

# **Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage**

**Gulsun Altintas**

**IAE de Lille**

**LEM (UMR 8179)**

104 Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-Mail : gulsun.altintas@iae.univ-lille1.fr

Tel : 06.84.42.43.25

**Isabelle Royer**

**IAE de Lille**

**LEM (UMR 8179)**

104 Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-Mail : isabelle.royer@iae.univ-lille1.fr

## **RESUME**

Dans la littérature, la crise est considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, voire mettant en péril l'organisation. Ces dangers expliquent la focalisation des recherches sur la prévention et la gestion des crises afin d'éviter une catastrophe. Après le retour à la situation normale, des travaux plus récents indiquent que les crises peuvent constituer une opportunité de changement pour les organisations y ayant survécu. Les crises permettraient de révéler des faiblesses peu visibles en période de stabilité et par suite déclencher un processus d'apprentissage. Cette perspective positive est toutefois contrebalancée par d'autres travaux qui indiquent au contraire des difficultés d'apprentissage qui sont d'autant plus importantes que la crise a été sévère. Notre recherche prolonge ces travaux. Elle a pour objectif d'étudier l'effet de la gestion d'une crise sur les conséquences de la turbulence suivante, en se focalisant tout particulièrement sur la période post-crise.

Pour cela, nous avons mené une étude longitudinale de cinq situations de crise dans le secteur du tourisme. Nous avons collecté des données rétrospectives depuis le déclenchement de la crise jusqu'à une perturbation suivante afin d'identifier d'éventuels apprentissages post-crise et leurs effets sur l'impact de la turbulence suivante.

Les analyses montrent l'existence d'une phase d'apprentissage suite à la gestion de la crise. Durant cette période post-crise, les organisations effectuent des modifications stratégiques visant à réduire les défaillances identifiées durant la crise ; ces modifications permettent ensuite effectivement d'atténuer l'incidence de la turbulence suivante. Notre étude montre ainsi qu'une crise peut être une opportunité d'apprentissage sans toutefois remettre en cause

les freins à l'apprentissage post-crise. En fait, nos analyses suggèrent que l'apprentissage post-crise est contingent à l'origine de la crise : les crises d'origine externe étant plus favorables à l'apprentissage que les crises d'origine interne.

Mots clés : Crise, Résilience, Apprentissage post-crise, Tourisme.

# **Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage**

## **RESUME**

Dans la littérature, la crise est considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, voire mettant en péril l'organisation. Ces dangers expliquent la focalisation des recherches sur la prévention et la gestion des crises afin d'éviter une catastrophe. Après le retour à la situation normale, des travaux plus récents indiquent que les crises peuvent constituer une opportunité de changement pour les organisations y ayant survécu. Les crises permettraient de révéler des faiblesses peu visibles en période de stabilité et par suite déclencher un processus d'apprentissage. Cette perspective positive est toutefois contrebalancée par d'autres travaux qui indiquent au contraire des difficultés d'apprentissage qui sont d'autant plus importantes que la crise a été sévère. Notre recherche prolonge ces travaux. Elle a pour objectif d'étudier l'effet de la gestion d'une crise sur les conséquences de la turbulence suivante, en se focalisant tout particulièrement sur la période post-crise.

Pour cela, nous avons mené une étude longitudinale de cinq situations de crise dans le secteur du tourisme. Nous avons collecté des données rétrospectives depuis le déclenchement de la crise jusqu'à une perturbation suivante afin d'identifier d'éventuels apprentissages post-crise et leurs effets sur l'impact de la turbulence suivante.

Les analyses montrent l'existence d'une phase d'apprentissage suite à la gestion de la crise. Durant cette période post-crise, les organisations effectuent des modifications stratégiques visant à réduire les défaillances identifiées durant la crise ; ces modifications permettent ensuite effectivement d'atténuer l'incidence de la turbulence suivante. Notre étude montre ainsi qu'une crise peut être une opportunité d'apprentissage sans toutefois remettre en cause les freins à l'apprentissage post-crise. En fait, nos analyses suggèrent que l'apprentissage post-crise est contingent à l'origine de la crise : les crises d'origine externe étant plus favorables à l'apprentissage que les crises d'origine interne.

Mots clés : Crise, Résilience, Apprentissage post-crise, Tourisme.

## INTRODUCTION

Une grande part de la littérature dans le domaine de la crise s'est focalisée sur la prévention et la gestion des crises pour éviter les catastrophes. Une crise se caractérise par une rupture des activités (Pauchant, 1988; Pauchant et Mitroff, 1992) capable de menacer la survie de l'organisation (Weick, 1988). Par conséquent, la crise est souvent considérée comme une situation destructrice pouvant générer d'importantes pertes (Billings, Millburn et Schaalman, 1980; Schneider et De Meyer, 1991). L'importance de l'enjeu explique aisément cette focalisation des recherches en management sur la prévention et la gestion de la crise afin d'éviter une catastrophe. Ainsi, le courant des organisations hautement fiables a montré comment les organisations à haut risque parviennent à éviter les crises par exemple grâce à l'entraînement, la simulation, la redondance (Roberts, 1990), une culture de conscience du risque et de vigilance collective (Weick, 1987; Grabowski et Roberts, 1999). Toutefois, la théorie des accidents normaux ou d'autres travaux en gestion des crises considèrent que les accidents sont inévitables dans les systèmes complexes (Perrow, 1984 ; Shrivastava, 1992).

Sans nier le fait que certaines crises constituent une réelle menace pour la survie de l'organisation (Nystrom et Starbuck, 1984), d'autres recherches ont montré que les crises constituaient des opportunités de changement (Meyer, 1982) car elles permettent de révéler des aspects peu visibles en période de stabilité (Morin, 1984) ou peuvent déclencher un processus d'apprentissage pour pallier des faiblesses organisationnelles (Roux-Dufort, 2004). Ces travaux relatifs à de possibles conséquences positives de la crise demeurent toutefois peu nombreux comparés aux précédents. De plus, les recherches empiriques ont étudié l'effet des crises sur une courte période (Roux-Dufort et Métais, 1999 ; Roux-Dufort, 2004). Par ailleurs, ces travaux concernant des bénéfices d'une crise vont à l'encontre de nombreuses recherches indiquant la difficulté à apprendre suite à une crise (Lagadec, 1996 ; Hart et al., 2000 ; Bourrier, 2002).

Notre recherche vise à étendre les connaissances relatives aux effets d'une crise pour les entreprises y ayant survécu. Plus précisément, elle étudie comment la gestion d'une crise affecte l'occurrence ou le traitement d'un accident ultérieur. Pour mener cette étude, nous avons étudié cinq situations de crise dans le secteur du tourisme. Nous avons analysé les actions mises en œuvre par les organisations pour répondre à la crise depuis l'occurrence de la crise jusqu'à l'accident suivant, prolongeant ainsi la période habituelle des travaux empiriques. Les analyses montrent que la crise peut non seulement favoriser un processus d'apprentissage et de prévention au niveau des opérations comme l'indique la littérature mais

peut également favoriser les adaptations stratégiques qui permettent de réduire l'impact de nouveaux accidents.

La littérature sur la crise servant de cadre théorique est présentée dans la première partie. La deuxième décrit la méthodologie et présente les cas étudiés. Les analyses sont présentées et discutées dans une troisième partie.

## **1. LA GESTION DES CRISES: D'UNE CONCEPTION REGRESSISTE A UNE CONCEPTION PROGRESSISTE**

La gestion des crises a vu sa conception s'étendre d'une vision régressiste, focalisée sur l'absorption du choc jusqu'au retour à la normale, à une vision progressiste qui intègre l'après crise durant laquelle l'organisation peut engager des changements destinés à éviter de nouvelles crises (Roux-Dufort, 2004). La conception régressiste a donné lieu à de nombreux travaux résumés dans une première section. Dans le cadre de la conception progressiste, des travaux plus récents se sont focalisés sur la phase suivante, c'est à dire post-crise. Ces travaux, présentés dans une deuxième section, sont moins nombreux et présentent des conclusions divergentes.

