chercheurs et l'objet étudié, ce qui a été fait en utilisant des supports théoriques de plusieurs natures et souvent multilingues (Richardson, 1999).

3.2.1 Collecte des données

Pour réaliser cette étude, la collecte de données a été divisée en deux étapes principales :

a) L'analyse bibliographique : avec l'utilisation des ouvrages publiés en français, en anglais et en portugais. Cette partie du travail a été réalisée dans le but de cerner un cadre théorique dans lequel la gestion des crises et l'apprentissage organisationnel puissent être analysés selon différents contextes et perspectives ;

b) La réalisation d'une étude de cas à partir de :

- Une recherche documentaire : plusieurs documents analysés, dont six dossiers publiés par l'entreprise touchée par l'événement de crise ainsi que par des organismes gouvernementaux et syndicaux également concernés ;

- Une analyse de dossiers de presse, dont 12 documents publiés principalement par les médias brésiliens. Ils ont été collectés et organisés dans une perspective temporelle et chronologique afin de reconstruire les événements à partir des discours des acteurs médiatiques. Dans le cadre de cette recherche longitudinale à posteriori (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007), l'objectif a été d'analyser les événements de crise et ses conséquences dans un laps de temps déterminé, en privilégiant la période de deux ans comprenant la situation de crise et de post-crise dans l'entreprise PON (Petróleo Ouro Negro), soit de mars/2001 à mars/2003.

- et la réalisation d'entretiens semi directifs avec cinq cadres d'entreprises et experts en gestion de crise, originaires du Brésil et de la France. Ils ont été choisis en fonction de leurs perspectives concernant la gestion des crises et l'apprentissage organisationnel. Dans le cadre de ce travail, nous avons également collaboré avec un cadre représentant une grande entreprise française de pétrole, un responsable de l'entreprise PON, un chercheur expert en gestion des crises environnementales (qui a donné une vision plus académique des crises et de l'apprentissage), et deux cadres chargés de la gestion des activités internationales d'une grande entreprise brésilienne dans les marchés européen et latino-américain. Toutes ces personnes, de profils différents, ont présenté une description pratique des événements de crise. Ces entretiens, construits à partir des références théoriques et de l'analyse documentaire, ont été réalisés en portugais et en français, par téléphone et par support écrit. Afin de garantir l'anonymat et la liberté d'expression de nos interviewés, vu les contraintes liées au sujet, nous leur avons attribué des lettres : le représentant de l'entreprise pétrolière française (Enquête A), le représentant de l'entreprise PON (Enquête B), le chercheur expert en gestion des crises environnementales (Enquête C), et les deux cadres de l'entreprise brésilienne (Enquêtes D et E).

3.2.2 Analyse des données

En nous basant sur la recherche bibliographique et documentaire, les entretiens et les observations réalisées pendant le déroulement de ce travail, nous avons constitué une triangulation des données collectées (Yin, 2003). Cette démarche nous a permis d'améliorer la précision de la mesure et de la description tout en abordant notre sujet selon deux angles complémentaires (Baumard et Ibert, 2003). Dans le cadre exploratoire, nous nous sommes basés sur la transcription et l'analyse des entretiens réalisés, l'organisation et l'analyse des données collectées selon un ordre chronologique, ainsi que sur l'identification, la description et l'analyse

des particularités du cas de crise étudié (Richardson, 1999). Afin de faciliter la compréhension, et de mieux illustrer certains points, nous avons utilisé des « verbatim » résultants des entretiens réalisés.

3.3 LE CAS DU GROUPE PETROLEO OURO NEGRO (PON)

Présentation : L'entreprise PON figure parmi les entreprises les plus importantes du domaine pétrolier au niveau mondial. Elle se concentre sur l'exploitation des ressources de pétrole (dans les eaux très profondes) et de gaz pour la production d'énergie. Cette organisation compte environ 50 mille employés et 248 mille actionnaires. Elle dispose de réserves importantes (environ 11.5 milliards de barils de pétrole et 103 plateformes d'extraction en mer). Leader sur le marché latino-américain, le groupe PON est également présent dans 18 pays dans le monde.

Face à la crise : En 2001, une des plateformes les plus importantes de PON a subi une explosion dans une de ses colonnes de sustentation sous-marine. Cette plateforme était située sur la côte du sud-est brésilien. Elle était considérée, à l'époque, la plus grande structure de production de pétrole en haute mer du monde. Avec plusieurs étages, pour quelques milliers de tonnes, 175 ouvriers étaient en service au moment de l'accident. Un tel événement a été suivi par d'autres explosions encore plus puissantes dans la structure, ce qui a provoqué le décès de plusieurs ouvriers membres de la brigade de sauvetage. Cinq jours plus tard, la plate-forme était totalement immergée et la perte de la structure a été totale. Sans compter tous les problèmes induits dans les mois suivants, pour l'entreprise PON les dommages physiques ont coûté plusieurs millions d'euros.

