

# **Repli ou relance : quelle stratégie face à la crise ?**

## **Le cas d'un équipementier du secteur de l'énergie.**

**Bollecker Gilles**

[gilles.bollecker@hotmail.fr](mailto:gilles.bollecker@hotmail.fr)

**Nobre Thierry**

[thierry.nobre@em-strasbourg.eu](mailto:thierry.nobre@em-strasbourg.eu)

**Ecole de Management Strasbourg - HuManiS (EA 7308)**

### Résumé :

La violence et l'ampleur de la récente crise économique et financière et ses séquelles persistantes, appellent à s'intéresser de plus près au comportement des organisations qui sont confrontées à ce contexte. La littérature s'est largement intéressée à cette problématique pour proposer des modèles permettant d'expliquer les stratégies de sortie de crise en analysant les processus à l'œuvre, les variables déterminantes et le rôle des différents acteurs. En particulier, Robbins et Pearce (1992) ont proposé un modèle qui a joué un rôle catalyseur dans l'évolution des travaux de recherche. Les auteurs insistent sur la dimension dynamique en analysant l'enchaînement de phases traversées par les entreprises. Ils ont identifié tout d'abord une phase de repli (*retranchement*) puis de relance (*recovery*). Ensuite, de nombreux travaux en se positionnant par rapport à cette approche fondatrice viennent soit la remettre en cause, soit la compléter, en intégrant d'autres préoccupations. Dans cette perspective, cette recherche déploie une méthodologie d'étude de cas reposant sur une étude longitudinale réalisée à partir d'une entreprise industrielle confrontée à une crise sans précédent. A la lumière de cette étude de cas, il apparaît tout d'abord que l'enchaînement des étapes (*retrenchment/recovery*) est marqué par une certaine ambiguïté. De plus, le cas observé montre que l'articulation de l'action des/envers les *stakeholders* par l'impact qu'elle occasionne sur les ressources permet de donner des pistes d'explication de l'ambiguïté observée précédemment. Enfin, l'analyse en profondeur permise par la méthode de l'étude de cas incite à proposer des conjectures visant à identifier des critères de contingence permettant la contextualisation au sens de Pettigrew (1985).

Mots clés : crise, cycle de vie, étude de cas

## INTRODUCTION

La violence et l'ampleur de la récente crise économique et financière, et ses séquelles persistantes, appellent à s'intéresser de plus près au comportement des organisations qui sont confrontées à ce contexte. De nombreuses questions se posent pour savoir comment certaines entreprises réussissent à traverser ces turbulences et retrouver le chemin de la croissance alors que d'autres malheureusement ne survivent pas.

La littérature s'est largement intéressée à cette problématique pour proposer des modèles permettant d'expliquer les stratégies de sortie de crise en analysant les processus à l'œuvre, les variables déterminantes et le rôle des différents acteurs. En particulier, Robbins et Pearce (1992) ont proposé un modèle qui a joué un rôle catalyseur dans l'évolution des travaux de recherche. Les auteurs insistent sur la dimension dynamique en analysant l'enchaînement de phases traversées par les entreprises. Ils ont identifié tout d'abord une phase de repli (*retranchement*) puis de relance (*recovery*). Ensuite, de nombreux travaux en se positionnant par rapport à cette approche fondatrice viennent soit la remettre en cause en ce qui concerne par exemple, l'enchaînement des phases proposées, soit la compléter, en intégrant d'autres préoccupations. Notamment, à partir de l'analyse de 40 études empiriques sur le sujet, Trahms et al. (2013) proposent un modèle théorique qui reprend les principaux facteurs qui conditionnent la trajectoire d'une organisation confrontée à des difficultés économiques. La recherche de Trahms et al. (2013) relève aussi l'existence de nombreux débats qui divisent les auteurs qui se sont intéressés au sujet. Ces auteurs proposent également des pistes de recherche qu'il conviendrait d'explorer. Ils incitent plus particulièrement les futurs travaux à analyser la place des ressources et le rôle des différents *stakeholders* dans ces situations d'extrêmes tensions. A l'issue de ce constat, leurs travaux et ceux qui en découlent abordent différentes thématiques mais néanmoins convergent pour souligner la nécessité de développer des approches longitudinales qui permettent d'investiguer en profondeur la réalité processuelle, organisationnelle, managériale et stratégique de cette situation de gestion.

