

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 59 (2001)  
**Heft:** 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation  
  
**Artikel:** Processus de crise et fragilisation d'une entreprise : une analyse psychosociologique et organisationnelle  
**Autor:** Calvez, Vincent  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141084>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **PROCESSUS DE CRISE ET FRAGILISATION D'UNE ENTREPRISE : UNE ANALYSE PSYCHOSOCIOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE.**

Vincent CALVEZ  
*Groupe ESSCA, Angers, France*  
*v.calvez@essca.asso.fr*

## **Introduction**

Cet article est basé sur un cas, celui d'un des plus importants producteurs/conditionneurs français de fruits secs. Bien que sa marque soit toujours fortement présente en France, son fondateur a tout perdu. Outre un durcissement de l'intensité concurrentielle de son secteur, des problèmes de gestion récurrents ont miné la capacité des membres de l'organisation à changer durablement leur mode de fonctionnement, tant au niveau de la production que de principes de gestion édictés depuis Fayol ou Barnard<sup>1</sup>. Cette analyse de cas est donc centrée sur une situation de crises larvées et fragilisantes nuisant fortement au fonctionnement de l'entreprise.

Cette notion de crise est une clef pour accéder à des éléments déterminants de l'incapacité à faire face aux réalités organisationnelles. Au regard d'entreprises en crise, la question posée par leur situation est souvent la raison de leur inaction face aux signes avant-coureurs. C'est bien là le nœud complexe que représente la compréhension de la crise par les acteurs. « En effet, nous dit Mayer, une raison fréquente de la mauvaise gestion de la crise se trouve être la paralysie engendrée par la crise de l'organisation. » (Mayer, 1997).

## **Précisions sur la notion de crise**

Les chercheurs s'accordent pour trouver le terme de crise « galvaudé », « peu évident », « ambigu ». De plus, les temps actuels, outre l'intensification des mutations technologiques et stratégiques, sont malheureusement propices à l'utilisation du terme de crise. Aussi, on parle souvent de crise lors de catastrophes ou d'accidents industriels : Bhopal, Tchernobyl, Exxon-Valdez, Amoco-Cadiz, navette Challenger etc. Un pan de recherches est ainsi appelé « crise-catastrophe » ou « crisis management ». La forte médiatisation de ces catastrophes et parallèlement le fort pouvoir de l'expert, ne sont pas

étrangers à l'intérêt des chercheurs pour ce type de crises. Pourtant selon Mayer, « cette littérature est essentiellement pragmatique, empirique et peu théorique » (Mayer, 1997), et c'est entre autres pour ces raisons que la visée explicative de ce texte doit trouver sa source dans une littérature d'inspiration plus psychologique.

Ainsi, un courant de recherche concerne davantage l'analyse de la construction en amont de la crise au sein de l'organisation, sa nature et ses fondements. Cet axe de recherche reconnaît la nécessité de faire référence à plusieurs disciplines afin de mieux apprécier ce phénomène complexe et stratifié. Il s'agit entre autre, autant d'analyser les situations de crise comme liées à des dynamiques particulières des relations de pouvoirs, comme libératrices d'énergies incontrôlées ou comme liées à des phénomènes d'évitement de nature psychologique<sup>2</sup>. L'angle d'analyse choisi ici est donc la notion de crise telle que développée par Mayer et notamment ses rapports avec une gestion clivée. Pour cet auteur, par organisation en crise on désignera la conjonction de deux phénomènes :

« 1-/Une situation dans laquelle l'organisation devient incapable de répondre à sa raison sociale (...) »

2-/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 bouleversement peut conduire à une paralysie, une 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 là, par voie de conséquence, la crise de l'organisation. » (Mayer, 1997)

Au regard de la situation décrite ci-dessous, la définition retenue s'applique pour deux raisons : le dépôt de bilan de l'entreprise suite à son incapacité à faire face à ses nombreux créanciers et les circonstances ayant amené au dépôt. Précisément l'incapacité de réagir aux nombreux signaux d'alerte, tant financiers qu'organisationnels.