« La crise est une situation macro, d'origine interne ou externe, qui exige des changements stratégiques et beaucoup d'intelligence » (Enquête E)

Face à la crise, selon la documentation divulguée par l'entreprise et les textes des médias qui ont été analysés, les premières actions de l'entreprise PON après l'accident ont concerné les familles de ses collaborateurs. Avant de parler à la presse, les responsables de gestion de crise de l'entreprise ont contacté toutes les familles des victimes et des collaborateurs concernés pour leur fournir des informations et essayer ainsi d'éviter la panique.

« Pendant la gestion des crises, la première chose c'est d'être capable de répondre (...) Une erreur face à une crise : aller trop vite, céder à la panique et donner des fausses informations » (Enquête A)

« Il faut garder le calme, être confiant à propos des actions menées et proposer des actions immédiates et les plus objectives » (Enquête E)

Pendant toute la période de crise, l'entreprise a informé la presse de l'évolution de toutes ses actions. A travers ses porte-paroles (des cadres, le PDG et des spécialistes en gestion de crise) et selon ses rapports, PON ne laissait pas beaucoup de marge pour les informations fausses ou les rumeurs. Ainsi les messages passés par les médias du pays et du monde avaient peu d'interférences. Une telle stratégie de communication a permis à l'entreprise de préserver et de renforcer ce qu'elle symbolise devant l'opinion publique nationale et internationale.

« La crise est un afflux intense de questions et de sollicitations de la part de la presse et des médias » (Enquêté A)

« La communication est fondamentale et elle commence avec la construction d'une culture de prévention. Cela est difficile, parce que les cadres ont des difficultés à parler des problèmes au sein des équipes et cela empêche la création des plans de prévention de crises » (Enquêté B)

« Une erreur pendant la gestion des crises : mépriser la perception de l'opinion publique et concentrer les efforts seulement sur les aspects techniques de la gestion de crise » (Enquêté C)

Cependant, ce rapport plutôt « pacifique » avec les médias n'a pas évité l'émergence d'un côté très dramatique de l'événement : au moment de l'accident, une équipe de télévision faisait un reportage près de la région où se trouvait la plateforme. Les journalistes ont eu la possibilité d'écouter les explosions, d'accompagner et de filmer toutes les étapes de la tragédie. Le lendemain, dès le début de la matinée, les images de la plateforme en train de plonger, ont permis à la population d'accompagner en direct toutes les difficultés des équipes de sauvetage et l'angoisse des ouvriers. Pendant cinq jours, des téléspectateurs ont accompagné cet événement dès le moment des explosions jusqu'à la dernière partie de la plateforme disparue sous l'eau.

« Il faut éviter de dire : 'tout va aller pour le mieux, la situation est sous contrôle'. On ne sait jamais, ça peut toujours empirer... » (Enquêté A)

« Si mal dirigée, la communication de crise peut être la façon la plus rapide pour une entreprise de 'corroder' la confiance et la crédibilité conquises dans ses différents publics » (Enquêté C)

Simultanément, sur le lieu des explosions, plusieurs bateaux et nombreux techniciens brésiliens et étrangers ont été mobilisés pour essayer de contrôler la situation. L'entreprise PON a même tenté de sauver la plate-forme en utilisant des injections d'air comprimé pour maintenir la structure hors de l'eau, ce qui était un échec. Selon les déclarations, l'organisation PON a engagé plusieurs actions pour éviter des dommages environnementaux par les fuites d'huile. Afin d'investiguer les causes de l'accident, PON a constitué une commission interne formée par ses cadres, par les membres de la commission interne de prévention d'accidents ainsi que par les experts d'ingénierie. Cependant, la direction de PON a empêché la participation des représentants

de la classe des ouvriers du pétrole dans la commission, ce qui a été très critiqué (car contraire aux attitudes de l'entreprise pendant la crise). Après l'intervention de l'opinion publique et de la justice, la participation d'une seule personne représentant les syndicats pétroliers a été acceptée. Cet aspect négatif des actions de l'entreprise a été encore renforcé lorsque PON a refusé de présenter certains documents et de donner des témoignages sollicités par la commission. Cette dernière a écrit, dans son rapport final, que l'organisation en question n'avait pas fait attention aux recommandations fournies par la même commission après les accidents vécus dans le passé.

Après la crise : Après les événements critiques concernant l'accident avec sa plateforme, l'organisation PON a décidé d'accroître ses investissements (plus de 600 millions de dollars) pour les quatre années qui ont suivi la crise. Elle a également mis en vente des actions et une de ses plateformes pour essayer d'augmenter la captation des ressources au niveau mondial. Par rapport à son public interne, et dans un essai de minimiser les mauvaises conséquences de l'événement, PON a augmenté les bénéfices pour ses collaborateurs (paiement de la totalité des dépenses scolaires des enfants jusqu'à l'âge de 24 ans et des dépenses des familles avec traitement psychologique pour les proches des victimes).