### **1.1 LA CONCEPTION REGRESSISTE DE LA GESTION DES CRISES: LA RESILIENCE**

La vision régressiste de la gestion des crises qui concerne la période s'étalant du déclenchement de la crise au retour à la normale correspond au concept de résilience organisationnelle. En effet, la résilience organisationnelle est définie le plus souvent comme la capacité à retrouver son état initial après avoir subi un choc<sup>1</sup> (Meyer, 1982; Wildavsky, 1991; Weick, 1993; Weick et al., 1999; Boin et McConnell, 2007). Il existe des acceptions plus larges de la résilience incluant également la capacité à éviter les chocs (Roux-Dufort, 2003). La résilience est parfois aussi définie comme la capacité à réduire les pertes (Mileti, 1999, Burby et al., 2000) ou encore la capacité à prospérer dans un environnement complexe, incertain et menaçant (Lengnick-Hall et Beck, 2005) mais ces définitions sont moins consensuelles que celles qui se limitent au retour à l'initial suite à une situation de crise.

#### **1.1.1 La situation de la crise en management**

Selon les disciplines (économie, sociologie ou psychologie), la crise revêt des formes extrêmement variées mais qui portent rarement à confusion avec la définition retenue en

---

<sup>1</sup> *“Resilience refers to the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back.”* (Wildavsky, 1991, p.77)

management. En revanche, la distinction entre une crise et une catastrophe est plus tenue (e.g. Quarantelli, 1998). Reprenant la distinction de Boin (2005) in Ursacki-Bryant et al (2008 :175), la crise implique un “processus de rupture perçue” alors qu’un désastre ou une catastrophe “qualifie un jugement collectif sur l’issue négative de ce processus”. En d’autres termes, la crise diffère de la catastrophe sur au moins deux aspects. Le premier concerne les conséquences qui sont nécessairement très négatives pour la catastrophe mais pas pour la crise (Boin, 2005 ; Boin et McConnel, 2007). Le second concerne la perspective adoptée : un jugement collectif dans le cas de la catastrophe ou une perception de la part de l’organisation étudiée en management. Ainsi, par exemple, le 11 septembre est une catastrophe et peut aussi être qualifié de source de crise pour une organisation particulière sans que celle-ci n’ait connu des conséquences catastrophiques.

Au sein du management, il existe également des conceptions différentes de la crise qui nous conduisent à préciser la définition que nous avons retenue. Bien que la crise soit considérée tantôt comme un événement (Hermann, 1963; Mitroff et al., 1988; Weick, 1998; Lagadec, 1991) tantôt comme un processus (Perrow, 1984; Pauchant, 1988, Pauchant et Mitroff, 1992), il existe des aspects récurrents qui permettent de caractériser une situation de crise. Ainsi, la notion de rupture des activités apparaît dans de nombreuses définitions (Ursacki-Bryant et al, 2008). Par exemple, dans l’approche événementielle Pearson et Clair (1988) ou encore Hermann (1963 : 64) définissent la crise comme un « événement imprévu menaçant la survie de l’organisation ». De même Pauchant (1988 : 49) dans l’approche processuelle inclut dans sa définition « une accumulation d’événements probables au niveau d’une partie ou de l’organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures ». Au delà de la dimension organisationnelle de rupture dans les activités, plusieurs définitions incluent une dimension individuelle concernant des affects négatifs. Ainsi, par exemple, Hermann (1963 : 64) définit la crise comme « surprenant les décideurs, en restreignant leur temps de réaction et en générant de fortes doses de stress ». De même, Pauchant (1988 : 49) définit la crise comme « affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et / ou existentiel ». Bien que de nouvelles conceptions considèrent que la perception de crise par les individus suffit pour caractériser une situation de crise (Boin, 2005), nous avons gardé dans notre définition les deux caractéristiques classiques : une rupture dans les opérations et des affects négatifs chez les membres de l’organisation tels que le stress ou la dépression. Cette deuxième caractéristique implique que les acteurs aient enacté la situation (Weick, 1979).

La définition retenue de la crise ne prend pas en compte l'origine de la crise qui peut être de nature diverse. De nombreuses typologies ont été établies en fonction de l'origine et de la nature de l'accident (Mitroff, Pauchant et Shrivastava, 1988 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Mitroff et Alpaslan, 2003). Par exemple, Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) distinguent d'une part l'origine interne ou externe à l'organisation étudiée de la crise et d'autre part l'origine technologique ou humaine. Cette distinction a des conséquences évidentes au niveau des mesures préventives. Ainsi, alors que la redondance et le développement d'une culture prônant les méthodes préventives sont mis en avant pour éviter des crises technologiques d'origine interne telles que celle de la centrale nucléaire de Three Mile Island (Perrow, 1984), celle de Tchernobyl (Salienko, 1993) ou celle de Bhopal (Shrivastava, 1992), la diversification est mise en avant pour les crises d'origine externe (Meyer, 1982). Toutefois, quelle que soit l'origine de la crise, la rupture dans les opérations constitue un choc pour l'organisation qui doit être résorbé pour pouvoir caractériser l'organisation de résiliente.

### **1.1.2 L'absorption du choc**

De nombreux travaux se sont intéressés à la résilience ou gestion de la situation de crise dans son sens strict. Des sources de résilience ont été montrées à différents niveaux d'analyse aussi bien cognitif qu'organisationnel. Dans son étude de l'incendie de Mann Gulch ayant entraîné la mort de la plupart des pompiers, Weick (1993) a identifié quatre sources de résilience. La première est le maintien d'un système de rôle virtuel dans le cas où la structure de l'organisation devait s'effondrer. Cette source de résilience est nécessaire pour garantir le maintien du rôle du leader. La seconde est l'attitude de sagesse qui consiste à «maintenir une distance raisonnable avec ses croyances, son expérience, son passé» (Laroche, 2003: 56) afin d'éviter les erreurs d'interprétation (Weick, 1993). La troisième est l'interaction entre les membres de l'organisation. Elle est considérée la plus importante dans la mesure où c'est elle qui va permettre de maintenir une structure cognitive collective (Weick, 1990; 1993; Weick et Roberts, 1993). Enfin, la quatrième source de résilience est l'improvisation qui est nécessaire pour trouver la solution qui va permettre de sortir de la situation (Weick, 1993).

Au niveau organisationnel, Meyer (1982) montre l'incidence positive du slack organisationnel qui fournit les ressources nécessaires durant la pénurie. La structure organisationnelle peut également contribuer à favoriser la résilience par un meilleur contrôle et une meilleure coordination des activités. Toutefois, les caractéristiques de nature stratégique et idéologique sont les plus importantes dans l'absorption d'un choc (Meyer, 1982). En particulier, la diversification favorise la résilience en raison d'un large répertoire

d'activités qui facilite les réponses de l'organisation. Enfin, certaines idéologies sont plus propices que d'autres à imaginer et mettre en œuvre des réponses pour absorber le choc.

Entre les deux niveaux, la littérature propose également nombre de solutions plus opérationnelles pouvant favoriser l'absorption d'un choc dans un contexte particulier telles que par exemple une stratégie marketing agressive pour remonter le niveau des ventes (Smart et Vertinsky, 1984). Plus généralement, les réponses incluent la rationalisation des frais (Huy et Mintzberg, 2003) qui peut se traduire par exemple par un arrêt des embauches ou une réduction des effectifs (Meyer et al., 1990). La centralisation de l'autorité constitue également une réponse normative traditionnelle à la situation de crise (Barnard, 1938; Hermann, 1963; Meyer et al., 1990). Toutes ces caractéristiques cognitives et organisationnelles, ainsi que les actions opérationnelles favorisent l'absorption du choc qui donne à l'organisation son caractère résilient. Toutefois, cette phase de résilience ne constitue qu'une étape dans la conception plus étendue de la gestion de crise.

