

LEADERSHIP CHARISMATIQUE ET IMPUISSANCE DE LA GESTION : CRISE ET EFFONDREMENT D'UNE PME

À L'ÉPREUVE D'UN FAIT

Un entrepreneur autodidacte crée une des plus importantes entreprises françaises de son secteur. Habité par une vision humaniste inspirée du versant social du catholicisme, il veut également bâtir l'« entreprise démocratique » dans laquelle la voix de chaque employé pourra être entendue et respectée. Il crée pour cela un système participatif et un processus de notation et d'élection du patron. Après avoir décrit l'élaboration de cette vision, l'article en propose une analyse afin d'en déceler les faux-semblants. Il y est ainsi montré que l'écart entre le désir du dirigeant charismatique et la réalité singulière de la gestion établit, puis entretient une structure d'évitement qui contribue à nourrir une crise organisationnelle. Ainsi affaiblie, la gestion se montre ensuite impuissante à corriger les problèmes récurrents de l'entreprise. Sa mise en redressement judiciaire, puis son rachat par un repreneur allemand achèvent de briser le rêve grandiose de l'entrepreneur.

Par **Vincent CALVEZ***

L'entreprise B (1) était connue jadis comme un des plus importants producteurs/conditionneurs français de fruits secs. Ses produits et sa marque sont toujours présents dans toute la France, mais son fondateur a tout perdu (2). Outre un durcissement de l'intensité concurrentielle dans son sec-

teur, des problèmes de gestion récurrents ont miné la capacité des membres de l'organisation à changer leur mode de fonctionnement tant au niveau de la production (incapacité à passer d'habitudes artisanales à un mode de fonctionnement industriel) qu'au niveau de principes de gestion édictés depuis

* ESSCA école de Management, UNAM (Université de Nantes, d'Angers et du Mans).

(1) Nom fictif.

(2) Le fondateur s'est reconverti en conférencier/formateur auprès de diverses organisations.

Fayol ou Barnard (3). Cet article propose l'analyse d'une situation de crise larvée nuisant fortement au bon fonctionnement d'une entreprise.

Nous verrons pourquoi et comment la notion de crise est importante, dans l'analyse de cette fragilisation organisationnelle. À travers elle, nous accédons à des éléments déterminants de l'incapacité à faire face aux réalités organisationnelles. En effet, au regard d'entreprises en crise, la question posée par leur situation est souvent la raison de leur inaction, de la non lecture ou de la non reconnaissance de signes avant-coureurs (4). C'est bien toute la complexité de la compréhension de la crise par les acteurs qui est ici en jeu : « *En effet, une raison fréquente de la mauvaise gestion de la crise se trouve être la paralysie engendrée par la crise de l'organisation* (5) ». La crise organisationnelle rappelle donc l'incapacité d'agir et « *la stérilisation des capacités stratégiques et créatrices des acteurs* » (6). Thème transversal, la crise forme, avec la décision (qui partage avec elle la même racine grecque *krisis*) et avec le dirigeant censé la mettre en œuvre, un trio coutumier des organisations. D'ailleurs, qui sait si le dirigeant en ne voulant pas décider ne risque-t-il pas de paver la voie à cette crise qu'il voulait justement éviter ?

Cet article se propose donc d'analyser certains éléments structurant une crise organisationnelle dans le contexte particulier d'une moyenne entreprise au management dit « démocratique » (7) et de préciser le rôle du dirigeant dans la création de cette réalité organisationnelle, mais aussi dans celle de son évitement.

PRÉCISIONS SUR LA NOTION DE CRISE

L'utilisation du terme de « crise » est parfois peu évident, voire ambigu, car assez englobant. Ce corpus diversifié de la littérature sur les crises conduit d'études principalement empiriques et descriptives vers des analyses plus conséquentes des causes comme des effets, et vers une capacité à tester les propositions théoriques dans une volonté de prédire certains types de comportement organisationnel.

Un des buts est de parvenir à une *gérabilité* de ces crises coûteuses à tous niveaux et, par là, d'essayer de

(3) Dans sa théorie de l'autorité, C. Barnard définit l'entreprise comme un système dans lequel les personnes coopèrent pour atteindre ensemble des buts qu'elles ne pourraient atteindre seules. Toutefois, cet auteur précise : « L'impossibilité de coopérer, l'échec de la coopération, l'incapacité de s'organiser, la désorganisation, la désintégration, la destruction des organisations, et leur réorganisation sont des caractéristiques de l'histoire de l'humanité » (3). P. Chapuis : « Chester I. Barnard : une vision de gestionnaire du rôle de dirigeant », *Revue Gestion*, mai 1989, p. 66-71.

(4) C'est précisément ce que tente de comprendre M. Bloch dans son analyse de l'effondrement de l'armée française en 1940.

(5) MAYER (P.), « Comprendre les organisations en crise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CII, pp. 59-83, 1997.

transformer la crise en processus d'apprentissage, l'important étant d'aider les décideurs à reconstruire du sens quand ce dernier se perd, collectivement, face à l'irruption du moment critique. La crise est ainsi vue comme un révélateur qui dissout les représentations et les façons de faire habituelles, dénudant ainsi l'impréparation de l'organisation.

Dans l'exemple développé ici, l'entreprise étudiée est une PME et sa crise n'est pas retentissante, mais latente, et se positionne donc en dehors du champ de ce que l'on appelle *crisis management*. La visée explicative de ce texte trouvera donc également ses appuis notamment dans une littérature d'inspiration davantage psychosociologique.

L'analyse se porte ainsi vers un ensemble de recherches parmi lesquelles se côtoient, entre autres, le Crozier du *Phénomène bureaucratique*, le Bloch de *L'Étrange défaite* (dans l'analyse du comportement des cadres de l'armée française), ou encore le Simmel du *Conflit* (et sa vision du conflit comme un élément de régulation sociale, voire d'un mode de socialisation et une partie intégrante de la vie en société) et le Weick du *Collapse of sense-making*. Cet ensemble d'écrits concerne davantage l'analyse de la construction de la crise en amont, au sein de l'organisation, de sa nature et de ses fondements. Il fait référence à plusieurs disciplines (8) afin de mieux apprécier ce phénomène complexe et stratifié qu'est la crise organisationnelle. Il s'agit autant d'analyser les situations de crise comme étant liées à des dynamiques particulières des relations de pouvoir, comme étant libératrices d'énergies incontrôlées ou encore comme liées à des phénomènes d'évitement de nature psychologique (9). L'angle d'analyse choisi dans le cas d'espèce est donc en grande partie la notion de crise développée par Paul Mayer, et, notamment, ses rapports avec une gestion clivée. Pour cet auteur (10), on désignera par « organisation en crise » la conjonction de deux phénomènes :

- a) *une situation dans laquelle l'organisation devient incapable de répondre à sa raison sociale (...),*
- b) *l'existence d'une crise sociale à l'intérieur d'une organisation. Par crise sociale, on désigne une situation vécue psychologiquement de façon bouleversante par un nombre significatif d'acteurs de l'organisation. Ce bouleverse-*

(6) MAYER (P.), « Pour une théorie des organisations en crise », *Cahiers de recherche n°10*, Centre de recherche de l'École Polytechnique, CNRS, décembre 1993.