« Il faut continuer le travail après la crise. Il faut récupérer les rapports perdus avec les publics. C'est le post-crise » (Enquête B)

« Le post-crise, c'est le moment de montrer la capacité de réaction de l'entreprise. Montrer qu'on était en difficultés mais on a su bien s'en sortir » (Enquête A)

Comme résultat des investigations, plusieurs problèmes structurels et une séquence d'erreurs humains ont été identifiés par la commission d'investigation, ce qui a partagé les responsabilités entre PON (qui a payé toutes les indemnités) et ses collaborateurs. Ainsi, exactement un an après l'accident, et dans le but de démontrer les résultats de ses actions, PON a divulgué une communication à la presse pour rassurer les différents publics du sérieux de ses intentions. Le but étant de les informer à propos de l'embauche d'une entreprise étrangère pour vérifier les travaux d'investigation. Au niveau de l'environnement, selon le rapport présenté par PON, aucune contamination grave liée à l'accident de la plateforme n'a été identifiée. En plus, sa présence à une profondeur de 1300 mètres sous l'eau n'aurait aucun impact sur l'environnement.

Parmi les résultats des analyses réalisées par la commission d'investigation, un facteur crucial a été souligné : le modèle de gestion utilisé par l'entreprise PON. Cette dernière semble avoir donné la priorité à la vitesse et aux buts de production, au lieu de privilégier les normes de sécurité du travail et d'entraînement du personnel. En plus, avant l'accident, l'entreprise avait

même ignoré certaines alertes de dysfonctionnement dans la structure de sa plateforme. Ceci n'a pas permis aux ouvriers de la brigade de sauvetage de faire leur travail en sécurité, d'où leurs morts. Pendant les trois ans qui ont précédé l'accident avec sa plateforme, l'organisation PON avait compté 81 décès parmi ses travailleurs dans plusieurs situations différentes, dont 66 étaient des ouvriers saisonniers. Au début des investigations de l'accident avec sa plateforme, les médias disaient que ce type de relation de travail pourrait être une des causes de l'accident. Cette possibilité a été niée par le président de l'organisation à l'époque. Toutefois, il a admis que le personnel saisonnier n'avait pas le « niveau PON de formation » et que la réduction du nombre de relations de travail de ce type, considérées fragiles, était un des objectifs de l'entreprise.

« La crise peut forcer à un changement de paradigme » (Enquêté C)

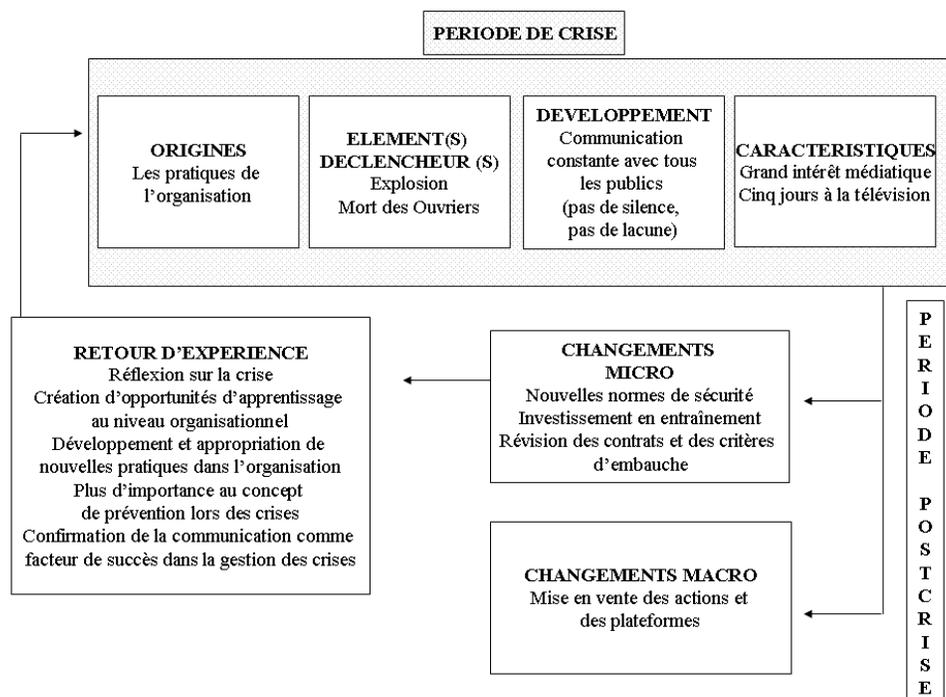
« La crise est une rénovation » (Enquêté D)