## **1.2 LA CONCEPTION PROGRESSISTE DE LA GESTION DES CRISES: AU DELA DE LA RESILIENCE**

La conception progressiste de la crise considère en plus de la phase de résilience ce qui se passe après un retour à des activités normales. Ainsi, plusieurs auteurs intègrent au management de crise une phase dite post-crise (Meyer, 1982 ; Pauchant, 1988; Richardson, 1994; Roux-Dufort, 1996). Cette période post-crise est particulièrement importante dans une vision progressiste puisqu'elle est le lieu privilégié des apprentissages ou des adaptations de l'organisation. Ces travaux sont toutefois moins nombreux que ceux qui s'intéressent à la résilience et présentent des résultats divergents concernant la capacité des organisations à apprendre d'une crise.

### **1.2.1 L'apprentissage post-crise**

Un petit ensemble de travaux a montré que la crise peut être un moment privilégié pour découvrir ce qui en temps normal demeurerait invisible et par suite introduire des changements afin de pallier les défaillances organisationnelles (Meyer, 1982, Morin, 1994; Roux-Dufort, 1996; 2004,). La période d'évaluation post-crise peut constituer une source essentielle d'apprentissage organisationnel destinée aussi bien à prévenir les crises, que réduire leur impact ou les gérer plus efficacement (Ursacki-Bryant et al, 2008). Après la crise suit une période durant laquelle les apprentissages en simple boucle mis en œuvre durant la crise peuvent faire place à un apprentissage en double boucle qui se traduit par des

changements en profondeur destinés à rendre l'organisation plus adaptée ou plus résistante (Meyer, 1982; Roux-Dufort, 2004). Par exemple, Roux-Dufort (2004) montre que les changements de technologies et de méthodes de travail effectués par Herbopal suite à la crise ont permis à l'entreprise d'être mieux adaptée à son environnement. Dans l'étude de la crise des hôpitaux à San Francisco en 1975 suite à une grève massive des anesthésistes, Meyer (1982) et Meyer et al., (1990) montrent que la crise peut être source d'adaptations mais qu'elle peut également faciliter des métamorphoses organisationnelles non liées à la crise en déclenchant la mise en oeuvre de changements à l'état latent.

Dans une perspective encore plus étendue, Roux-Dufort et Métais (1999) montrent un effet possible de spill over de l'apprentissage où des organisations peuvent apprendre des crises subies par d'autres organisations. Ils montrent ainsi que les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont permis à EDF de créer une base de connaissances sur les crises favorisant la construction d'une compétence coeur afin de prévenir les crises. Cet ensemble de travaux montrant des aspects positifs d'une phase post-crise demeurent toutefois peu nombreux. De plus, bien que certains d'entre eux mettent en avant les bénéfices de cette phase sur la prévention de nouvelles crises, ils ne mesurent pas l'impact des changements post-crise sur les accidents suivants. Enfin, d'autres travaux indiquent au contraire la difficulté à apprendre d'une crise ou à engager des changements.

### **1.2.2 La difficulté d'apprentissage post-crise**

Les modifications organisationnelles suite à une crise importante sont généralement limitées (Bourrier, 2002). Les freins à l'apprentissage sont nombreux et de natures diverses. Par exemple, les dirigeants sont sujets à des biais de rationalisation et des comportements de défense qui freinent l'apprentissage. Ainsi, l'information nécessaire à la compréhension est difficile à collecter car les individus ayant soufferts préfèrent oublier que se remémorer les événements (Bourrier, 2002). La culpabilité et la crainte de poursuites judiciaires limitent également la collecte d'informations (Bourrier, 2002). Les mécanismes de défense peuvent aussi conduire à chercher un bouc émissaire plutôt que des explications (Bourrier, 2002). De plus, les dirigeants peuvent juger la crise trop exceptionnelle pour pouvoir en tirer des leçons (Roux-Dufort, 2000). De manière plus générale, Baumard et Starbuck (2005) ont montré que les dirigeants apprennent très peu des erreurs majeures car ils considèrent que celles-ci sont inhérentes à des causes exogènes et des conditions historiques ou exceptionnelles. Les freins potentiels étant tels au niveau de la direction, Lagadec (1996) défend l'idée que seul un engagement réel de la direction générale peut amener une organisation à apprendre d'une

situation de crise. Enfin, au-delà de l'organisation, Bourrier (2002) indique que le partage d'expérience inter organisationnel est faible.

Au total, notre analyse de la littérature montre que les crises peuvent aussi bien créer des circonstances qui favorisent l'apprentissage ou, au contraire, l'en empêche (Stern, 1997). Notre étude qualitative prolonge ces travaux divergents en étudiant les conséquences de la gestion de crise et post-crise sur un accident suivant.

## **2. METHODOLOGIE**

L'objectif de la recherche étant d'analyser les effets de la gestion d'une crise sur les conséquences de l'événement perturbateur suivant, nous avons choisi une démarche d'étude de cas (Yin, 2003). Nous avons mené une étude de cas rétrospective de situation de crise d'origine externe et ses conséquences sur l'impact de la turbulence suivante. Cette étude de cas a été complétée par l'analyse de quatre autres situations de crise afin d'accroître la validité des résultats.

### **2.1 CHOIX DU TERRAIN**

Nous avons sélectionné les cinq situations de crise étudiées dans le secteur du tourisme. Notre recherche impliquant que l'organisation ait connu deux périodes de difficultés dont l'une au moins ayant conduit à une crise, nous avons choisi un secteur connaissant des perturbations fréquentes. Le secteur du tourisme remplit cette condition. En effet, au cours des dix dernières années, les entreprises du secteur ont subi de multiples chocs externes majeurs de nature variée tels que des catastrophes naturelles (Tsunami, 2005), des conflits armés (guerre d'Irak, 2003), des crises économiques (crise mondiale, 2001), des épidémies (SRAS, 2003) ou encore des actes de terrorisme (attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis). Parmi les acteurs du secteur, notre choix s'est opéré sur les voyagistes, pour deux raisons. D'une part, les voyagistes sont la figure emblématique du secteur (Koenig, 2005), en raison de leur activité qui consiste à assembler les différents éléments qui composent un voyage. D'autre part, ce sont les acteurs les plus touchés par les événements perturbateurs d'envergure internationale.

### **2.2 SELECTION DES CAS**

Le design de recherche repose sur une étude de cas rétrospective complétée par l'étude de quatre autres situations de crise. Un cas unique étant souvent critiqué en raison de son caractère idiosyncratique, nous l'avons complété par l'analyse de quatre autres situations de

crise afin d'enrichir les catégories d'analyse mise en évidence dans l'étude du premier cas (Glaser & Strauss, 1967) et d'étendre la validité des résultats en montrant la transférabilité des résultats à d'autres organisations (Dougherty, 1990).

Le premier cas, appelé ici « Monde Exotic », a été choisi en raison de l'absence de spécificité marquante de son organisation qui la rendrait atypique. Ainsi, l'entreprise est un voyageur généraliste, de taille moyenne selon la définition du secteur (Koenig, 2005), ayant le statut juridique ordinaire de S.A, et est de nationalité locale.