(7) Les guillemets sont utiles pour situer notre distance avec l'appellation conférée à son entreprise par son fondateur. Il ne s'agit, à notre sens (comme nous le verrons plus loin), que d'une tentative inaboutie, aux multiples contradictions.

(8) Histoire, sociologie, psychologie (notamment).

(9) Voir à ce sujet le numéro 5 de la revue *Psychologie Clinique*, « Processus de crise dans les organisations », Paris, Éditions Klincksieck, 1991.

(10) MAYER (P.), *Comprendre les organisations en crise*, op. cit.

ment peut conduire à une paralysie, à l'impuissance ou à une inadaptation de la gestion. Si cela est le cas et si cet état persiste, les résultats baissent de façon significative et l'organisation en tant que telle entre alors en crise : la crise sociale entraîne dans ce cas, par voie de conséquence, la crise de l'organisation.

Au regard de la situation décrite ci-dessous, la définition retenue s'applique pour deux raisons : a) la première est le dépôt de bilan de l'entreprise (suite à son incapacité à faire face à ses nombreux créanciers) et b) la deuxième concerne les circonstances ayant amené à ce dépôt de bilan (à savoir, précisément, l'incapacité des dirigeants à donner tout leur sens aux nombreux signaux d'alerte qui ont jalonné les dernières années de l'entreprise, sous la direction de son fondateur).

PREMIÈRE RENCONTRE AVEC LE DIRIGEANT

Alors que j'étais engagé dans une étude portant sur les entreprises faisant preuve d'un management innovant, j'ai appris l'existence de plusieurs dirigeants atypiques connus pour leurs pratiques novatrices en matière de fonctionnement de leur entreprise. Après un échange de vues prometteur, sur un possible travail de recherche, avec l'un d'entre eux, M. B., celui-ci m'invita à venir visiter son entreprise (11).

L'entreprise existait depuis le début des années 1970. À cette époque, M. B., un entrepreneur quasi autodidacte, avait deux idées. L'une, industrielle et commerciale, et l'autre, plus philosophique, concernant la place de l'Homme dans son environnement de travail. Une sorte de volonté proclamée d'humanisme et de progrès social, une philosophie maison que l'entrepreneur, qui était catholique (12), s'était forgée entre autres à la lecture des discours de Charles de Gaulle sur la participation. Voilà les ferments de l'entreprise démocratique que son propriétaire-fondateur m'invitait maintenant à visiter.

L'arrivée à l'usine fut pour moi un choc, en comparant, notamment son fonctionnement avec la vision de progrès social proposée par son dirigeant. D'emblée, je pris conscience d'une certaine vétusté des locaux et de l'atmosphère quelque peu tendue qui y régnait. En effet, nous arrivâmes ensemble dans l'usine et je remarquais, sur le parking, qu'un employé nous avait salué, un peu hésitant. Après en avoir fait

la remarque au dirigeant de l'entreprise, celui-ci m'avait répondu en soupirant qu'en raison d'un accident du travail survenu à l'usine, cet ouvrier avait perdu plusieurs doigts d'une main dans une ensacheuse et qu'on lui avait greffé un gros orteil à la place du pouce ; il avait poursuivi son patron en justice et failli le faire emprisonner, pour après se réconcilier...

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Au niveau financier, la répartition du capital est la suivante : 74 % pour la famille B., 23 % pour une société à capital-risque et 3 % pour les salariés. Il s'agit de la première entreprise à capitaux 100 % français à être spécialisée dans l'importation, le traitement et le conditionnement de fruits secs, avec un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros. Le personnel est composé de 154 personnes, dont 124 travaillent en atelier (67 femmes et 87 hommes). La quantité des fruits secs traités et conditionnés annuellement est de 12 000 tonnes (dont 1 000 tonnes de maïs à popcorn).

Après l'entrée, les premiers bâtiments que l'on découvre sont ceux des entrepôts de matières premières et de produits semi-finis (13) en attente de leur conditionnement final. Un espace de travail est dévolu à la préparation des différents mélanges de fruits confits et de fruits secs de toutes sortes, qui devront ensuite être ensachés. Une friteuse voisine un four et, de l'autre côté de l'allée principale, sont alignées, dos au mur, plusieurs « poppeuses » (14). Le long de ce mur, dans d'autres marmites cuisent, dans un mélange sucré, des cacahuètes avec leur enrobage. Du caramel est préparé manuellement dans plusieurs cuves chauffées à même la flamme, pour être ensuite versé sur le maïs éclaté. Poursuivant notre visite, nous arrivons dans une grande salle où les différents produits sont conditionnés par des ensacheuses. Dans une autre salle, une trentaine de personnes s'affairent à réaliser manuellement des « paniers de fin d'année », des présentations soignées d'un assortiment de fruits confits, secs et glacés, destinées principalement à être vendues lors de la période des fêtes de Noël.

Cette section de l'usine voisine à la fois les bureaux de l'administration (dont ceux de la direction, vitrés, au premier étage, avec vue sur l'atelier de conditionne-

lue. Comme il n'y avait pas de place construite au préalable, je pouvais en construire une, peut-être plus adaptée au contexte.

(12) Avant le dépôt de bilan, il avait le projet de la construction d'une nouvelle usine. Il avait demandé aux architectes que celle-ci ait la forme d'une croix et qu'elle comporte une salle de prières ouverte à toutes les confessions religieuses.

(13) Sortant du four, de la friteuse ou d'une autre préparation.

(14) Genre de récipients alimentés par un élément chauffant dans lesquels on verse la quantité d'huile et de sucre permettant de faire éclater les grains de maïs à popcorn dans les meilleurs délais et au meilleur coût.

(11) L'étude de ce terrain s'échelonna, sur une première partie, de décembre à juin. La méthodologie utilisée fut d'essence ethnographique et clinique. L'étude a pris forme autour d'observations, parfois participantes, d'entretiens semi-directifs et non directifs, de consultations d'archives et de réunions multiples. Une possibilité d'entrer sur ce terrain avait été négociée sans qu'une demande contractualisée en ait été préalablement faite et sans que l'entreprise ait exigé d'avoir un droit de regard sur les résultats de l'étude. L'absence de demande formelle dans l'entreprise entraînait parfois une plus grande difficulté d'accès à certains types d'informations (réunions de cadres, du comité d'entreprise, accès aux documents financiers, disponibilité des personnes). Mais, en contrepartie, il existait une grande liberté pour donner à cette étude la forme vou-

ment) (15) et l'entrepôt des produits finis et du matériel d'emballage. La dernière section de l'usine est réservée à la préparation des expéditions.