Dans cette perspective, cette recherche déploie une méthodologie d'étude de cas reposant sur une étude longitudinale réalisée à partir d'une entreprise industrielle confrontée à une crise sans précédent. Pour accéder aux informations opérationnelles et stratégiques tout en déployant un dispositif scientifique de collecte de données permettant une analyse dépassionnée des informations chaudes, la recherche est conduite par un duo complémentaire composé par un praticien réflexif et un enseignant chercheur sur une période de sept ans. Il s'agit, à partir des thématiques résultant de la littérature, d'approfondir la problématique

suivante : quelles est la stratégie de réponse d'une entreprise soumise à une crise profonde ? Pour explorer cette problématique, la recherche privilégie les questions suivantes. Comment s'enchaînent les phases de repli et/ou de relance ? Quelles sont les actions entreprises sur les ressources ? Quel est le rôle des différents *stakeholders* ?

Un premier paragraphe rappelle la genèse des travaux qui permet d'aboutir à cette problématique et aux questions de recherche. Le paragraphe suivant rend compte du design de la recherche en exposant la méthodologie déployée et en présentant l'entreprise à partir de laquelle l'étude de cas est réalisée. Ensuite, une démarche descriptive présente les résultats bruts relatant l'évolution de l'entreprise et ses réactions. Cette narration (Dumez 2003) retrace la période de sept ans allant de la phase initiale de croissance rapide et de rentabilité forte à la période de sortie de crise en détaillant les phases intermédiaires. Dans le paragraphe suivant ces éléments bruts sont discutés en fonction des thématiques relatives aux questions de recherche, les étapes, les ressources et les *stakeholders* pour tirer des enseignements du comportement de l'entreprise face au déclin brutal de son marché.

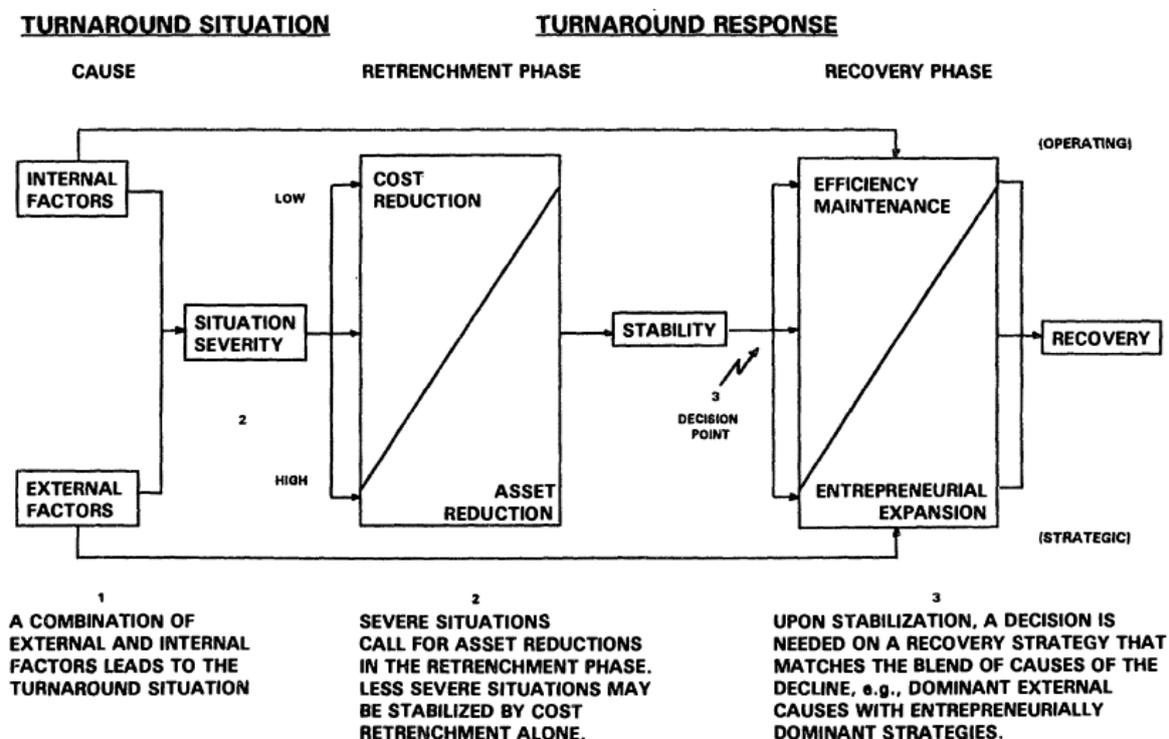
A la lumière de cette étude de cas, il apparaît tout d'abord que l'enchaînement des étapes (*retrenchment/recovery*) est marqué par une certaine ambiguïté. De plus, le cas observé montre que l'articulation de l'action des/envers les *stakeholders* par l'impact qu'elle occasionne sur les ressources permet de donner des pistes d'explication de l'ambiguïté observée précédemment. Enfin, l'analyse en profondeur permise par la méthode de l'étude de cas incite à proposer des conjectures visant à identifier des critères de contingence permettant la contextualisation au sens de Pettigrew (1985).