Les quatre autres cas ont été sélectionnés selon des critères théoriques de comparaison par rapport au premier cas (Eisenhardt, 1989 ; Giordano, 2003). Ce sont également des voyageurs implantés sur le territoire français afin de faciliter les comparaisons. En revanche, ils varient en termes de taille, de degré de spécialisation et de type de spécialisation afin d'enrichir les analyses et étendre la validité des résultats. La taille et la diversification ont en effet une incidence positive sur la crise et sa gestion (Meyer, 1982). En effet, une taille élevée a une incidence positive sur la capacité de l'organisation à résister à un choc (Levinthal, 1997), en raison par exemple d'un plus grand slack organisationnel (Meyer, 1982). La diversification, quant à elle, réduit l'impact de l'événement sur l'organisation en diminuant le risque que l'ensemble des activités ne soit touché (Meyer, 1982). Ainsi, notre échantillon comprend les cinq cas suivants:

Tableau 1 : Caractéristiques des cinq voyageurs et des turbulences ayant affecté leurs activités

	Date de création	Statut juridique	Taille actuelle	Spécialisation actuelle	Turbulence source de crise	Turbulence suivante
Monde Exotic	1979	SA	Moyenne	Généraliste	<b>Attentats du 11 septembre (2001)</b>	Tsunami (2004)
Oriental	1991	SARL	Petite	Spécialiste du Moyen Orient	<b>Attentats du 11 septembre (2001)</b>	Guerre en Irak (2003)
Plongial	1982	SARL	Petite	Spécialiste de la plongée	<b>Attentats en Egypte (2005)</b>	Grippe aviaire (2005)
Agora	1983	SARL	Petite	Généraliste	<b>Guerre du Golfe (1991)</b>	Tremblement de terre en Turquie (1999)
BCG	1986	SARL	Moyenne	Spécialiste des Etats-Unis	<b>Loi sur les passeports biométriques (2005)</b>	

### **2.3 COLLECTE DES DONNEES**

Les données du premier cas reposent sur six entretiens semi directifs réalisés auprès du directeur de la communication, et des directeurs régionaux (Etats Unis et Monde Arabe), complétés par des articles de presse issus de la presse quotidienne tel que « Le Monde » et d'un magazine spécialisé dans le secteur du tourisme « l'Echo Touristique ». Les données des quatre autres cas reposent sur un entretien conduit auprès du directeur général de l'entreprise dans 3 des cas et auprès du directeur marketing pour le dernier. Elles ont été complétées par des articles de presse. Les entretiens semi directifs ont été menés en face à face, enregistrés et retranscrits en intégralité par le premier auteur. Tous les interlocuteurs ont été interviewés en 2007 après la deuxième turbulence. Toutes les personnes interrogées exerçaient leur fonction actuelle au moment de la crise, excepté le directeur marketing du premier cas qui exerçait la fonction de directeur des ressources humaines.

Le secteur étant fréquemment perturbé par des événements extérieurs, le premier interlocuteur de chaque entreprise a été invité à choisir comme crise initiale, celle ayant eu la plus forte répercussion sur leur organisation. De ce fait, la turbulence extérieure n'est pas la même dans tous les cas étudiés (voir tableau 1). Ce critère de sélection explique également l'absence de données concernant l'effet dans le cinquième cas car la crise la plus importante connue par l'organisation était la plus récente (voir tableau 1).

Le guide d'entretien a été élaboré de manière à respecter la chronologie des événements pour favoriser la mémoire (Pettigrew, 1990, Pentland, 1999). Il a été structuré en quatre parties. La première partie concernait le déclenchement de la crise : son impact sur le chiffre d'affaires, ses répercussions sur le personnel, l'ambiance au sein de l'entreprise. La seconde s'intéressait aux réponses de l'organisation durant la crise (attitude à l'égard des informations émanant de l'environnement, mise en place d'une cellule de crise, les prises de décisions, actions mises en œuvre pour enrayer la crise). La troisième partie concernait les changements intervenus après la gestion de la crise. Enfin, la dernière partie était consacrée aux effets de ces changements sur l'événement perturbateur qui a suivi.

Après une première analyse des cinq cas, les interlocuteurs des quatre premiers cas ont été recontactés par téléphone ou par email pour obtenir de compléments d'information.

### **2.4 CODAGE DES DONNEES**

Les données collectées ont été codées en unité de sens (Allard Poesi, 2003). Dans les récits des répondants, nous avons cherché à identifier des expressions ou des phrases relatives aux concepts clés contenus dans la littérature présentée précédemment. Dans un premier

temps, nous avons vérifié que les situations caractérisées de crise par les interlocuteurs présentaient les critères qui permettent de qualifier une situation de crise selon la littérature : une perturbation soudaine des opérations (Pauchant, 1988) et une réaction émotionnelle négative des individus (Weick, 1993). Chez les cinq voyageurs, nous avons vérifié d'une part une forte perturbation des opérations qui s'est traduite par une baisse de plus de 25 % du chiffre d'affaires de la destination impactée et d'autre part des réactions émotionnelles individuelles négatives telles que la démoralisation, la démotivation ou la déprime chez les membres de l'organisation (voir tableau 2). Le traumatisme individuel qu'a généré la forte perturbation soudaine des opérations est ainsi décrit par un dirigeant de Monde Exotic :

*«Du jour au lendemain et quasiment d'une heure à une autre, ça a été un réel traumatisme dans l'entreprise. Le téléphone s'est arrêté de sonner, plus de passages d'un jour à l'autre entre le 11 et le 12 septembre. Le 12 septembre, il n'y avait plus personne dans l'agence. Ça a été vraiment quelque chose de physiquement, de visuellement palpable».*

**Tableau 2: Mesures de la situation de crise générée par l'événement extérieur**

<b>Voyagiste</b> Événement générateur de crise	<b>Incidence sur les opérations</b>	<b>Incidence sur les individus</b> <b>Affects négatifs</b>
<b>Monde Exotic</b> Attentats du 11 septembre 2001	C.A. : - 30%.	<i>«Il n'y a rien de pire que de laisser un vendeur sans vendre parce que c'est à ce moment là qu'il déprime, qu'il ne va pas bien etc, etc. Je descendais dans l'agence : les gens pleuraient. »</i>
<b>Oriental</b> Attentats du 11 septembre 2001	C.A. : - 25%.	<i>« Et certaines des personnes qui travaillaient avec moi depuis sept, huit ans, à force d'avoir toujours des situations politiques, en dancin, un jour ça va un jour ça va pas, euh, ben elles en ont eu un petit peu assez, elles ont quitté l'entreprise pour travailler dans une structure plus anonyme ou plus standardisée.»</i>
<b>Plongial</b> Attentats en Egypte 2005	C.A. : - 30%.	<i>« On s'est tous inquiété pour l'activité de l'entreprise. »</i>
<b>Agora</b> Première guerre du Golfe 1991	C.A. : - 60%.	<i>« L'inquiétude s'est faite ressentir, partout, le personnel aussi s'est inquiété. »</i>
<b>BCG</b> Loi sur les passeports biométriques 2005	C.A. : - 50%.	<i>« Donc oui effet global de démotivation, des gens qui sont partis parce que vous vous sentez pas bien, vous ne savez pas bien où l'entreprise va. Est ce que le bateau va chavirer ou se remettre à flot. »</i>

Nous avons ensuite codé la nature des changements intervenus au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau de la stratégie selon les catégories de Mintzberg et Wesley (1992).

Les données du premier cas ont été analysées suivant le principe de triangulation. Elles ont ensuite été comparées aux données des quatre autres entreprises pour identifier les similarités et différences. Cette analyse inter entreprise a mis en évidence l'impossibilité de comparer certains éléments faute d'informations suffisantes dans les entretiens. Par suite, le premier auteur a effectué des entretiens téléphoniques complémentaires auprès des interlocuteurs pour obtenir les informations manquantes nécessaires à la comparaison des cas.

Ces analyses montrent que la crise génère deux types successifs de réponses : les premières étant de nature opérationnelle et destinées à surmonter la crise, les suivantes étant de nature stratégique et destinées à réduire l'impact d'un nouvel événement perturbateur. Elles indiquent également que ces réponses permettent d'atténuer l'impact d'une turbulence suivante. Au total, elles confirment l'incidence positive que peut avoir une crise.