Le processus de production

Le flux produits commence dans l'entrepôt des matières premières dans lequel sont déchargés les containers. Plus loin, sur une table à mélange, sont préparées les quantités désirées de fruits secs, qui passeront ensuite directement aux ensacheuses. Le four et la friteuse, et dans une moindre mesure les « poppeuses », sont appelés le cœur de l'usine, car le reste des opérations s'articule autour de cette étape cruciale. Au cours d'une des dernières opérations avant l'ensachage, le produit, une fois déposé dans la trémie, est amené à une peseuse qui verse la quantité désirée dans l'ensacheuse, qui forme et scelle les sachets, qui sont ensuite rangés dans des cartons, lesquels sont ensuite expédiés. Le problème principal de cette opération est celui du surdosage. Pour l'entreprise, ce type d'inefficacité coûte extrêmement cher. Elle peut perdre ainsi de l'argent sur chaque sachet en raison d'un équipement inadéquat, d'un manque de formation technique au réglage des machines, de procédures globales de contrôle imprécises, d'un manque d'attention ou d'un manque de temps (pour procéder au réglage) causé par les désorganisations trop fréquentes de la chaîne de fabrication. Ainsi, l'année précédant cette étude, l'entreprise B. a perdu pour cette raison 350 000 euros en matières premières.

De par son type d'organisation et son processus de production, l'entreprise présente plusieurs catégories d'emplois occupés notamment par une main-d'œuvre intérimaire (16). Il existe aussi du personnel à *tout faire* permanent, qui vaque à différentes tâches d'entretien sanitaire, de nettoyage et autres. Une autre catégorie d'employés s'occupe principalement de la mise en cartons des sachets et d'ajustements très légers et mineurs apportés aux ensacheuses (17).

Quant aux grilleurs, ils alimentent le reste du « flux produit » de l'usine. Leur travail est primordial, car un produit qui ne respecte pas certains critères de qualité peut entraîner des ruptures de contrat avec les clients. Le four et la friteuse n'étant pas à la fine pointe de la technologie, ce travail doit faire appel, plus que tous les autres, à des qualités de flair, d'expérience et de doigté.

(15) Ce qui rappelle les propositions de Jeremy Bentham dans son *Panoptique*.

(16) Le déchargement des camions de matières premières, par exemple.

(17) Certains postes sont interdits à des personnes âgées de plus de quarante-cinq ans en raison de la chaleur produite par les machines (qui rend parfois assez difficile, voire impossible, d'y travailler durant les journées estivales).

Ce qui caractérise la grande majorité des postes de travail, c'est le bas niveau de qualification qui, allié au peu de formation, fait que pour de nombreux postes, les personnes qui les occupent sont aisément remplaçables et peu payées, comme souvent dans le secteur de l'agro-alimentaire.

Le système dit « démocratique » de l'entreprise B.

Le dirigeant avait qualifié son entreprise de « *démocratique* », car sa gestion alliait, depuis près de vingt-cinq ans, diverses pratiques participatives à la notation annuelle, par les employés, de son dirigeant et de ses principaux cadres. Chez B., les deux temps forts animant (mais aussi délimitant) cet espace *participationnel* (18) étaient ainsi les conseils de gestion et les notations annuelles.

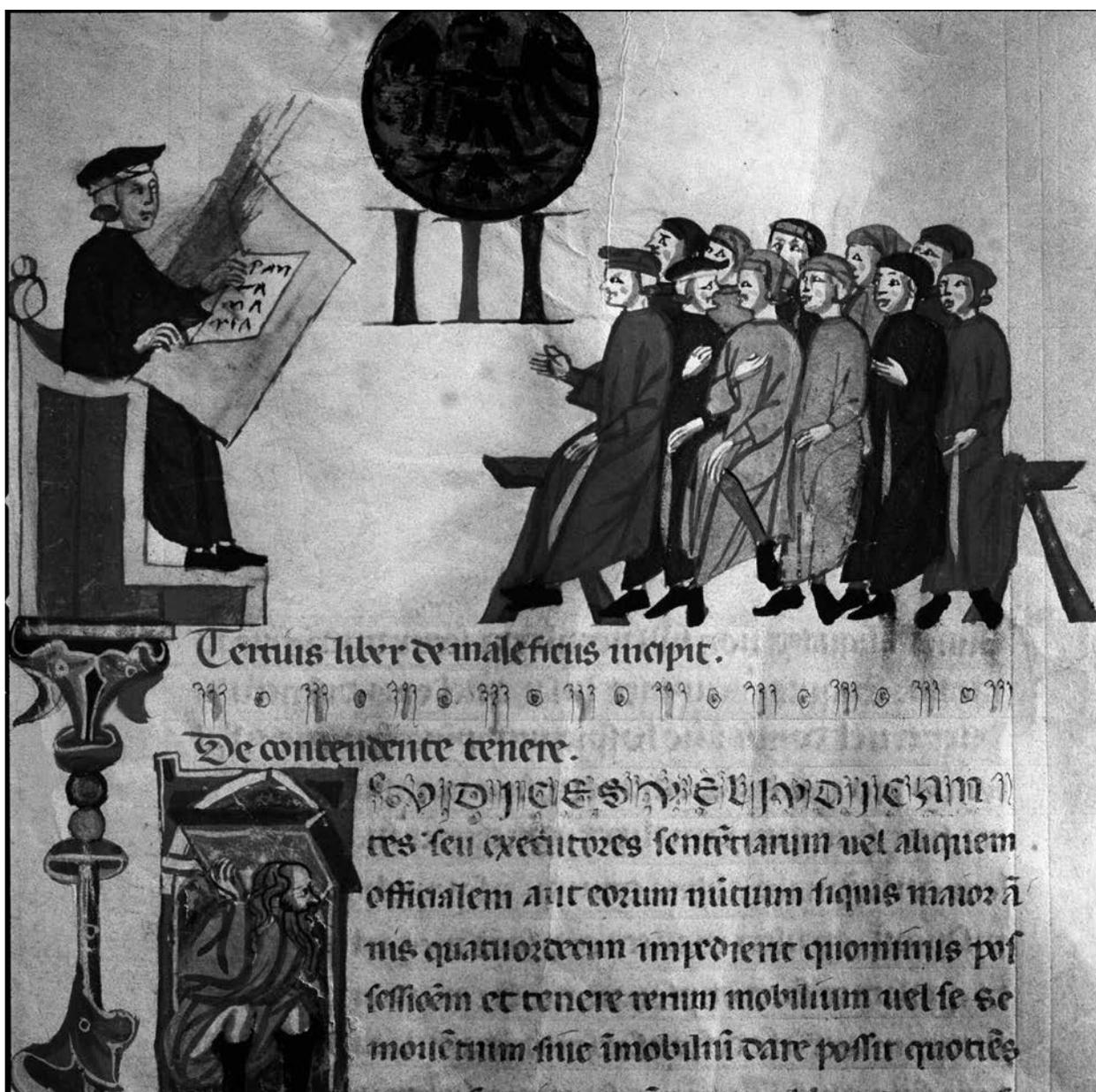
Dans un conseil de gestion réunissant tous les employés, M. B. apparaît comme un orateur dans l'âme, comme un communicateur aimant se faire aimer. Toutefois, il laisse trop peu d'espace libre pour que les auditeurs sentent qu'ils peuvent intervenir, ou même simplement que leur intervention est souhaitée (19). D'ailleurs, une proportion importante (plus des 2/3) des ouvriers de production dédaigne ces conseils, préférant utiliser leurs journées du week-end à d'autres fins. Ces conseils de gestion ne sont donc pas de réelles séances de discussion et de mise à plat des problèmes, mais plutôt des présentations patronales destinées à informer. Ces éléments participatifs incomplets issus des conseils de gestion présentent néanmoins la possibilité d'être informé assez largement sur la situation de l'entreprise, voire celle d'interpeller le chef.