Ainsi, face aux conséquences de cet incident, l'entreprise a promu des opportunités importantes de retour sur les expériences de crise. Une fois la phase critique passée, PON a lancé un grand projet de communication et de divulgation pour discuter avec ses cadres et ses collaborateurs tous les aspects de l'accident. L'entreprise a diffusé les résultats des investigations. Elle les a même débattus ouvertement avec plusieurs publics et acteurs intéressés. Ces réflexions réalisées par la société ont eu des résultats pratiques comme le développement des nouvelles normes de sécurité, les investissements supplémentaires (formation et structure des plateformes), la révision des contrats de main d'œuvre externe de courte et moyenne durée, la redéfinition des critères de choix pour la main d'œuvre externe et l'adoption de contrats plus élaborés avec un engagement à long terme. A partir des déclarations de PON, la prévention apparaît comme la principale leçon tirée de ces événements critiques vécus : dans une activité à grand risque comme l'exploitation de pétrole, il faut prévenir au delà des normes et des déterminations légales mondialement recommandées.

« L'entreprise qui sait profiter d'une crise pour se restructurer et se fortifier est préparée pour affronter d'autres difficultés dans son quotidien. En plus, l'organisation qui arrive à surmonter une crise, fortifie son équipe et ses relations avec les publics » (Enquêté E)

A partir des propos et des « verbatim » relatés précédemment, le modèle ci-dessous peut être élaboré. Dans ce cadre, les caractéristiques du processus de crise gérée par le groupe PON sont exposées. L'accent est particulièrement mis sur la phase post-crise.

Figure 2 : Le modèle de crise de la plateforme pour le groupe PON : Focus sur le Post-crise



4. DISCUSSION

Dans les sections précédentes de cet article, nous avons mobilisé les principaux travaux portant sur l'approche processuelle des événements de crise. Une focalisation sur la dernière phase de ce processus nous a conduits à mettre en évidence l'importance de l'apprentissage de la cellule de crise dans ce cadre. Le caractère stratégique de ce phénomène nous a incités à initier une recherche auprès du groupe pétrolier PON. Dans ce cadre, nous avons cherché à comprendre le déroulement de l'apprentissage post-crise vécu par cette dernière après l'incident de sa plateforme. En croisant les principaux résultats obtenus avec la littérature mobilisée, nous pouvons aboutir à une analyse à deux niveaux : **le contenu de l'apprentissage post-crise** ainsi que **les caractéristiques des cellules de crise apprenantes**.

Le contenu de l'apprentissage dans la phase post-crise : après un événement de crise, la cellule peut en tirer des enseignements sur plusieurs plans : l'image de l'entreprise, la communication, la relation avec les parties prenantes (publics, médias, collaborateurs), l'anticipation des crises, les retours d'expériences, les changements. Concernant **l'image de l'entreprise**, par exemple, l'étude du processus de crise du groupe PON a montré que, même après la crise, le groupe n'a pas cessé de revaloriser son image. L'importance de cette action a été soulignée par Bland (1998). Selon lui, c'est la gestion des événements qui suivent la crise qui va

avoir de vraies influences sur la réputation de l'entreprise. De ce fait, l'évaluation de l'impact externe et interne de la crise à moyen et à long terme est indispensable.

Un deuxième enseignement concerne **la communication**. Comme le cas de l'entreprise PON l'a montré, cette démarche auprès des collaborateurs et des médias est indispensable tout au long du processus de crise. Cette action peut donner des explications en évitant les rumeurs et les nouvelles crises, puisqu'une crise peut en cacher une autre (Ogrizek et Guillery, 1997). **La façon de s'adresser au public** est également un élément important à retenir après une crise. Comme le démontre le cas étudié, les membres de la cellule du groupe PON se sont prononcés sur les événements pendant toute la durée de la crise, ce qui a causé une certaine compassion chez l'opinion publique et les médias. A partir du moment où plusieurs parties prenantes peuvent intervenir lors d'une crise (les syndicats pétroliers et les familles des victimes pour le groupe PON), **la relation avec les collaborateurs et les médias** est très importante.

Après toute crise, chaque cellule peut également apprendre comment **faire face à une situation critique** dans le futur. Les modalités d'affronter cet événement peuvent faire l'objet d'un apprentissage continu. Il s'agit essentiellement des modes de fonctionnement de la cellule. Un directeur, un responsable de communication et un expert ne peuvent pas travailler sans avoir une bonne coordination, un flux constant d'information et une communication efficiente. D'où l'importance du travail d'équipe (division et contrôle des activités). Ces caractéristiques rejoignent les travaux de plusieurs chercheurs (Smart et Vertinsky, 1977 ; Lehu, 1998 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004 ; Libaert, 2005) sur l'organisation et les dynamiques des membres d'une cellule de crise.