### **3. ANALYSES DU PROCESSUS DE GESTION DES CRISES**

#### **3.1 PHASE 1 : LA RESILIENCE**

Les cinq cas corroborent les sources cognitives de résilience énoncées par Weick (1993), notamment l'attitude de sagesse et l'interaction respectueuse. Les voyageurs ont fait preuve d'une attitude de sagesse à l'égard des informations collectées de l'environnement comme l'illustre la citation suivante : *«Nos dirigeants ont développé des sources d'informations variées et qu'ils croisaient pour se faire leur propre opinion, des médias, des concurrents mais aussi des autres secteurs d'activité, statisticiens et professionnels de la prospective économique»*. De plus, une interaction respectueuse (rapprochement, entraide) s'est opérée entre les membres des voyageurs comme l'illustre un interlocuteur : *« L'ensemble du personnel s'est senti concerné par la survie de l'entreprise et son maintien. Quand on est dans une situation comme ça, effectivement ça soude naturellement les gens. Les économies on a pu les faire parce que tout le monde y a contribué, et tout le monde y a contribué parce que tout le monde se sentait concerné. C'est ça qui a donné effectivement une espèce de solidarité, de lien un peu plus fort à l'équipe parce qu'il fallait faire face à cette difficulté économique»*. L'interaction respectueuse a permis de maintenir la structure et déployer les solutions improvisées par la direction pour faire face à la situation comme l'illustre un interlocuteur de Monde Exotic : *« On a eu de la chance grâce à nos dirigeants de*

*prendre très vite l'ampleur de l'événement. (...) dès le 15 septembre, leur plan d'attaque, leur plan de riposte était prêt».*

Les réponses mises en œuvre par les cinq voyagistes pour résorber le choc ont été déployées sur une période d'un mois après le déclenchement de la crise (voir tableau 3). On peut distinguer deux types de réponse selon leur nature : des modifications organisationnelles et des actions commerciales.

Au niveau organisationnel, les voyagistes ont rationalisé les frais (Huy et Mintzberg, 2003), notamment par l'arrêt des recrutements, l'arrêt des CDD, la baisse du budget pour certaines activités, ou encore la gestion économe des frais de fonctionnement de l'entreprise. La rationalisation des frais s'est parfois traduite par des mesures drastiques comme l'illustre un dirigeant. *« On a eu la nécessité d'avoir une gestion extrêmement économe de la société. Vraiment on a fait des économies drastiques, et sur tous les points. Tout l'hiver on a pas chauffé, on éteignait les lampes en permanence. Enfin tout ce qu'on pouvait faire comme économies même dérisoires, on les a faites ».* La rationalisation des frais s'est accompagnée de transfert de personnels. Les personnes dont l'activité a chuté ont été affectées vers les services qui présentaient un surplus d'activité tel que le service comptable et les hot lines. Ces transferts répondaient à un double objectif: d'une part subvenir aux besoins des services présentant un surplus d'activité sans avoir recours à des recrutements et d'autre part impliquer le personnel des services affectés dans les tâches organisationnelles afin d'accroître leur motivation. Un dirigeant de Monde Exotic raconte : *« On a travaillé aussi la flexibilité au maximum, au sens ou on n'était pas capable après le 11 septembre de maintenir chaque personne dans son poste tel qu'il était. On leur a demandé beaucoup de flexibilité, on leur a demandé : Bon écoute En ce moment sur ton activité de commercial, tu n'as plus grand chose à faire. On a besoin de monde en comptabilité, on ne va pas recruter à la compta, tu vas à la compta. On va te former, tu vas faire de la comptabilité».*

Au niveau commercial, les voyagistes ont mis en place des actions diverses destinées à garder la fidélité de la clientèle puis à relancer les ventes. Pour maintenir la fidélité de la clientèle, les voyagistes ont accru la proximité avec la clientèle, par exemple avec des hot lines permettant de répondre instantanément aux questions des clients durant une plage horaire étendue comme l'illustre un interlocuteur : *« Et on s'est relayé pour faire face du front line et de la hot line de 9 heures du matin à 20 heures du soir pendant les 15 jours qui ont suivi cet événement là. Pour tout ce qui était des clients en instance de partance ou désirant annuler ou des choses comme ça».* Les voyagistes ont également réorienté leurs clients ayant prévu de séjourner dans les pays sinistrés vers d'autres destinations. *« Là où il y a encore de*

la demande là où on sent que les clients reportent parce que malgré tout, ils avaient quand même envie de partir, ils avaient programmé des vacances, ils veulent quand même partir, mais ils vont reporter sur d'autres destinations. Il faut que ce soit là qu'on soit etc...etc... Donc ça, ça a été un peu un plan de bataille, redéploiement des forces ». Après avoir effectué des opérations commerciales destinées à maintenir la clientèle, les voyagistes entreprennent des actions destinées à promouvoir les destinations sinistrées (voir tableau 3) par exemple à travers des offres promotionnelles comme l'indique un interlocuteur: « On a fait des promotions pour pouvoir remplir nos avions, et donc la personne X d'un seul coup n'avait plus peur quand elle voyait 400 € au lieu de 600 € ». La publicité est également utilisée sous diverses formes allant de campagnes d'affichage traditionnelles jusqu'aux articles de presse. « On envoie tout de suite des journalistes dans le pays, ils sont nos invités donc une dizaine de journalistes. Au retour ils écrivent dans les journaux comme Le Figaro, Le Monde, etc... Ils écrivent des articles sur l'Egypte en disant oui il y a eu des attentats tout ça, mais (...) la vie continue. Y'a des articles dans ce sens là, pour rassurer un peu les gens ». Ainsi, les cinq cas étudiés corroborent les résultats de la littérature concernant la phase de résilience. Ils montrent la mise en place rapide d'actions de nature opérationnelle et temporaire, destinées à retrouver une activité normale (Meyer, 1982 ; Weick, 1993).

**Tableau 3 : Actions mises en œuvre pour surmonter la crise**

		Monde Exotic	Oriental	Plongial	Agora	BCG
<b>Actions mises en œuvre immédiatement</b>	<b>Proximité avec la clientèle</b> (Dans un délai de 2 jours)	Mise en place d'une ligne téléphonique pour répondre aux questions des clients	Idem	Idem	Idem	Idem
	<b>Rationalisation de frais</b> (Dans un délai de 7 jours après le déclenchement de la crise)	Arrêt des recrutements Arrêt des CDD	Licenciements Baisse du budget pour le matériel, et le chauffage.	Régulations des vols	Licenciements Baisse du budget pour le matériel et la communication	Licenciements Baisse du budget pour le matériel et la communication
	<b>Orientation des clients vers d'autres destinations</b> (Dans un délai de 15 jours)	Vers l'Europe	Vers l'Egypte			Vers l'Amérique centrale et Latine
<b>Actions mises en œuvre plus tard</b>	<b>Transfert du personnel</b> (Dans un délai d'un mois)	Transfert du personnel des services affectés dans le service comptabilité				Transfert du personnel des services « commerciaux » dans les services administratifs
	<b>Promotions</b> (sur les destinations sinistrées)(Dans un délai d'un mois)	Sur les Etats-Unis et les pays du Moyen Orient Réduction de 10 à 15 %		Sur l'Egypte Réduction de 150 à 200 €	Sur la Turquie Réduction de 150 à 200 €	
	<b>Communication</b> (Dans un délai d'un mois)	Par l'intermédiaire d'articles de presse		Par l'intermédiaire d'articles de presse et d'autres supports médias	Par l'intermédiaire d'articles de presse	Par l'intermédiaire d'articles de presse

### 3.2 L'APPRENTISSAGE POST-CRISE

Suite à la phase de résilience, les cinq cas étudiés présentent une phase d'apprentissage post-crise riche d'actions stratégiques qui ont eu des répercussions positives lors de l'événement perturbateur suivant. En effet, les situations de crise ont permis aux voyagistes de découvrir des défaillances organisationnelles et des faiblesses de la stratégie les rendant vulnérables aux chocs externes. Suite à cette prise de conscience, les voyagistes ont mis en place des changements afin de pallier ces déficiences. Ces changements ont commencé après la phase de résilience, plus d'un mois après le déclenchement de la crise dans les cinq cas. Ils sont de nature stratégique telle que la diversification ou la différenciation des activités, ou bien de nature organisationnelle telle que la fusion de services et la formalisation des tâches.