La notation (20) permet, quant à elle, de juger l'encadrement et la direction et surtout de lui faire connaître l'appréciation de son personnel sur son travail. Pourtant, les cadres ne sont pas tenus, quelles que soient les notes qu'ils obtiennent, de changer quoi que ce soit à leur mode de travail. Cette notation n'est qu'une simple indication. Il y a certes la possibilité d'un changement d'un cadre mal noté si, par exemple, celui-ci est année après année mal noté. Cela n'est cependant pas la norme, mais plutôt l'exception. En revanche, certains ouvriers de production se plaignent qu'à cause de cette même notation, on puisse aussi en arriver à « couler » un supérieur pour de mauvaises raisons. Chez B., un responsable de production fut ainsi victime d'une cabale

(18) Je définis l'espace participationnel par les représentations, les manières de faire et les modalités de gestion que les membres de l'entreprise élaborent pour agir et décider ensemble au sein de l'entreprise démocratique.

(19) Un ouvrier me confiait que J. B. avait dit, à la fin d'une de ses présentations, tout en regardant sa montre : « *Bon, y a-t-il des questions ?* » et que ce seul geste l'avait découragé de prendre la parole.

(20) Elle consiste en une évaluation annuelle chiffrée (de 1 à 10) de la quasi-totalité des cadres et des personnels de maîtrise par leurs subordonnés.



« Ces conseils de gestion ne sont donc pas de réelles séances de discussion et de mise à plat des problèmes, mais plutôt des présentations patronales destinées à informer. » *Miniature intitulée « Un homme de pouvoir tenant assemblée » tirée de « Breve Populi et Compagniarum Pisani Communis » (Statuts de la ville de Pise), 1300-1308.*

organisée par un fort en gueule (21) qui rallia l'opinion de ses collègues à la sienne : le responsable accumula les mauvaises notes et fut contraint de changer de poste. Au contraire, certains cadres qui faisaient l'unanimité contre eux auprès des ouvriers (du fait notamment de leur incompétence) étaient intouchables car ils n'étaient pas soumis, de par la volonté de la direction, au processus de notation.

Face aux faux-semblants de cette « démocratie » fictive, l'employé de base comprend bien que le type de management prôné par M. B. ne règle pas les problèmes qu'il rencontre dans son travail, mais il se laisse

quand même séduire. Cette séduction est d'ailleurs à la base du lien qui unit le dirigeant charismatique à la foule de ses employés : le narcissisme du dirigeant fait qu'il peut aussi toucher au narcissisme de ses collaborateurs en leur proposant une vision d'élévation. Quand la masse adore le chef, elle s'adore elle-même en la personne d'un seul. Il s'agit d'un amour parfaitement narcissique qui amène des éléments fusionnels intenses (22). Ainsi, M. B. enchante par son souffle, son originalité, la vision enthousiaste du futur qu'il promet. Les résultats de la croissance parlent aussi pour lui lorsque l'on suit la progression de l'entreprise

(21) Qui voyait ses incompétences dévoilées par le nouveau responsable.

(22) Tout cela est excellemment démontré dans l'œuvre d'Eugène Enriquez.

et les épreuves traversées ensemble, avec succès, depuis vingt-cinq ans.

L'employé voit, tous les jours, à son poste de travail, ce qui ne va pas dans l'entreprise. Cependant, il n'a pas tendance à (toujours) blâmer le sommet de la hiérarchie. Pour plusieurs des employés, le chef est intouchable, il est même investi d'une sorte d'aura. Pour d'autres, le patron recueille de la sympathie pour ses qualités d'homme, mais il représente aussi celui « *qui nous jette de la poudre aux yeux* », « *qui nous manipule* ». Plusieurs personnes estiment également que le patron est le seul à tirer médiatiquement profit de la publicisation de son « système ». De nombreux employés établissent une relation directe entre le système « démocratique » et la non-résolution des problèmes vécus au quotidien. Pour eux, une entreprise démocratique devrait être plus efficace qu'une entreprise n'ayant pas cette qualité. Lorsque ces problèmes perdurent, ils critiquent ironiquement l'emphase mise sur « *la démocratie chez B.* » et déplorent l'impossibilité de changer les choses.

L'élection cathartique

Le fondateur avait toujours ajouté que s'il n'avait pas une note minimale de 5/10 lors d'une notation annuelle, il se sentirait désavoué et remettrait alors son poste en jeu en invitant n'importe quelle autre personne (de l'entreprise ou de l'extérieur) à proposer ses compétences à sa place pour diriger l'entreprise.

Quelques semaines après mon arrivée dans l'entreprise, la notation eut lieu et le dirigeant obtint, pour la première fois en vingt-cinq ans, une note inférieure à 5. Les ouvriers lui signifiaient ainsi leurs craintes tout autant que leur ras-le-bol devant les incohérences de la gestion et l'impossibilité de changer l'organisation industrielle. Suite à ce psychodrame aux accents de vaudeville, l'ancien directeur d'usine (limogé quelques mois auparavant) a proposé sa candidature (soutenu secrètement par quelques employés et syndicalistes mécontents du nouveau style de direction imposé par son successeur).

Cette période a donc revêtu un caractère cathartique en cristallisant les angoisses, les craintes, les comportements de délation et les envolées lyriques des uns et des autres (notamment celles du dirigeant). Tout cela eut des effets néfastes sur le processus parallèle de changement organisationnel qui visait à faire (enfin !) passer l'entreprise du stade artisanal à l'industrialisation de son processus de

production. La grande majorité des ouvriers et des autres employés ne parlaient plus que de l'élection, et les incidents de fabrication divers se sont multipliés. Vers la fin du processus d'élection, lorsqu'il devenait assez clair que le patron-fondateur serait réélu, un embryon de chasse aux sorcières commença : « *Pour mettre dehors les fouteurs de merde (23)* » (entendre par là les personnes présumées soutenir en sous-main la candidature de l'ancien directeur). Le patron fut réélu, entre autres, après un chantage affectif classique du style « *Si je suis désavoué, je partirai et l'avenir de l'entreprise pourrait être compromis* » ou encore : « *Vous êtes avec moi, ou contre moi !* », etc. Sa réélection acquise, les choses rentrèrent dans le désordre habituel.