Une action stratégique, menée par tous les membres d'une cellule dans la phase post-crise, concerne la capitalisation sur les **retours d'expériences**. Cette phase est le moment où les bilans sont faits et l'entreprise essaie de se réorganiser, d'évaluer sa performance, de capitaliser les points forts, d'améliorer ses faiblesses et d'essayer d'apprendre avec l'expérience. Cependant, plusieurs organisations ne font pas ce type de réflexion. Une telle attitude peut être considérée comme la perte d'une opportunité de croître et de « fermer » le cycle de la crise (Ogrizek et Guillery, 1997). Selon Daigne (1991), cette période délicate est le moment où les décisions prises pendant la crise doivent être évaluées avec attention, parce que « la survie de l'entreprise dépend en effet non seulement de la gestion de la crise mais également de la manière dont ont va assumer l'après crise ».

L'enseignement sur **la prévention de crise**, dès la phase post-crise, concerne essentiellement la prise en compte des alertes et des événements imprévisibles. Par rapport à cet aspect, PON a affronté de mauvaises conséquences parce que le groupe n'a pas pris au sérieux les dysfonctionnements de la plateforme, la mort des ouvriers et les défaillances des normes de sécurité. Comme l'a souligné Lagadec (2000), la crise se gagne avant son émergence. Certes le développement de nouvelles capacités organisationnelles pour rendre possible une prévention de crise n'est pas une tâche facile, mais faisable. Selon Ogrizek et Guillery (1997), construire une image solide, être une source fiable d'information et avoir confiance en les médias et les acteurs sont les facteurs clés dans la prévention de crise. Ainsi, toute entreprise doit être bien préparée pour surmonter les épreuves (Libaert, 2005). Pour ce faire, la cellule de crise est amenée à faire l'état des lieux, mettre en place une organisation transversale (pour détecter les signaux d'une crise), préparer le manuel de gestion de crise et diffuser une « culture d'anticipation » auprès des collaborateurs et des principaux interlocuteurs (Tran Thanh Tam, 2004).

La transformation et les changements peuvent aussi faire l'objet d'apprentissage pour une cellule de crise. A partir du cas PON, nous pouvons constater que suite à l'accident de la plateforme, certaines procédures de gestion et de communication de crise ont été changées. Le groupe a également modifié certains aspects relationnels avec ses collaborateurs (pratiques de recrutement, de formation...). De ce fait, la crise crée de nouvelles conditions et ouvre le champ à des potentialités plus grandes de création et d'innovation, ce qui peut donner lieu à un apprentissage à double boucle (Argyris et Schön, 1978).

La diversité du **contenu de l'apprentissage** pendant la phase post-crise montre à quel point les organisations peuvent saisir des informations à partir des expériences vécues et les convertir en nouvelles pratiques. Dans le tableau qui suit, nous présenterons les caractéristiques que peut avoir une cellule de crise afin d'augmenter les possibilités d'apprentissage après les événements de crise. Pour ce faire, nous avons analysé les dimensions de l'organisation apprenantes (Senge, 1990) avec les activités de la cellule pendant la phase post-crise telle que présentée par Roux-Dufort (2003). Dans ce cadre, en nous basant sur la réalité observée du groupe PON, nous avons préconisé des propositions opératoires pour les managers.

Tableau 1 : Les caractéristiques d'une cellule de crise apprenante : réalités et propositions opératoires

Les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990)	Réalité du groupe PON	Propositions opératoires selon les caractéristiques de la phase-post crise (Roux-Dufort, 2003)
Maîtrise personnelle (croissance individuelle/motivation)	<ul style="list-style-type: none"> - Face à la crise, PON a empêché l'intervention des ouvriers à la commission d'investigation. - Chaque membre de la cellule de crise n'était pas motivé pour prendre en compte les alertes (dysfonctionnement déjà existant avant la crise). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Amélioration</i> : favoriser la motivation des membres de la cellule de crise augmente les possibilités d'apprentissage. Ces membres doivent également impliquer les autres collaborateurs. - <i>Capitalisation</i> : chaque acteur, quelque soit sa fonction, peut être source de connaissances : plus il est touché par la crise, plus il a une valeur ajoutée dans l'apprentissage ; plus il est motivé, plus il met en place des changements.
Modèles mentaux (les présupposés sur le fonctionnement de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres de la cellule de crise de PON considèrent qu'il faut maintenir une action continue de communication pour éviter les rumeurs. - La discussion des événements de crise par les cadres a permis une prise de conscience des actions et des erreurs commis par l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Évaluation</i> : l'analyse des connaissances tacites a plus de valeur ajoutée que celle des connaissances explicites. - <i>Amélioration</i> : il est important de mener une action continue de communication et de la perfectionner durant et après la crise. - <i>Apprentissage</i> : afin d'aider les cadres à accepter leurs erreurs et à apprendre à partir de leurs expériences de crise, une démarche individuelle menée avec médiateur est indispensable.
Vision partagée (Consensus groupe)	<ul style="list-style-type: none"> - PON a initialement refusé de divulguer les documents de la commission. - Consensus final pour PON : « Dans une activité de grand risque comme l'exploitation de pétrole, il faut prévenir au delà des normes et des déterminations légales mondialement recommandés » 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Évaluation</i> : la transparence du discours est essentielle pour mieux apprendre dans la phase post-crise. - <i>Amélioration</i> : il est important d'avoir un consensus autour des objectifs futurs d'une cellule de crise et d'une organisation (image, engagement, culture) afin de corriger ses imperfections.
Apprentissage en équipe (ouverture, conversation)	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de la commission sont discutés ouvertement avec plusieurs publics et les acteurs intéressés. - Le groupe PON a mis l'accent sur la communication interne et externe. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Capitalisation</i> : l'intervention d'une tierce partie peut être utile pour améliorer la communication et servir d'interface entre les différents niveaux de l'organigramme. Ceci rend les témoignages plus sincères et plus riches. - <i>Apprentissage</i> : les réunions participatives de retour d'expérience permettent une meilleure interaction entre les membres de