Dans trois cas sur cinq, la première crise a permis à l'organisation d'identifier une trop grande dépendance vis-à-vis d'une destination (cas 1 : Monde Exotic, cas 2 : Oriental et cas 4 : Agora). Chacune a répondu par la diversification de ses activités. Ainsi, Monde Exotic s'est diversifié en lançant la destination France, et en développant davantage les destinations vers l'Europe. Il a ensuite décidé de réduire la part maximale d'une destination à 15% du chiffre d'affaires. Oriental a lancé une nouvelle activité : le réceptif qui consiste à recevoir des voyageurs étrangers en France. Enfin, Agora a diversifié ses activités par l'achat d'un voyageur généraliste.

Ces trois voyagistes estiment que leurs adaptations stratégiques ont été bénéfiques lors de la turbulence suivante. Ainsi, Monde Exotic a limité les pertes financières lors de l'événement perturbateur suivant (Tsunami, 2004) car la part des destinations sinistrées ne représentait plus que 15 % du chiffre d'affaires au lieu de 25 % auparavant. Dans le deuxième cas, l'activité de réceptif a permis à Oriental de générer du profit au cours de l'événement perturbateur suivant (guerre en Irak) en dépit d'un arrêt des ventes. Enfin, la diversification de l'offre a permis à Agora de réorienter ses clients vers d'autres destinations et ainsi maintenir ses ventes, au cours de l'événement perturbateur qui a de nouveau affecté sa destination principale.

Le troisième cas, Plongial a répondu à la crise non pas par une diversification comme les précédents mais par un accroissement de sa différenciation. Ce voyageur spécialisé dans la plongée sous-marine ne parvenant pas à réorienter sa clientèle vers une autre destination que l'Égypte a pris conscience d'un manque d'attractivité de son offre. Pour pallier cette faiblesse, il a choisi d'augmenter la différenciation de son offre en ajoutant à l'activité de plongée une activité complémentaire durant les séjours tels que des stages photos sous marins ou encore l'étude du comportement des dauphins. Au cours de l'événement suivant (grippe aviaire,

2005), ce voyageur est parvenu à réorienter les clients vers d'autres destinations et explique le changement de comportement de ses clients par l'amélioration de son offre.

Dans le premier cas de Monde Exotic, la modification stratégique s'est accompagnée d'une modification de la structure pour gagner en flexibilité. En effet, l'organisation a choisi de fusionner les services de ventes afin que chaque service n'ait plus une, mais deux spécialités. La double spécialisation permet plus facilement aux conseillers voyageurs de réorienter les clients vers d'autres destinations. Au cours du Tsunami (2004) le service spécialisé sur l'Asie n'a pas subi un manque d'activité. En effet, bien que les ventes pour l'Indonésie et la Malaisie aient diminué, le personnel parvint à réaliser des ventes sur la Chine (destination qui a rejoint le service suite à la décision prise). De plus, cela a évité aux membres du service affecté un choc émotionnel dû à l'absence totale d'activité comme lors de la crise précédente.

Ainsi, pour les quatre voyageurs ayant connu un nouvel événement perturbateur, les changements mis en place après la crise ont réduit l'impact des événements qui ont suivi (voir tableau 4), montrant ainsi l'existence d'un apprentissage post-crise

**Tableau 4 : L'effet de l'apprentissage post-crise sur la turbulence suivante**

<b>Voyagiste Crise Événement</b>	<b>Défaillances identifiées</b>	<b>Changements stratégiques effectués pour remédier aux défaillances organisationnelles</b>	<b>Effets des changements sur l'événement qui a suivi</b>
<b>Monde Exotic</b> Attentats du 11 septembre 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines destinations représentent une part trop importante du chiffre d'affaires</li> <li>- Les services de vente sont spécialisés sur une destination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution de la part de certaines destinations « Et au niveau des décisions stratégiques, on a surtout essayé de travailler le mix produit comme on l'appelle en marketing (...) c'est-à-dire qu'aucune de nos destinations ne devaient représenter à elle seule plus de 15 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des destinations ».</li> <li>- Fusion des services « C'est à la suite du 11 septembre qu'on a commencé à retravailler toute notre organisation interne pour faire des binômes de destinations pour que tous nos conseillers voyageurs soient susceptibles si leur destination principale est en crise, de travailler sur une autre destination, de reporter nos forces sur une autre destination. Donc on a couplé nos destinations entre elles, par exemple l'Australie fonctionne avec l'Océan Indien, l'île Maurice, etc... ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au cours du Tsunami les destinations vers l'Asie ne représentent plus que 15 % du CA (contre 25 %)</li> <li>- Au cours du Tsunami, les services affectés comprenant désormais une nouvelle destination, parviennent à réaliser des ventes pour cette destination</li> </ul>

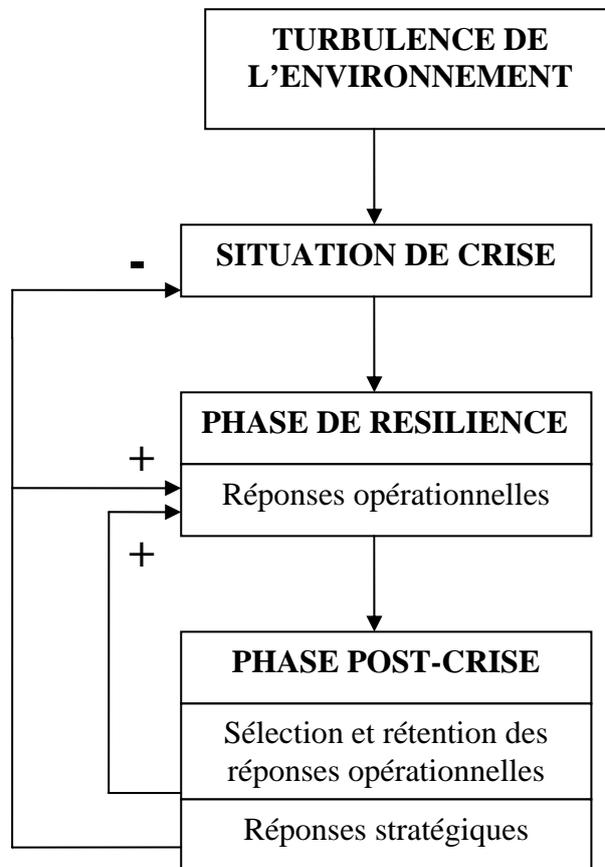
<p><b>Oriental</b> Attentats du 11 septembre 2001</p>	<p>Lors d'événements qui impactent la zone géographique du Moyen Orient, toutes les destinations sont sinistrées : arrêt des ventes</p>	<p>Lancement d'une nouvelle activité : le réceptif « <i>Et simultanément, on a démarré une activité complémentaire qui a été une activité de réceptif, (...) c'est recevoir en France de la clientèle qui vient de l'extérieur. Donc on a eu cette activité de réceptif, qu'on (...) a développé dans la société</i> ».</p>	<p>Au cours de la guerre en Irak, l'activité de réceptif permet de générer du profit</p>
<p><b>Plongial</b> Attentats en Egypte 2005</p>	<p>Offre pas assez attrayante pour attirer ou maintenir la clientèle en période de crise</p>	<p>Modification de l'offre. Activités complémentaires à l'activité de base, la plongée « <i>On essaie de trouver des nouveaux sites de plongées, à travers le monde pour pouvoir, proposer aux gens des nouveautés, soit on essaie de se spécialiser, on essaie de proposer des choses thématiques de plus en plus. Par exemple au lieu de faire un séjour tout bête en Egypte, on dit voilà, maintenant on vous propose une semaine de stage photos sous marins ou une semaine de stage bio donc on essaie de proposer des séjours thématiques</i> ».</p>	<p>Au cours de la grippe aviaire, la spécialisation de l'offre permet de maintenir la clientèle</p>
<p><b>Agora</b> Première guerre du Golfe 1991</p>	<p>Forte spécialisation sur une destination.</p>	<p>Diversification de l'offre par acquisition d'un voyageur généraliste. « <i>Alors après cette période on a compris que notre faiblesse essentielle c'était notre forte spécialisation sur la Turquie. Et pour éviter à nouveau une nouvelle « guerre du Golfe » hein, on a acheté Vacancimo donc pour être dans la capacité à proposer d'autres destinations lorsque notre destination principale serait impactée</i> ».</p>	<p>Au cours du tremblement de terre en Turquie, le voyageur parvient à réorienter ses clients vers d'autres destinations</p>
<p><b>BCG</b> Loi sur les passeports biométriques 2005</p>	<p>- Manque de rapidité face à une crise  - Faible marge commerciale appliquée aux produits</p>	<p>- Formaliser les tâches « <i>On a cherché à améliorer les méthodes de travail parce qu'on s'est rendu compte que notre personnel travaillait pas assez efficacement. Vous savez on était pas assez méthodique, et donc on a créé des procédures, pour améliorer les manières de travailler</i> ». - Augmenter les marges commerciales « <i>Et ce qui n'allait pas c'est la manière de marger les produits, correctement pour que nous derrière on en récupère un bénéfice. Là fondamentalement on avait commis quelques impairs, nos calculs n'étaient pas suffisamment judicieux pour qu'on soit bon, pour qu'on se récupère correctement. On a retravaillé sur les produits pour remédier à ce problème</i> ».</p>	<p>N/A</p>