Le dirigeant, de par sa stature, avait ainsi transformé cette notation/élection annuelle en une forme de plébiscite où quantité de sentiments s'entremêlèrent et où, en réalité, il n'aurait jamais pu être réellement écarté du pouvoir (contrairement à ce qu'il prétendait). L'élection fut une sorte de grand-messe, un grand jeu de la recherche d'amour et de l'échange de duperies consenties (24). Il surnageait bien un soupçon de démocratie, de participation, car on s'exprimait pour affirmer que l'on était content, ou mécontent. Mais les employés savaient au fond d'eux-mêmes que l'entreprise ne pouvait pas fonctionner sans son fondateur. Le processus de notation représentait tant symboliquement que dans les faits un vote de confiance décerné au chef de l'entreprise (ce chef qui, ensuite, peut consulter, informer, mais qui décide seul, ou bien en comités fortement restreints).

Les deux instances, celle « démocratique » et celle « participative », restent donc inachevées. Elles représentent davantage une ébauche de structures qu'il se fût agi d'habiter, de s'approprier, qu'un réel système participatif abouti et pleinement efficace. Le fondateur de l'entreprise pratique essentiellement plutôt une gestion du lien social par le discours qu'une vraie pratique de la participation dépassant l'information et un partage des bénéfices. Ce lien, ainsi que la cohésion du groupe, se trouvent renforcés par l'ennemi commun symbolisé dans le cas considéré par la menace toujours présente d'une faillite (25). D'ailleurs, tout discours sur l'urgence peut pencher vers un discours idéologique englobant le danger, l'ennemi, la nécessité d'agir et d'arrêter de réfléchir.

En dehors de ces grand-messes, peu de choses ressemblent à un vrai partage d'informations où chacun construit sur ce que l'autre amène et où les problèmes

(23) Propos d'ouvriers.

(24) Un ouvrier me confia, goguenard, le jour de l'élection : « *Bien sûr qu'on va lui dire qu'on l'aime, à notre patron : il carbure à ça !* ».

(25) Un des premiers conseils de gestion auxquels j'ai assisté, permit à M. B. de présenter son analyse financière des derniers mois ; il insista sur le fait que le bilan aurait pu être déposé fin juin-début juillet, car l'entreprise était quasiment en cessation de paiement : « *Quelque part, nous devons être protégés, car, dans les mois qui ont suivi, nous nous sommes relevés.* » Un grand silence se fit alors, dans la salle.



posés trouvent des solutions. Il demeure une réalité : l'important, pour un employé, outre un salaire conforme aux conventions collectives de son secteur d'activité, c'est aussi d'œuvrer dans un climat assaini exempt de duperies, de savoir à quoi s'en tenir sur ce qui lui est dit, de pouvoir exercer son travail dans des conditions lui permettant de réaliser ce qui lui est demandé. Tant que ces conditions assez minimales ne pourront être remplies, on pourra lui demander de voter, mais ce vote conservera un caractère quelque peu manipulateur. Car, simplement, les mots créent des attentes, qu'il importe ensuite de ne pas décevoir. Chez B., le fil brisé entre les paroles et la réalité perturbait ainsi constamment le climat. Un ouvrier imitait le patron : « *Il n'y a pas deux entreprises, il n'y en a qu'une : tous ensemble, allons de l'avant !* » pour mieux souligner l'absurdité d'un tel *leitmotiv*. La pratique du discours, chez B., n'est en fait que l'illusion de la participation, du dialogue et de la concertation. Mais ce genre d'illusion trompe rarement son monde bien longtemps.

Ainsi, à cause de la fragmentation des représentations et des incohérences de la direction, l'employé de chez B. éprouve quelque difficulté à se situer. D'un côté, on lui fait miroiter l'image d'une nouvelle relation homme-entreprise, une nouvelle citoyenneté, dans une entreprise unique au monde, et, de l'autre, c'est le quotidien banal des problèmes récurrents et des petits chefs défendant leur fief. L'écart est trop grand entre les discours quasi messianiques du dirigeant (sur la place de l'Homme, son respect, son droit à la parole et à l'écoute) et les petites violences quotidiennes sur le lieu de production, les incohérences additionnées, multipliées. Ce clivage entre le discours et la réalité entraîne par la dégradation du climat qu'il génère le cynisme de nombreux ouvriers et cadres et une certaine forme de désinvestissement. Autrement dit, si le fond invoqué n'est pas présent dans les pratiques quotidiennes, les symboles convoqués risquent de jouer contre celui qui s'en est servi. Le « fond » démocratique fait presque toujours recette, car peu de personnes sont contre la vertu proclamée. Mais lorsque les ouvriers s'aperçoivent que c'est en grande partie un leurre, ils se rebiffent, à leur manière. Chez B., comment juger des propos et des décisions du directeur d'usine affirmant, d'un côté, que « *la participation et la liberté d'expression sont totales* » et, de l'autre, supprimant, dès son entrée en fonction, des réunions d'expression, insultant publiquement des ouvriers et critiquant le système de notation en place ?

(26) Durant les six mois de l'étude, deux directeurs d'usine furent licenciés et deux contremaîtres quittèrent leurs fonctions (ainsi que l'entreprise, pour l'un d'eux).

(27) Apparemment, le dirigeant et sa gestion paternaliste exerçaient une forme d'emprise sur une catégorie du personnel. Lorsque des membres du « groupe » portaient, la rupture de la relation de travail se faisait rare-

ANALYSE

La crise et la désorganisation comme éléments structurants de l'identité

L'entreprise voulait passer, après plusieurs années de tâtonnements, du stade artisanal au stade industriel. Pourtant, au fil des rencontres, plusieurs ouvriers m'apprirent que les directeurs de production, les cadres comme les contremaîtres, ne faisaient jamais long feu, dans cette entreprise (26). Cela se confirma très largement durant mon étude, avec de nombreux départs (volontaires ou forcés) de cadres, contremaîtres et ouvriers, et avec la rancœur qui entourait ces départs (27).