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET GAPS IDENTIFIÉS**

### **1.1. DES MODELES THEORIQUES POUR MIEUX COMPRENDRE LE PHENOMENE ...**

Après avoir observé sur une période de 10 années le comportement d'un échantillon de 38 entreprises industrielles confrontées à des périodes de déclin, Robbins et Pearce (1992) constatent que le processus de redressement d'une organisation comprend 2 phases (figure 1).

Figure 1 : Les étapes du processus de redressement d'après Robbins et Pearce (1992 :291)



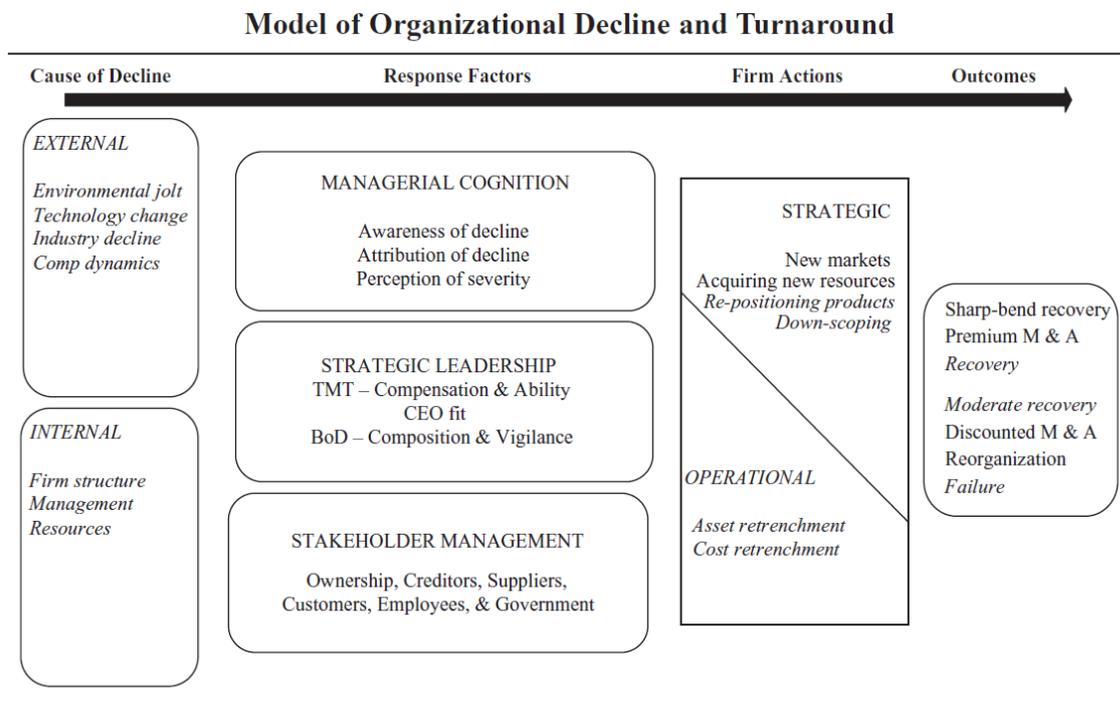
La première phase du modèle de Robbins et Pearce (1992) correspond à une période de repli (*retrenchment*). Elle a pour vocation d'éviter que la performance de l'organisation se dégrade. Pour cela, l'organisation doit prendre des mesures qui produisent des résultats à court terme, tout en nécessitant peu de moyens. Pour Schoenberg et al. (2013), il s'agit de « lutter contre l'incendie » en se « serrant la ceinture ». Parmi les mesures suggérées par la littérature, on peut citer : la réduction des dépenses de recherche et développement, le recouvrement des créances, la réduction des stocks, l'extension des délais de règlement fournisseurs, la réduction des dépenses de marketing, le gel des salaires. Selon la gravité de la situation, il peut être nécessaire de céder des actifs, de renoncer à certains produits ou de se séparer d'une partie des salariés. Pour Hofer (1980 :20), toute mesure qui peut permettre à l'organisation de rétablir son équilibre financier doit être considérée, qu'elle impacte ou non sa stratégie à long terme. Toutefois selon l'auteur, il est indispensable dans le choix et la hiérarchisation des mesures envisagées, de tenir compte de leur impact à long terme sur l'organisation.

Lorsque la situation de l'organisation est stabilisée et que sa survie n'est plus menacée, elle peut engager la phase de relance (*recovery*). Cette phase vise à retrouver une profitabilité sur

le long terme. Elle peut s’obtenir par la conquête de nouveaux marchés, une extension du portefeuille de produits ou encore l’acquisition d’actifs.