## **DISCUSSION : LA CRISE D'ORIGINE EXTERNE COMME OPPORTUNITE DE RENFORCEMENT DE LA RESISTANCE**

Les analyses des cinq cas étudiés montrent un processus d'apprentissage post-crise destiné à atténuer l'impact des crises futures suite à une crise majeure traversée par l'organisation. Ces résultats s'opposent aux travaux montrant les difficultés à apprendre d'une crise (Bourrier, 2002) dans la mesure où la crise a été importante dans toutes les entreprises étudiées, avec une baisse de plus de 25% du chiffre d'affaires. Ils confirment la possibilité d'un apprentissage post-crise (Roux-Dufort, 2004) et prolongent ces travaux en montrant que la crise peut conduire à des changements non seulement opérationnels mais aussi stratégiques. La figure 1 décrit le processus de gestion de crise qui comporte deux phases : la résilience puis l'apprentissage. Conformément aux travaux de Meyer (1982), durant la phase de résilience, les organisations mettent en place des réponses de premier ordre destinées à absorber le choc. Dans les cas étudiés, ces actions sont déployées durant le mois qui a suivi le déclenchement de la crise et consistent essentiellement à réduire les frais et relancer la demande (voir tableau 3). La phase de résilience est suivie de la phase d'apprentissage. Dans les cas étudiés, elle commence un mois après la crise. Elle comporte deux aspects : la sélection ou rétention de certaines réponses dans le répertoire d'actions de gestion de crise et le développement de nouvelles réponses de nature stratégique. Meyer (1982) a montré qu'un large répertoire d'actions favorise la résilience. Les cas étudiés montrent que l'augmentation du répertoire d'actions durant la phase d'apprentissage a accru la résilience lors de la crise suivante. Ainsi, un interlocuteur de Monde Exotic indique *«On a réactivé les changements d'organisation qu'on avait mis en place après le 11 septembre et grâce à ces changements l'impact du Tsunami a été moins lourd»*. La vérification d'un effet positif sur la crise suivante de l'augmentation du répertoire d'actions permet de montrer de façon empirique l'effet de l'apprentissage (voir flèche courte + sur la figure 1).

Les réponses stratégiques observées dans les cas étudiés incluent le plus souvent une diversification mais également l'accroissement de la différenciation, ainsi qu'une modification de la structure. Ces réponses qui modifient l'organisation de manière durable procurent deux types de bénéfices : amortir l'incidence d'un nouvel accident extérieur sur l'organisation (flèche – figure 1) et augmenter la résilience (flèche + figure 1). Par exemple, dans le cas de Monde Exotic, la diversification a permis d'atténuer l'ampleur de la crise suivante sur le chiffre d'affaires et la mise en place d'une structure plus flexible a accru la résilience. Ces résultats montrent que les actions post-crise destinées à prévenir ou atténuer l'impact d'un choc ne sont pas seulement de nature opérationnelle tel que la modification

dans les méthodes de travail ou dans les technologies (Roux-Dufort, 2004) mais peuvent également entraîner une modification de la stratégie.



**Figure 1 : Le processus de gestion des crises d'origine externe**

Notre recherche a montré dans les cas étudiés un apprentissage post-crise qui a permis dans quatre d'entre eux d'atténuer l'impact de la perturbation suivante. Ces résultats sont surprenants dans la mesure où plusieurs auteurs expliquent nombre de freins à l'apprentissage post-crise, qui sont d'autant plus importants que la crise était sévère (Bourrier, 2002). Ces résultats proviennent en partie d'un biais de sélection des organisations dans la mesure où nous n'avons retenu que des entreprises ayant survécu à une crise. Toutefois le fait d'avoir survécu n'implique pas nécessairement d'avoir appris, même s'il le rend plus probable. Notre analyse du contexte nous amène à formuler des propositions susceptibles d'expliquer les résultats obtenus.

L'origine de la crise indépendante de l'organisation : Dans les cinq cas étudiés, les crises sont toutes d'origine externe. Le fait que la source de la crise soit indépendante de l'organisation réduit probablement les freins à l'apprentissage. En effet, plusieurs freins proviennent de réactions défensives dues à la culpabilité telles que la rétention d'information

pour masquer sa responsabilité ou éviter des poursuites judiciaires (Bourrier, 2002) ou encore la faiblesse des analyses qui s'orientent vers l'identification d'un bouc émissaire plutôt qu'à la recherche des causes (Bourrier, 2002). Lorsque l'origine de la crise est indépendante de l'organisation, la responsabilité des organisations, notamment ses dirigeants n'est pas mise en cause, ce qui favorise l'apprentissage. Ceci conduit à la proposition suivante :

Proposition 1 : L'apprentissage post-crise est plus probable lorsque l'origine de la crise est d'origine externe à l'organisation.

La turbulence du secteur : Les cinq cas étudiés ont tous été choisis dans le secteur du tourisme en raison de sa turbulence, de manière à trouver plus aisément des entreprises ayant survécu à une crise. Cette particularité du secteur favorise également probablement l'apprentissage post crise. En effet, l'un des freins à l'apprentissage est le caractère exceptionnel perçu de la situation de crise qui limite la volonté de développer des mesures de préventions ou d'atténuation d'un nouvel accident jugé tout à fait improbable (Bourrier, 2002 ; Baumard et Starbuck, 2005). Le fait que le secteur du tourisme soit régulièrement perturbé par des incidents, accidents ou catastrophes favorise la prise de conscience du caractère non exceptionnel de la situation de crise. Ceci conduit à la proposition suivante :

Proposition 2 : La turbulence du secteur favorise l'apprentissage post-crise

L'origine externe de la crise : L'origine de la crise peut également expliquer la nature des réponses développées durant la phase postérieure à la crise. En effet, la source de la crise n'étant pas d'origine interne et donc sous le contrôle de l'organisation, celle-ci peut difficilement mettre en place des mesures préventives pour éviter l'accident mais seulement atténuer son impact. Dans un contexte d'incertitude de l'environnement, la stratégie de diversification constitue une solution classique de gestion du risque capable de réduire l'incidence des hasards de l'environnement. Ceci nous conduit à la proposition suivante :

Proposition 3 : L'origine externe plutôt qu'interne de la crise favorise des réponses stratégiques en période post-crise.

Ces trois propositions sont cohérentes avec les travaux empiriques précédents. En effet, les travaux qui montrent un apprentissage ont étudié des crises d'origine externe (Meyer, 1982, Meyer et al., 1990 ; Roux-Dufort, 2004) alors que ceux qui montrent les freins à l'apprentissage incluent des crises d'origine interne (Lagadec, 1996), notamment dans des organisations à haut risque (Bourrier, 2002). Au total, notre recherche suggère des aspects contingents à l'apprentissage post-crise. Elle indique que les organisations s'adaptent d'autant plus que les crises sont d'origine externe et potentiellement récurrentes.