Apparemment, chez B., le métier de chef était très difficile à assumer. Notamment du fait que l'organisation formelle précisée dans l'organigramme était constamment bafouée par de nombreuses personnes, au mépris de la ligne hiérarchique. Une personne était spécialisée dans ce type d'agissement consistant en des altercations en public, d'ordres, de contre-ordres et de désaveu de la hiérarchie : la sœur du patron ! Cette dernière était formellement en charge des achats de matières premières (noix, arachides et autres), mais, officieusement, elle donnait son avis et ses ordres sur tout. Elle disait « *faire le sale boulot que son frère ne faisait pas* » et ajoutait : « *Lui et moi, [nous] ne formons qu'un seul et même individu, notre réussite, c'est peut-être [notre] complémentarité* ». Le propriétaire, de par sa sensibilité au *marketing* (un de ses premiers métiers fut de vendre des cacahuètes dans les bars) plutôt qu'aux problèmes organisationnels, passait une très grande partie de son temps à l'extérieur, auprès de clients et aussi en conférence (près d'une centaine par an) auprès de publics divers, propageant la bonne parole de sa « *démocratie d'entreprise* ». Sa sœur ne se gênait donc pas pour occuper l'espace laissé vacant par son frère. Elle pouvait ainsi, contre l'avis de grilleurs pourtant très expérimentés, leur ordonner d'augmenter la température des fours... jusqu'à la carbonisation des produits, lesdits grilleurs m'avouant après l'incident : « *Vaut mieux obéir à la patronne, même si elle a tort* ». À un ingénieur responsable de la qualité, elle proposait (suite à l'arrivée d'un directeur d'usine) : « *Tu vas trouver des défauts chez ton supérieur et venir me les raconter : tu auras de l'avancement, si tu en trouves...* ». L'ingénieur refusa bien sûr ce marché, mais trop tard. Des indiscretions ayant filtré, le directeur d'usine le

ment de manière apaisée. Un jour, après un « départ », un employé licencié menaçait de revenir « avec un flingue ». Menace ou rumeur, en tous les cas, les gendarmes sont prévenus. Plusieurs avaient ainsi le sentiment d'avoir été floués en s'étant trop investis. Certains, pourtant, après un départ, revenaient plus tard, comme cette réceptionniste qui n'était autre qu'une des premières ouvrières de l'usine (et l'ancienne compagne de notre dirigeant).



croyait réellement « l'espion de Mme B. », ce qui compliquait singulièrement ses rapports de travail avec lui. De cette direction bicéphale et clivée et de cette valse des personnels découlaient plusieurs problèmes, notamment la généralisation, chez les employés, d'un sentiment d'irresponsabilité, de fatalisme et de défiance globale vis-à-vis de toute possibilité de changement. Par exemple, une des premières questions qu'ils posèrent au nouveau directeur d'usine fut celle-ci : « *Vous êtes ici pour combien de temps ?* » (28). Parmi les éléments importants de ce climat de crise latente,

attend dans la cour. Un employé assumant (sans être payé pour cela) les fonctions de chef d'équipe depuis plus d'un an apprend de la part du dirigeant que sa situation va être régularisée et que ses arriérés de salaire vont lui être payés. Deux jours plus tard, le directeur l'informe qu'il est rétrogradé à son ancien poste et que ses arriérés ne seront pas payés, expliquant : « Nous avons mal évalué la situation financière de l'entreprise ». Des employés et des cadres s'invectivent sur la disparition et le vol possible de 500 kilos de noix de cajou. Ces 500 kilos s'étaient



© Collection Dagli Orti/Museo di Capodimonte, Naples/Gianni Dagli Orti

« De cette direction bicéphale et clivée et de cette valse des personnels découlaient plusieurs problèmes, notamment la généralisation, chez les employés, d'un sentiment d'irresponsabilité, de fatalisme et de défiance globale vis-à-vis de toute impossibilité de changement ». *Détail de la peinture de Pieter Bruegel dit l'Ancien (1525-1569) intitulée « La parabole des aveugles » (1568), Musée Capodimonte de Naples.*

il est important de citer la désorganisation permanente de l'entreprise, dont voici quelques exemples. Un planning de production est lancé en urgence et on s'aperçoit, une fois que les machines à ensacher fonctionnent, qu'il ne reste plus de produit en stock pour terminer la commande, alors que le camion du client

bien envolés, mais dans les sachets vendus aux clients ! En une après-midi d'ensachage, tout était passé en surdosage. Cette situation durait depuis des années. Cela amena le nouveau directeur de la production à conclure : « *Pour se permettre d'en perdre autant, cette entreprise a dû gagner beaucoup d'argent...* ».

(28) Fait à noter : le précédent directeur de l'usine venait juste d'être congédié, car, me dit un ouvrier, avec un clin d'œil ; « *Comme il était grand, il faisait de l'ombre à la patronne* ». En fait, son successeur pressenti

avait fait un audit (très négatif) de l'outil organisationnel et industriel au nez et à la barbe du directeur d'usine (audit qui servirait de légitimation au renvoi de son prédécesseur).



Autre exemple : lors d'un accident de travail, un employé se brûle le pied avec de la soude, alors qu'il effectuait une opération routinière, le nettoyage de cuves. On s'aperçoit qu'il ne portait pas ses chaussures de protection obligatoires et on lui envoie donc, pendant son congé maladie et sa convalescence, une lettre d'avertissement pour lui notifier son non respect des consignes de sécurité. Cette lettre est bientôt suivie d'une autre... mais cette fois-ci d'excuses, lorsque le directeur d'usine se rend compte que ce matériel de sécurité n'a jamais été commandé par l'entreprise à l'intention de ses employés.

De l'utilité ambiguë de la crise : la gestion par l'urgence et l'implication forcée

Il y avait cependant de l'implication dans l'entreprise, mais il s'agissait d'une implication « obligée » par la désorganisation. Ainsi que me le confiait un vieil ouvrier : « *Dix ans, ici, c'est vingt ans dans une autre boîte* ». À ce propos, une des questions à se poser sur la crise permanente est de savoir si celle-ci était vécue comme une réelle occasion d'apprentissage ou si elle n'était pas, plutôt, inconsciemment voulue, et même attisée, puisqu'elle permettait ainsi une sur-implication des acteurs ?

De ce climat organisationnel chargé, comme de la cascade perpétuelle d'erreurs de production et d'organisation (dont on se renvoyait d'ailleurs constamment la paternité), un état de fait avéré ressortait : si personne n'est responsable, tous sont coupables et, de fait, tous sont maintenus dans un climat de crainte relative du désaveu, de la sanction – une sorte d'épée de Damoclès. Les engueulades et réprimandes perpétuelles étaient donc ainsi légitimées (aux yeux de la patronne) et seules certaines personnes étaient apparemment intouchables, ce qui alourdissait un climat de défiance et de délation où chacun fantasmaient sur l'existence de coteries : « *Celle-là fait partie des proches de Mme B...* ».

De cette gestion artisanale, clanique, basée sur l'oralité, la défausse des responsabilités, le manque de règles et de procédures (mais aussi le contournement, au besoin, des règles existantes), seuls surnageaient quelques rares îlots de lucidité. Curieusement, un des cadres me dit un jour : « *Ce qu'il nous faudrait, c'est un anthropologue* », ou encore : « *Le rêve du patron, c'est de passer un jour à la télé, au journal de 20 heures* » (29).