## **Le cas**

Au début des années 70, il y a un entrepreneur presque autodidacte et deux idées. L'une industrielle et commerciale et l'autre plus philosophique, concernant la place de l'homme dans son environnement de travail, sorte de volonté proclamée d'humanisme et de progrès social. Ayant contacté cet entrepreneur pour un échange de vues sur un possible travail de recherche, il m'invita à venir visiter son entreprise<sup>3</sup>.

L'arrivée à l'usine fut un choc en la comparant, ainsi que son fonctionnement, avec la vision de progrès qu'il proposait dans son discours. D'emblée, je pris conscience du grand chantier qu'elle vivait, comme d'une vétusté des locaux et de l'atmosphère

tendue. Entreprise en croissance du secteur de l'agro-alimentaire (le chiffre d'affaires était d'environ 65 millions de francs suisses, et le personnel composé de 154 personnes) elle voulait passer du stade artisanal vers l'industriel. Malgré la volonté de changement affichée, au fil des rencontres plusieurs ouvriers m'apprirent que les directeurs de production, les cadres comme les contremaîtres ne faisaient jamais long feu ici. Ce qui se confirma très largement durant mon étude par les nombreux départs, comme de la rancœur y étant liée. Apparemment, l'entreprise et sa gestion « affective » exerçaient une forme d'emprise sur une large catégorie de personnel. Lorsque des membres partaient, la rupture de la relation se faisait rarement de manière apaisée. Plusieurs avaient le sentiment d'être floués en s'étant trop donnés.

Le métier de chef était apparemment impossible à assumer. Entre autre car l'organisation formelle était constamment bafouée par de nombreuses personnes au mépris constant de la ligne hiérarchique. Une personne était spécialisée dans ce type d'agissements faits d'engueulades en public, d'ordres, 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 donnait son avis et ses ordres sur tout. Elle disait « faire le sale boulot que son frère ne faisait pas », et ajoutait : « Mon frère et moi ne formons qu'un seul et même individu, notre réussite, c'est peut-être la complémentarité. » Le propriétaire, de par sa sensibilité « marketing » plutôt qu'aux problèmes organisationnels, passait une très grande partie de son temps à l'extérieur de l'usine auprès de clients et aussi en conférences auprès de publics divers, propageant la bonne parole de sa « démocratie d'entreprise ». Sa sœur ne se gênait donc pas pour occuper l'espace (désiré ?) vacant par son frère en se mêlant de tout. Elle pouvait, contre l'avis des grilleurs expérimentés, ordonner d'augmenter la température des fours jusqu'à la carbonisation des produits. Les grilleurs m'avouant : « Vaut mieux obéir à la patronne, même si elle a tort. » À un ingénieur-qualité, elle proposait : « Tu vas trouver des défauts chez ton supérieur et venir me les raconter, tu auras de l'avancement si tu en trouves ! » L'ingénieur refusait ce marché, mais trop tard, des bruits ayant filtré, le directeur d'usine le croyait réellement « l'espion de la patronne », ce qui compliquait ses rapports de travail.

De cette direction bicéphale, clivée, de ce manque « d'éthique des relations » 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 devant la possibilité du changement. Par exemple, une des questions qu'ils posèrent au nouveau directeur d'usine fut : « Pour combien de temps vous êtes ici ? » Fait à noter, le précédent directeur d'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. »

## **La désorganisation**

Comme élément important du climat de crise (autant cause que conséquence), citons 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 attend dans la cour. Un employé assumant, sans être payé pour cela, les fonctions de chef d'équipe depuis plus d'un an apprend par le dirigeant que sa situation sera régularisée. Deux jours plus tard, il apprend qu'il est rétrogradé à son ancien poste et que ses arriérés ne seront pas payés : « Nous avons mal évalué la situation ». Des employés et cadres s'engueulent sur la disparition et le vol possible de 500 kilos de noix de cajoux. Les 500 kilos s'étaient bien envolés, mais dans les sachets vendus aux clients ! En une après-midi d'ensachage, tout était passé en surdosage : sur chaque sachet vendu, il y avait un manque à gagner. Cette situation durait depuis des années. Ce qui fit dire au nouveau directeur de production : « Pour se permettre d'en perdre autant, cette entreprise a du gagner beaucoup d'argent ».