		l'entreprise pour apprendre ensemble en partageant leurs visions des événements de crise et ainsi capitaliser sur les changements.
Pensée systémique (centrage sur les interrelations entre les différentes parties de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres de la cellule de crise ont initialement négligé les alertes liées au dysfonctionnement, à la mort des ouvriers et aux normes - Les membres de la cellule de crise ont abordé l'après crise sous plusieurs angles complémentaires : la communication, le capital, la sécurité, les médias, l'intérêt des collaborateurs, la formation... 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Capitalisation</i> : une vision globale sur tout le processus de crise est indispensable et la phase post-crise ne doit pas être considérée comme une étape déconnectée du processus de crise. - <i>Apprentissage</i> : l'analyse de la réaction de tous les départements de l'entreprise face à la crise, et pas seulement ceux concernés par cette dernière, permet un changement systémique et une révision de certaines pratiques dans toute l'entreprise. - <i>Amélioration</i> : les alertes méritent d'être évaluées sérieusement par les cellules de crise. - <i>Apprentissage</i> : afin de gérer au mieux les prochaines crises, toutes ses facettes doivent être étudiées (médias, collaborateurs, culture, communication...)

Chaque crise représente une situation singulière (Fimbel, 2003), ce qui rend particuliers les enseignements tirés de chaque événement critique. A partir de l'analyse de l'expérience de crise vécue par le groupe pétrolier PON, en fonction de la littérature mobilisée, nous pouvons mettre en évidence le caractère stratégique de l'apprentissage de la cellule de crise pendant la phase post crise. Cet aspect a été souligné par certains chercheurs tels que Kooor (1991) et Pearson et Clair (1998). Roux-Dufort (2000, 2003), quant à lui, a étudié les caractéristiques de tout le processus de crise. Plus particulièrement, il est allé au-delà de ce constat pour s'intéresser à la description du processus d'apprentissage suite à un événement de crise. Dans ce cadre, l'auteur propose des mécanismes de normalisation (mobilisation d'experts, retours d'expériences, centralisation, standardisation des routines...) à partir des niveaux d'apprentissage élaborés par Argyris et Schön. Quatre activités spécifiques à la phase post crise ont également été soulignées : évaluation, amélioration, capitalisation et apprentissage. Certes les réflexions menées par Roux-Dufort ont une véritable valeur ajoutée pour le sujet mais un besoin d'opérationnalisation plus poussée se ressent davantage avec la multiplicité des crises. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une triangulation des grilles dans le cadre du tableau ci-dessus. **D'une part**, l'expérience du groupe PON est une source de réflexion sur le sujet. **D'autre part**, les quatre

activités citées par Roux-Dufort nous ont servi de base pour approfondir le raisonnement sur le sujet et avoir, par conséquent des propositions opérations fondées et plus ciblées. *En outre*, nous avons mobilisé les cinq dimensions d'une organisation apprenante de Senge (1990). Cette grille, moins utilisée dans le domaine de l'apprentissage organisationnel (par rapport à celle d'Argyris et Schön), est complémentaire pour étudier le sujet. L'analyse de telles dimensions par rapport aux caractéristiques de la phase post-crise proposées par Roux-Dufort (2003) nous a permis d'associer les différents processus formateurs (l'apprentissage, l'évaluation, l'amélioration et la capitalisation) traversés par l'entreprise aux actions pratiques qu'elle peut adopter après les événements critiques. Telles activités peuvent, dans ce cas, favoriser la conception de la crise comme un facteur positif et de changement pour l'histoire de l'organisation.