## CONCLUSION

Notre recherche qualitative auprès des voyagistes enrichit les travaux dans le domaine de la gestion des crises dans sa conception progressiste. La littérature concernant la période post-crise située après la phase de résilience présente des résultats divergents. Alors que des travaux considèrent la crise comme une opportunité d'apprentissage pour prévenir ou réduire l'incidence de nouvelle crise (Morin, 1994 ; Roux-Dufort, 2004), d'autres montrent qu'elle est source de frein à un apprentissage (Lagadec, 1996 ; Bourrier, 2002). Par une extension de la période d'étude post-crise jusqu'à une nouvelle turbulence source potentielle de crise, nous avons pu montrer l'existence d'un apprentissage, les mesures mises en place pour atténuer l'impact d'une nouvelle turbulence ayant produit les effets attendus. Ces résultats sont cohérents avec la perspective qui considère la crise comme une opportunité d'apprentissage, sans toutefois remettre en cause l'existence de freins à l'apprentissage. Nos analyses du contexte suggèrent en effet que l'apprentissage post-crise est contingent à l'origine de la crise.

## REFERENCES

- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in GIORDANO, Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, EMS.
- Barnard C. (1938), « The fonctions of executive Boston ». Harvard Business Press.
- Baumard P., Starbuck W. (2005), "Learning from Failures: Why It May Not Happen", *Long Range Planning*, 38, 281-298.
- Billings, R.S., Milburn, T.W., Schaalman, M.C. (1980), "A model of crisis perception: A theoretical and ampirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-318.
- Boin A. (2005), "From crisis to disaster: Toward an integrative perspective", in Perry R. Et Quarantelli E.L? What is a disaster? New answer to old questions, Xlibris Press, Philadelphie, 153-173.
- Boin A., McConnell A. (2007), "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and The Need for Resilience", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15:1, 50-59.
- Burby R, Deyle R.E, Godschalk D.R, Olshansky R.B. (2000), "Creating Hazard Resilient Communities Through Land-Use Planning", *Natural Hazards Review*, 1:2, 99-106.
- Bourrier M. (2002), "Bridging Research and Practice: The Challenge of Normal Operation Studies", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10:4, 173-180.
- Dougherty D. (1990), « Understanding new markets for new products », *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.
- Hart P, Heyse L, Boin A. (2001), "Guest Editorial Introduction New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9:4, 181-188.
- Fink S., Beak J., Tadeo K. (1971), "Organizational crisis and change", *Journal of Behavioral Science*, 7, 15-37.
- Grabowski M., Roberts K. (1999), "Risk Mitigation in Virtual Oragnizations", *Organization Science*, 10:6, 704-721.

- Giordano Y. (2003), "Les spécificités des recherches qualitatives", in GIORDANO, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS.
- Hermann C.F. (1963), "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Huy Q.N, Mintzberg H. (2003), "The Ryhtme of Change", *MIT Sloan Management Review*, 44:4, 79-84.
- Koenig G. (2005), "Stratégies Concurrentielles: le renouveau théorique en pratique", EMS.
- Lagadec, P. (1991), *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Mc Graw Hill, Paris.
- Lagadec P. (1996), « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue Française de Gestion*, 108,100-109.
- Laroche H. (2003), "Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité", in Vidaillet, *Le sens de l'action*, 51-86.
- Lengnick-hall C.A., Beck T.E. (2005), "Adapative Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environment Change", *Journal of Management*, 31:5, 738-757.
- Levinthal D.A., (1997), « Adaptation on Rugged Landscapes », *Management Science*, 43:7, 934-950.
- McEntire D, Fuller C, Johnson C.W, Weber R. (2002), « A Comparison of disaster Paradigms : The Search for a Holistic Policy Guide », *Public Administration Review*, 62:3, 267-281.
- Meyer A.D. (1982), "Adapting to Environment Jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Meyer A.D., Brooks G.R., Goes James B. (1990), "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change", *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
- Mileti D.S. (1999), « Disasters by Design : A Reassessment of Natural Hazards in the United States. Washington DC: Joseph Henry Press.
- Mintzberg H., Wesley F. (1992) "Cycles of organizational change", *Strategic Management Journal*, N° Spécial Hiver.
- Mitroff I.I., Pauchant T.C., Shrivastava P. (1988), "Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management", *Technological Forecasting and Social Change*, 25, 83-107.
- Mitroff I.I., Alpaslan M.C. (2003), "Preparing for Evil", *Harvard Business Review*, 81:4, 109-115.
- Morin E. (1994), "Sociologie", Le Seuil, Paris (2<sup>ème</sup> édition).
- Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (1984), « To avoid organizational Crisis, Unlearn », *Organizational Dynamics*, 12, 53-65.
- Pauchant T.C. (1988), "An Annotated Bibliography in Crisis Management", *Cahier de Recherche*, Québec, HEC Montréal.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (1992), "Transforming the crisis prone organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies", Jossey-Bass, San Franscisco.
- Pearson C.M., Clair J A. (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23:1, 59-76.
- Pentland B.T. (1999), « Building process theory with narrative : From description to explanation », *Academy of Management Review*, 24, 711-724.
- Perrow C. (1984), "Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies", New York, Basic Books.
- Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory ans Practise", *Organization Science*, 1:3, 267-292.

- Quarantelli E.L. (1998), "What is a disaster? Perspectives on the question", *Routledge*.
- Richardson B. (1994), "Socio-Technical Disasters: Profiles and prevalence", *Disaster Prevention and Management*, 3:4, 41-69.
- Roberts K. (1990), "Managing High Reliability Organizations", *California Management Review*, 32, 101-113.
- Roux-Dufort C. (1996), "Crises: des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 108, 79-89.
- Roux-Dufort C. (2000), « Why Organizations don't learn from crises : The Perverse Power of Normalization », *Review of Business*, 21:3, 25-30.
- Roux-Dufort C. (2003), "La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle", in Vidaillet, *Le sens de l'action*, 139-157.
- Roux-Dufort C. (2004), « La gestion de Crise : Un enjeu Stratégique pour les Organisations », De Boeck.
- Roux-Dufort C., Metais E. (1999), "Building Core Competence Through Organizational Learning: The Case of a French Nuclear Power Producer, Technological Forecasting and Social Change, 60:2, 113-127.
- Salienko Y. (1993), "Quelques conséquences psycho-sociologiques de l'avarie de Tchernobyl", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, N°33, décembre, 64-72.
- Schneider S.C., De Meyer A. (1980), « Interpreting and responding to strategic issues : the impact of national culture », *Strategic Management Journal*, 12:4, 307-320.
- Shrivastava P. (1992), « Bhopal : Anatomy of a crisis », New York, Ballinger.
- Smart C., Vertinsky I. (1984), "Strategy and the environment: "A study of corporate responses to crises", *Strategic Management Journal*, 5, 199-213.
- Stern E. (1997), "Crisis and Learning: A conceptual balance sheet", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5:2, 69-86.
- Ursacki-Bryant, T. J., Smart, C., Vertinsky, I. (2008). The Fit Between Crisis Types and Management Attributes as a Determinant of Crisis Consequences. In G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford: Oxford University Press, 174-193.
- Wildavsky A. (1991), "Searching for safety", New Brunswick: Transaction Books.
- Weick K.E. (1979), "The social Psychology of Organizing", Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Weick K.E. (1987b), "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, 29:2, 112-127.
- Weick K.E. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25:4, 305-317.
- Weick K.E. (1990), "The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster", *Journal of Management*, 16:3, 571-593.
- Weick K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick K.E. (1998), "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, 9:5, 543-555.
- Weick K.E., Roberts K. (1993), "Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (1999), "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness", *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.
- Yin R.K. (2003), "Case Study Research: Design and Methods", 3<sup>rd</sup> edition, Thousand Oaks, CA: Sage.