## **Gestion par l'urgence et implication forcée**

Il y avait cependant de l'implication dans l'entreprise, mais « obligée » par la désorganisation. Ainsi que me le confiait un ouvrier : « 10 ans ici, c'est 20 ans dans une autre boîte ». Une des questions à se poser sur la crise est de savoir si elle était vécue comme une réelle occasion d'apprentissage ou plutôt si elle était inconsciemment voulue et même attisée puisqu'elle permettait ainsi une marge de manœuvre plus large grâce à la 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 en sortait : si personne n'est responsable, tous sont coupables et, de fait, maintenus dans un climat de crainte de la sanction. Les engueulades et réprimandes perpétuelles étaient ainsi légitimées (aux yeux de la patronne) et seules certaines personnes étaient apparemment intouchables, ce qui alourdissait le climat de défiance où l'on fantasmait sur la présence de « cliques ».

De cette gestion artisanale, clanique, basée sur l'oralité, la défausse des responsabilités, le manque de règles et de procédures (mais le contournement, au besoin, de celles qui existent), seuls surnageaient quelques îlots de lucidité. Curieusement, un des cadres me disait : « 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. »<sup>4</sup>

L'entreprise et sa communauté humaine s'engageaient malgré tout, cahin-caha, dans un processus de changement à tout va : formation de régleurs de machines (pour éliminer les surdosages) achat d'équipements, licenciements, mises au pas, nouvelle grille des salaires, projets d'agrandissements etc. <sup>5</sup>

### **Le système «démocratique» comme générateur de crises**

Ce processus de changement s'insérait aussi dans une période cruciale de l'entreprise. Son dirigeant l'avait en fait baptisée « l'entreprise démocratique » car il disait allier diverses pratiques participatives à une notation annuelle du dirigeant et des principaux cadres par ses employés. Il avait toujours ajouté que s'il n'avait pas une note minimale de 5/10, il se sentirait désavoué et remettrait son poste en jeu en invitant une autre personne de l'entreprise ou de l'extérieur à proposer ses services à sa place pour diriger l'entreprise.

Comble du hasard, quelques jours après mon arrivée pour cette étude, la notation eut lieu et le dirigeant se fit noter « en bas de 5 ». Les ouvriers lui signifiaient ainsi leurs craintes tout autant que leur ras le bol devant les incohérences de la gestion. Suite à ce psychodrame aux accents de vaudeville, l'ancien directeur d'usine (limogé quelques mois auparavant) proposa donc sa candidature (soutenu secrètement par quelques employés mécontents du nouveau style de direction imposé par son successeur).

Cette période fut donc cathartique en cristallisant angoisses, craintes et comportements de délation, comme les envolées lyriques des uns et des autres et notamment celles du dirigeant. Cela eut bien sûr des effets néfastes sur le processus parallèle de changement organisationnel, la grande majorité des employés ne parlant que de l'élection, et les incidents de fabrication divers s'en trouvant augmentés. Vers la fin du processus d'élection, lorsqu'il devenait assez clair qu'il serait réélu, un embryon de chasse aux sorcières commença : « Pour mettre dehors les fouteurs de merde » (i.e. 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 venue, tout rentra dans le désordre habituel.

### **L'utilité de la notion d'évitement**

Après sa réélection, ma présence sur le terrain se terminait. J'avais été submergé par l'intrication des problèmes et des niveaux d'analyse requis afin d'appréhender la densité de la situation. Toutefois, j'avais pu avancer dans l'élucidation des faux-semblants d'un dirigeant autant sinon plus autocrate et démagogue que réellement démocrate et



participatif.

Cet entrepreneur charismatique n'était pas un gestionnaire. Il n'avait apparemment pas non plus la volonté de s'entourer de personnes aux compétences complémentaires en leur déléguant réellement les responsabilités nécessaires. Plutôt que de prendre les décisions qui s'imposaient, notamment écarter sa sœur ou recadrer ses responsabilités, il préférait gérer par l'évitement. Pourtant des ouvriers, pris dans les brumes de l'admiration, avaient le besoin de dire : « Si M. X savait tout ça, il ne l'accepterait pas. Comme il n'est pas souvent ici, il ne sait pas ce qui se passe ». Comme s'ils ne voulaient pas voir sa réelle responsabilité dans le pourrissement de certaines situations!