A partir de ce raisonnement, et comme le montre le tableau ci-dessus, des propositions opératoires peuvent être avancées pour détailler et expliciter le déroulement des activités post-crise de Roux-Dufort. Concernant la maîtrise personnelle, par exemple, chaque acteur motivé à participer peut être considéré comme une source importante de connaissances : l'entreprise est ainsi appelée à améliorer certaines de ses pratiques afin de pouvoir capitaliser sur les expériences personnelles de ses collaborateurs. Au sujet des modèles mentaux, il est important de savoir évaluer et appréhender la valeur des connaissances acquises afin de mener et de perfectionner continuellement les actions (de communication, par exemple) durant et **après** la crise. Cette amélioration constante des procédés peut favoriser l'apprentissage des membres de l'organisation. Avec une vision partagée, une cellule de crise apprenante doit être capable d'évaluer ses actions afin d'arriver à un consensus autour des objectifs futurs de l'organisation et permettre ainsi son perfectionnement. Pour le travail en équipe, la présence d'un médiateur peut favoriser les interactions entre les acteurs de l'organisation lors des séances de retour d'expériences. Cette démarche permet un apprentissage effectif sur ses expériences, surtout s'ils se trouvent dans différents niveaux hiérarchiques. Enfin, la pensée systémique exige une vision globale sur tout le processus de crise et ses différentes facettes afin de pouvoir capitaliser réellement sur le processus critique vécu par l'organisation. Pour les cellules de crise apprenantes, nous pouvons également noter que ces cinq disciplines ont une « synergie » qui peut favoriser l'apprentissage organisationnel si elles sont toutes réunies. Si une dimension fait défaut, les possibilités d'apprentissage peuvent se réduire.

CONCLUSION

Cette recherche apporte certaines contributions au domaine de la gestion de crise en général, et la phase post-crise en particulier. En soulignant l'importance stratégique de l'apprentissage de la cellule de crise pendant cette étape particulière de ce processus critique, ce travail constitue une tentative d'opérationnalisation (les modalités de l'apprentissage post-crise). Partant d'une approche processuelle des événements critiques, nous nous sommes basés sur les cinq dimensions de l'organisation apprenante (Senge, 1990) pour opérationnaliser les activités post-crise évoquées par Roux-Dufort (2003). A ce titre, l'étude d'un cas de crise vécu par un grand groupe pétrolier nous a permis de tirer des enseignements à deux niveaux : le contenu de l'apprentissage après crise d'une part et les caractéristiques d'une cellule de crise apprenante, d'autre part.

Plus particulièrement, ce travail met en évidence l'importance du rôle de la cellule de crise allié à une pensée systémique présente dans les travaux de Senge (1990). Ces deux éléments ensemble peuvent faciliter, pour l'entreprise, toute démarche de capitalisation et d'apprentissage. A partir de l'analyse menée, nous avons pu observer l'existence d'un nombre important d'éléments qui peuvent influencer le déroulement des crises et leur gestion, ce qui renforce l'importance de la vision systémique dans tout le processus de gestion de crise. Des enseignements théoriques et managériaux peuvent être avancés dans ce cadre. Au niveau de la littérature, ce travail mobilise la grille de Senge (1990), moins utilisée dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel (par rapport à celle d'Argyris et Schön). Ceci a permis d'appréhender ce phénomène sous ses différentes facettes (niveaux mais aussi caractéristiques). Sur le plan managérial, la cellule de crise et ses actions post-crise (apprentissage, évaluation, amélioration et capitalisation – Roux-Dufort, 2003) ressortent de cette étude comme éléments clé de la gestion des crises et de ses conséquences sur le contexte dans lequel l'entreprise et ses parties prenantes se retrouvent. Dans ce cadre, nous avons formulé des propositions opérationnelles au niveau de la maîtrise personnelle, des modèles mentaux, de la vision partagée, de l'apprentissage en équipe et de la pensée systémique. Ces dimensions, qui peuvent caractériser chaque cellule de crise après l'événement critique, serviront ses membres pour instaurer une démarche d'apprentissage. Par ailleurs, à partir de l'expérience du groupe PON et de la littérature mobilisée, nous avons pu constater l'importance de la singularité de chaque événement de crise et la richesse que cette caractéristique peut apporter. Cela nous a permis d'établir un lien entre les

différents processus formateurs vécus par l'entreprise pendant une crise et les actions pratiques qu'elle peut adopter pour y faire face. L'importance de telles actions comme un facteur de changement peut être également soulignée.

Malgré la valeur ajoutée de ce travail, quelques limites peuvent être soulignées. Il s'agit par exemple du nombre peu important d'entretiens réalisés. Ceci est essentiellement dû au caractère sensible du sujet de crise. Même si la discussion des expériences de crise constitue un outil important de capitalisation et d'apprentissage, certains cadres d'entreprise ont encore du mal à en discuter ouvertement. Nous pourrions également considérer que la réalisation d'une seule étude de cas constitue une limite, malgré sa richesse en enseignements. La difficulté d'accès à certains documents, voire l'impossibilité de les consulter, pourraient aussi être considérées comme une limite de notre travail.