L'entreprise et sa communauté humaine s'engageait malgré tout, cahin-caha, dans un processus de changement à tout-va : formation de régisseurs de machines

(29) Ce qui advint en réalité puisqu'une émission spéciale fut consacrée à la faillite de son entreprise par une chaîne nationale à une heure de grande écoute. Cette émission se vit même attribuer un prix.

(pour éliminer les surdosages), achat d'équipements, licenciements, mises au pas, nouvelle grille des salaires, projets d'agrandissement, etc. (30).

Analyse de la crise : l'utilité de la notion d'évitement

Après la réélection du dirigeant, ma présence sur le terrain touchait à sa fin. J'avais été interpellé par l'intrication des problèmes et des niveaux d'analyse requis (tant psychosociologiques que managériaux) afin d'appréhender la densité de la situation. Toutefois, j'avais pu avancer dans l'élucidation de certains des faux-semblants d'un dirigeant parfois tout aussi autocrate et démagogue que réellement démocrate et participatif. Était-il prisonnier d'un de ses principaux rêves, celui d'être aimé par tous, reconnu, adulé, même, jusqu'à croire à sa prétendue démocratie d'entreprise, y croire même si c'est faux ? Était-ce parce qu'il y croyait si fort qu'il y entraînait nombre de ses proches ? Pourquoi se préoccupait-il si peu de l'organisation de son entreprise ?

Cet entrepreneur quelque peu charismatique n'était pas un gestionnaire, il n'avait pas non plus la volonté de s'entourer de personnes aux compétences complémentaires en leur déléguant réellement les responsabilités nécessaires. Il n'a pas pris les décisions qui s'imposaient, notamment celle de mettre sa sœur à l'écart ou de recadrer ses responsabilités. Parallèlement, de nombreux ouvriers semblaient avoir le besoin de se dire : « *Si M. B. savait tout ça, il ne l'accepterait pas. Mais comme il n'est pas souvent ici, il ne sait pas ce qu'il se passe...* ». Comme s'ils ne voulaient pas voir sa réelle responsabilité dans le pourrissement de certaines situations, reproduisant ainsi le processus classique d'aveuglement liant un dirigeant charismatique à la masse de ses adorateurs (31).

Au cours des deux années qui suivirent mon étude, l'entreprise perdit des marchés importants, elle vit ses frais généraux dérapier et ses marges se réduire à cause de la pression des concurrents et de la surenchère des clients de la grande distribution. Étranglée par les dettes, elle déposa son bilan. Avec 12 millions d'euros de dettes, elle ne pouvait plus payer ses fournisseurs. Elle fut donc mise en redressement judiciaire. Sur décision de l'administrateur, un plan social fut imposé et cinquante personnes furent licenciées.

Finalement, moins d'une année après le dépôt de bilan, l'entreprise a été cédée, vingt-cinq employés supplémentaires ont été licenciés et un nouveau PDG, un Allemand, est arrivé. Aujourd'hui, plusieurs années après le rachat de l'entreprise par un poids lourd du secteur de l'agro-alimentaire et son déména-

(30) Quelques mois après mon départ, le directeur de l'usine, qui commençait à obtenir des résultats concrets, fut finalement écarté, comme les ouvriers l'avaient prévu.

(31) Ce processus classique est très bien décrit par Manès Sperber dans son ouvrage (cité en Bibliographie, ci-après) : *Psychologie du pouvoir*.



gement sur un nouveau site de production, il apparaît que l'entreprise est bien passée au stade industriel et qu'elle semble avoir rompu avec les fonctionnements décrits dans cet article.

La question posée est donc de savoir pourquoi elle n'a pas pu le faire plus tôt ? Mayer propose à ce sujet, sur un cas présentant plusieurs similitudes avec celui de l'entreprise B., la notion fort intéressante d'évitement. Rejetant certaines thèses présentes dans la littérature explicative de la crise qui étaient « *trop globalisantes pour être réalistes* » (comme, par exemple, les thèses expliquant l'apparition de crises comme liée à la culture d'une entreprise ou par le fait qu'une entreprise puisse être « trop narcissique » ou insuffisamment « créative »), Mayer voit l'évitement comme une attitude structurant l'organisation en filtrant et en orientant les actions et les comportements de ses membres : « J'ai mis en évidence [le fait] que la crise latente avait une structure qui n'était pas uniquement relationnelle, mais également psycho-institutionnelle, nouant des attitudes psychologiques, des relations, des comportements de gestion obéissant à une rationalité limitée ou stratégique et à des effets de système. Cette structure est défensive et conduit l'organisation à éviter d'affronter des problèmes de gestion importants. Elle structure socialement l'organisation en organisant un *modus vivendi* entre acteurs » (32).

En ce qui concerne l'explication des crises à répétition, de leur non résolution et de leur lien avec un style de gestion par évitement et par défausse des responsabilités, cette notion semble particulièrement s'appliquer au cas qui nous concerne. En effet, nous avons une structure simple dans laquelle une crise peut s'installer sans pouvoir être suffisamment contenue (une PME en croissance, un propriétaire unique, peu de niveaux hiérarchiques et peu de descriptions de fonctions formalisées). Nous avons le charisme unificateur : le leader et la foule des employés, le leader qui unit par sa vision prometteuse la foule à lui : « *Ce que nous faisons est unique, nous avons vingt ans d'avance...* ». Comment ne pas être séduit par cette part de rêve offerte à des ensacheuses de cacahuètes passant leurs journées derrière une machine ? Nous avons aussi les coups durs surmontés plusieurs fois, les faillites évitées de justesse par « *la baraka du patron* », qui continue de souder ses troupes tout en renforçant, de surcroît, la pensée magique. Un employé m'avoua d'ailleurs, mi-croyant mi-sceptique : « *C'est comme si rien ne pouvait nous arriver...* ».

Plutôt que de provoquer de vrais questionnements sur la fragilité récurrente, de trouver des réponses adaptées (un changement organisationnel et culturel) et de laisser vivre le changement, la gestion de l'urgence

n'est pas faite, mais plutôt remplacée par une perpétuelle gestion dans l'urgence qui renforce la structure de l'évitement et masque le problème de fond, le clivage de la gestion entre deux patrons : le frère absent, mais merveilleux, qui cache (et fait accepter) les perpétuelles difficultés et vexations qu'inflige la gestion quotidienne exercée par la sœur. Les personnes lucides sont présentes, à différents niveaux, dans l'entreprise B., mais la répartition du pouvoir y est telle qu'elles ne sont pas en mesure d'influer positivement sur la situation.