Aujourd'hui, quelques années après le rachat de l'entreprise par un poids lourd européen du secteur et son déménagement sur un nouveau site, il apparaît que l'entreprise est bien passée au stade industriel et semble avoir rompu avec les fonctionnements décrits.

La question posée par cet article est : pourquoi n'a-t-elle pu le faire plus tôt ? Mayer propose à ce sujet, sur un cas présentant plusieurs similitudes, la notion fort intéressante d'évitement. Rejetant, dans la littérature existante, des thèses explicatives sur la crise « trop globalisantes pour être réalistes », comme par exemple expliquer l'apparition de crises comme liée à la culture d'une entreprise, ou le fait qu'elle puisse être « trop narcissique » ou pas assez « créative », Mayer voit l'évitement comme une structure de l'organisation filtrant et orientant les actions et comportements des membres de l'organisation :

« J'ai mis en évidence 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 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. » (Mayer, 1994)

Concernant l'explication des crises à répétition, leur non-résolution et ses liens avec un style de gestion par évitement et défausse des responsabilités, cette notion semble particulièrement s'appliquer ici. En effet, nous avons une structure simple dans laquelle la crise peut s'installer sans être assez contenue : une P.M.E en croissance, un propriétaire unique, peu de niveaux hiérarchiques et de descriptions de fonctions formalisées. Nous avons le charisme unificateur<sup>6</sup> : 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 20 ans d'avance... ». Comment ne pas être séduit par cette part de rêve offert à des ensacheuses de cacahuètes passant toute la journée derrière leurs machines ? Nous avons aussi les coups

durs surmontés plusieurs fois, les faillites évitées de justesse par « la baraka du patron » qui continue de souder les troupes en renforçant, de plus, la pensée magique. Un employé m'avouant 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, industriel 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 que fait subir la gestion quotidienne exercée par la sœur. Les personnes lucides sont présentes à différents niveaux dans l'entreprise, mais la répartition du pouvoir 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 ce cas-ci, ce sont les problèmes financiers et finalement le rachat et le départ du dirigeant qui amèneront les changements.

#### NOTES

- 1 Dans sa théorie de l'autorité, C. Barnard définit l'entreprise comme un système dans lequel les personnes coopèrent ensemble pour atteindre des buts qu'ils ne pourraient atteindre seuls. Seulement précise-t-il : "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". (Chapuis, 1989)
- 2 Voir le N° 5 de la revue *Psychologie Clinique* : « Processus de crise dans les organisations », Editions Klincksieck, 1991.
- 3 L'étude de terrain s'échelonna de décembre 1994 à juin 1995. La méthodologie utilisée fut d'essence ethnographique et clinique, malgré l'absence de demande clairement explicitée. Elle prit forme autour d'observations, parfois participantes, d'entretiens semi-directifs et non directifs, de consultations d'archives, de réunions multiples et autres « outils » du chercheur.
- 4 Une émission spéciale fut consacrée à la faillite de son entreprise sur une chaîne nationale, à une heure de grande écoute.
- 5 Quelques mois après mon départ, le directeur d'usine qui commençait à obtenir des résultats concrets fut finalement écarté, tel que les ouvriers l'avaient prévu.
- 6 Voir les précieux travaux d'Eugène Enriquez à ce sujet.

#### BIBLIOGRAPHIE

- BARNARD, C.I (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press
- CALVEZ, V. (1998), « L'entreprise équitable : ou comment se construit une gestion de qualité .Exemple et contre-exemple » Thèse de doctorat en gestion, CRG école polytechnique de Paris.
- CHAPUIS, P. (1989), "Chester I. Barnard : une vision de gestionnaire du rôle de dirigeant", *Revue Gestion*, mai, p. 66-71
- ENRIQUEZ, E. (1991), *Les Figures du maître*, ed Arcantère, Paris
- MAYER, P. (1994), « La démarche clinique dans l'étude des organisations : l'analyse clinique d'une gestion », Habilitation doctorale, Université Paris IX – Dauphine
- MAYER, P. (1997), « Comprendre les organisations en crise » *Cahiers Internationaux de sociologie*, Vol. CII pp.59-83