Comme voies futures de recherches, nous encourageons la poursuite des études sur la gestion de crise et l'apprentissage organisationnel dans le cadre d'organisations appartenant à d'autres domaines d'activité (que celui du pétrole) et insérées dans d'autres contextes culturels. Ceci permettra certainement de comparer différentes méthodes de gestion et de retourner sur les expériences de crise. La mobilisation des travaux de March (2006) sur les imperfections de l'apprentissage organisationnel pourraient également constituer une voie prometteuse de recherche pour améliorer la capacité de capitalisation des entreprises après les crises. Ces travaux fédérateurs sur l'apprentissage organisationnel peuvent alors enrichir davantage les analyses réalisées par rapport au contenu, aux niveaux et aux difficultés de l'apprentissage post-crise.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. (1976), Single-loop and double-loop models in research on decision making, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 363 – 375.

Argyris, C. (1977), Double loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, p. 115 – 125.

Argyris, C. et D. Schôn. (1978), *Organizational learning, A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Argyris, C. et D. Schôn (1996), *Organizational learning II - Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.

- Bland, M. (1998), *Communicating out of a crisis*, Londres: Macmillan Business.
- Baum, J. A. C. et K. B. Dahlin (2007), Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes, *Organization Science*, vol. 18, n° 3, p. 368 – 385.
- Baumard, P. et J. Ibert (2003), Quelles approches avec quelles données ?, in R. A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 82-103.
- Bowonder, B. et H. Linstone (1987), Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 32, 183 – 202.
- Bryson, J. M. (1981), A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector, *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 181 – 196.
- Charreire Petit, S. (1995), *L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale*, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine.
- Cyert, R. M. et J.G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall.
- Daigne, J. F. (1991), *Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Denzin, N. K. et I. S. Lincoln (2000), The discipline and practice of qualitative research, in N. K. Denzin et I. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, Introduction.
- Dutton, J. E. (1986), The processing of crisis and non-crisis strategic issues, *Journal of Management Studies*, vol. 23, p. 501 – 517.
- Fazzini-Feneyrol, N. (1995), *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.
- Fimbel, E. (2003), Comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état, *L'Expansion Management Review*, n° 108, p. 34 – 47.
- Forgues, B. (1996), Nouvelles approches de la gestion de crise, *Revue Française de Gestion*, n° 108, p. 72 – 78.
- Forgues, B. et I. Vandangeon-Derumez (2007), Analyses Longitudinales, in R. A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422 - 448.

- Godet, M. (2007), *Manuel de prospective stratégique. Tome 1 : une indisciplinette intellectuelle*, Paris : Dunod.
- Hedberg, B. (1981), *How Organizations Learn and Unlearn*, in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck, (ed.), *Handbook of Organizational Design*, New York, Oxford.
- Hermann, C. F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, n° 8, p. 61 – 68.
- Joffre, P. et G. Koenig (1992), *Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris : Litec.
- Koenig, G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 76 – 83.
- Lagadec, P. (1997), Learning processes for crisis management in complex organisations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 5, n° 1, p. 24 – 31.
- Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris: Editions d'organisation.
- Lehu, J. M. (1998), *Alerte Produit !*, Paris: Editions d'organisation.
- Libaert, T. (2005), *La communication de crise*, Paris : Dunod.
- March, J. G. et J. P. Olsen. (1976), Organizational Learning and the Ambiguity of the Past, in March J.G. et J. P. Olsen (éds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen.
- Marcus, A. et R. Goodman (1991), Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 2, p. 281 – 305.
- Morin, E. (1976), Pour une crisologie, *Communications*, n° 25, p. 149 – 163.
- Nelson, R. et S. G. Winter. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14 – 37.
- Ogrizek, M. et J. M. Guillery (1997), *La communication de crise*, Paris: Presses Universitaires de France.

- Pearson, C. et J. Clair (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 1, p. 56 – 76.
- Pollard, D. et S. Hotho (2006), Crises, scenarios and the strategic management process, *Management Decision*, vol. 44, n° 6, p. 721 – 736.
- Probst, G. et B. Büchel (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Richardson, R. J. (1999), *Pesquisa social: métodos e técnicas*, São Paulo: Atlas.
- Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris: De Boeck & Larcier.
- Roux-Dufort, C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Paris: Dunod.
- Roux-Dufort, C. (2005), Comment en est-on arrive là? Du terrain de crise à la catastrophe, *Revue Spaces*, n. 85, p. 24 – 39.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: Currency/Doubleday.
- Smart, C. et I. Vertinsky (1977), Designs for crisis decision units, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 4, p. 640 – 657.
- Tarondeau, J. C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Tran Thanh Tam, E. et T. L. Pesloüan (2004), *Manager les situations difficiles*, Paris: Editions d'organisation.
- Turner, B. A. (1976), The organizational and interorganizational development of disasters, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 378- 397.
- Weick, K. E. (1991), The Non traditional Quality of Organizational Learning, *Organization Science*, vol.2, pp.116-124.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: design and methods – 3rd ed.*, London: Sage.