Pour Mayer, c'est parfois l'effondrement de la structure d'évitement qui provoque l'éclatement et le possible règlement des crises. Dans le cas présent, ce sont les problèmes financiers et en fin de compte le rachat de l'entreprise et le départ du dirigeant qui amèneront les changements.

CONCLUSION

« *Toujours, le chef est seul, face au mauvais destin* » (33). Cette citation recentre le débat sur le rôle du dirigeant, spécialement dans le contexte d'une PME. De nombreuses études montrent en effet l'importance du rôle du dirigeant dans la défaillance de l'entreprise. Dans le cas qui nous occupe, l'image de l'entreprise était bonne, les produits étaient de qualité, les employés étaient impliqués. Et pourtant, l'entreprise sera entraînée vers son déclin par son fondateur en raison de l'incapacité de celui-ci à interpréter les signes avant-coureurs prévenant du danger. Reste à savoir dans quelle mesure un dirigeant peut être, non pas un roi thaumaturge, mais au moins son propre interprète auprès de sa communauté ? Dans quelle mesure est-il tenu de reconstruire une réalité intelligible à partir d'un amas de faits problématiques plus ou moins épars et disparates, qui ne font pas toujours sens pour ses employés ? Au contraire, chez B., c'est parfois certains employés qui se montrent plus lucides que lui, mais dont les avertissements ne rencontrent, hélas, que peu d'écho.

Par rapport au rôle et à la responsabilité du dirigeant, Clastres dégage plusieurs faits inhérents à la philosophie de la chefferie indienne : le leader est en Amérique du Sud celui qui travaille le plus durement, sa tâche principale est « *de veiller au bien-être de son groupe* » (34). Pour ce faire, il devra posséder certaines qualités particulières « *a) Le chef est un "faiseur de paix", b) il doit être généreux de ses biens, et ne peut se permettre, sans se déjuger, de repousser les incessantes demandes de ses "administrés", c) seul un bon orateur*

(32) MAYER (P.), *La Démarche clinique dans l'étude des organisations : l'analyse clinique d'une gestion*, Habilitation doctorale, Université Paris-Dauphine, juillet 1994, p. 84.

(33) Charles de Gaulle.

(34) CLASTRES (P.), *La Société contre l'État*, p. 32, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Critique, 1996.

peut accéder à la chefferie.» (35). Ces qualités se retrouvent en partie chez B. Cependant, la direction clivée fait que s'il est un faiseur de paix et s'il met de l'huile dans les rouages par sa gestion du lien social, sa sœur met, quant à elle, de l'huile sur le feu en attisant les conflits.

Selon une perspective psychanalytique d'analyse des pratiques de direction, un dirigeant est presque inmanquablement confronté tant à ses manques qu'à ses envies. Confrontation qu'il peut résoudre de plusieurs manières, par le refus, par l'acceptation résignée ou par la compréhension. De cette confrontation (résolue ou non) et de la manière retenue pour y parvenir (pérennité du sentiment de toute-puissance ou d'impuissance) naîtront des conséquences potentiellement néfastes ou heureuses pour l'entreprise et pour ses employés. Avec l'acceptation du deuil de sa toute-puissance, le dirigeant peut donc cheminer vers le « développement d'un sentiment de puissance constructif » (36) qui fondera, selon Lapière, un pouvoir « humaniste et responsable ». En voulant poursuivre ses chimères quelque peu mégalomaniaques (37), M. B. fuyait aussi devant des problèmes de gestion criants, qui l'ont finalement rattrapé, puis dépassé.

Les compétences lui auront manqué pour bâtir une gestion de qualité. Une de ses erreurs aura été de commencer à bâtir cette « pyramide démocratique » par le haut alors qu'il aurait dû faire exactement l'inverse. Il a été incapable de bien s'entourer, de voir ses manques et ceux de sa sœur, et de les corriger (38). De plus, les autres cadres dirigeants, par leurs attitudes, leurs maladresses et leurs collusions, accentuaient la défausse des responsabilités.

Lorsque Fayol parle, à propos du chef, du courage de répandre la responsabilité, ce n'est pas avec la gestion adoptée par B. que l'on peut y parvenir. Une gestion est aussi une prise en charge qui doit faire émerger les savoirs cachés et encourager les employés à expérimenter et à prendre des risques. Chez B., c'est l'inverse qui régnait, l'obsession de chercher des coupables ou des victimes censés faire oublier notre faute plutôt que de se pencher sur l'interrelation des causes. Il y régnait aussi cette philosophie de la gestion consistant souvent à diviser pour régner et suscitant la formation de petits clans à l'intérieur de l'usine.

Il existait un trop grand fossé entre, d'un côté, la vision galvanisante de l'idéal décrit par le dirigeant et, de l'autre, la gangue des incohérences récurrentes, des problèmes de gestion irrésolus et des attitudes minant la coopération et engluant la participation. La vision à

long terme du dirigeant ne se doublait pas d'un pragmatisme du quotidien, d'une science des petites choses. Il lui manquait aussi l'honnêteté lucide qui lui aurait permis de discerner les faux-semblants d'une gestion qui, de démocratique, n'en avait que le nom. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-BONNIVARD (D.), *Crise et désorganisation de l'entreprise : l'organisation comme espace*, Paris, L'Harmattan, série Économie et Innovation, coll. L'Esprit économique, 2004.
- BLOCH (M.), *L'Étrange défaite*, Paris, Gallimard, coll. Folio, 1996.
- CLASTRES (P.), *La Société contre l'État*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1996.
- CROZIER (M.), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 382 p., 1963.
- ENRIQUEZ (E.), *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- ENRIQUEZ (E.), *L'Organisation en analyse*, Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui, 1992.
- LAPIÈRE (L.), *Imaginaire et Leadership*, tomes 1, 2 et 3, Montréal, Éditions Québec/Amérique et Presses HEC, 1992.
- LAROCHE (H.), « Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité », in *Le Sens de l'action*, WEICK (K.E.) et *La Socio-psychologie de l'organisation*, VIDAILLET (B.) (ed.), Paris, Vuibert, Série Institut Vital Roux, pp. 51-86, 2003.
- KETS DE VRIES (M.F.R.) & MILLER (D.), *L'Entreprise névrosée*, New York, Mc Graw Hill, 1985.
- SIMMEL (G.), *Le Conflit*, Paris, Circé, 1992.
- SPERBER (M.), *Psychologie du pouvoir*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.
- WEICK (K.E.), « The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, pp. 628-652, december 1993.

(35) CLASTRES (P.), *op. cit.*, p. 27.

(36) LAPIÈRE (L.), *Imaginaire et leadership*, Tome 3 : l'acceptation, la liberté, la création et le leadership, pp. 781-783.

(37) Il pensa même, suite à la création d'un comité de soutien, à se présenter à la Présidence de la République pour défendre ses idées.

(38) Souvent, des critiques rituelles avaient lieu, chez B. Mais les changements promis ne venaient jamais.