Prenant en compte les remarques et préconisations des travaux postérieurs à la publication de l’article de Robbins et Pearce (1992), Trahms et al. (2013) proposent un modèle enrichi (figure 2). Répondant notamment aux critiques de Pandit (2000 :52), Trahms et al. (2013) intègrent dans leur modèle des éléments de contexte et de processus qui peuvent jouer un rôle important et apporter une forte valeur explicative de la capacité d’une organisation à rebondir.

Figure 2 : Modèle de repli et de relance d’après de Trahms et al. (2013 :1288)



Note: Italicized constructs represent components from Pearce and Robbins (1993).

D’après Trahms et al. (2013), les difficultés de l’organisation peuvent provenir de causes externes ou internes. Les mesures prises par l’organisation vont être conditionnées par différents facteurs : la façon dont les dirigeants perçoivent et interprètent l’origine des difficultés, les règles qui régissent le fonctionnement des organes de décision et enfin, la nature des relations qu’entretient l’organisation avec les *stakeholders*. Les mesures prises peuvent être de natures stratégiques et/ou opérationnelles. Elles ont pour objectif le redressement de l’organisation. Toutefois, malgré ces mesures, certaines organisations ne réussissent pas à survivre à la crise.

## **1.2. ...MAIS DE NOMBREUSES PISTES DE RECHERCHE RESTENT ENCORE A EXPLORER**

D'après Pandit (2000), les organisations sont confrontées de plus en plus fréquemment à des périodes de difficulté et malgré deux décennies de recherches sur le sujet, la compréhension du phénomène de redressement reste encore incomplète. Trahms et al. (2013) et plus récemment Schweizer et Nienhaus (2017) confirment qu'il reste encore de nombreuses pistes de recherche à explorer. Il ne s'agit pas ici d'en dresser la liste complète, mais d'identifier les questions auxquelles la présente recherche peut apporter des éléments de réponses.

Pandit (2000 :47) fait d'abord état d'un faible nombre d'études longitudinales qui permettraient de mieux comprendre les interactions entre le contenu, le contexte et le processus de redressement de l'organisation.

Trahms et al. (2013) se focalisent sur trois thématiques. La première s'intéresse à la façon dont les organisations coordonnent leurs ressources (*resource orchestration*) et comment la mobilisation de ces ressources impacte leur capacité à rebondir. La seconde thématique concerne le management stratégique et plus particulièrement le comportement des dirigeants. Enfin les auteurs soulignent l'importance des parties prenantes à la vie de l'organisation (*stakeholders*) et appellent à s'intéresser à leur rôle dans la trajectoire de l'organisation.

C'est autour de ces trois thématiques et à partir d'une étude de cas longitudinale que la présente recherche s'attache à apporter sa contribution à une meilleure connaissance du phénomène de redressement d'une organisation.

## **2. DESIGN DE LA RECHERCHE**

### **2.1. METHODOLOGIE : UNE ETUDE DE CAS AVEC UNE DOUBLE LECTURE**

Le dispositif méthodologique mis en œuvre pour répondre à la question de recherche comporte deux caractéristiques principales.

La première caractéristique porte sur le design global qui mobilise l'étude de cas (Yin 1993, Hlady-Rispal, 2000, Giodano 2003). Les objectifs de la recherche se situent résolument dans une perspective compréhensive (Dumez 2013, Snyder et Page 1958) avec une volonté de production de propositions amenées à être testées dans de futures recherches. Il s'agit comme le précise Wacheux (1996) « d'une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». La démarche de recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et événements mais aussi aux interprétations et significations qu'en développent les acteurs. Elle

mobilise un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985) souvent convoqué dans l'étude des processus de changement organisationnel qui est adapté ici à notre problématique. Ce cadre d'analyse appréhende toute problématique de management comme le fruit de trois composantes en interaction :

- Le contexte, en l'occurrence la place de l'environnement mais aussi les effets induits par les caractéristiques internes de l'organisation sur le processus de prise de conscience de la crise, des décisions prises et des actions effectivement entreprises ;
- Le contenu, soit dans le cas qui nous intéresse, les conséquences de la situation de crise et les changements effectifs mis en œuvre ;
- Les processus à l'œuvre, notamment la façon dont les acteurs agissent et les interprétations qu'ils en développent.

La seconde caractéristique est motivée par la volonté d'analyser en profondeur les phénomènes managériaux et les comportements des acteurs dans la situation de crise et ainsi les comparer aux travaux précédents abordant cette thématique. Elle prend la forme d'un binôme de chercheurs. Ce duo méthodologique permet l'articulation de deux postures scientifiques complémentaires.

La posture du premier chercheur vise à accéder aux données les plus intimes des processus et des évolutions en cours à partir d'une vision interne développée par un praticien réflexif au sens de Schön (1994) qui a intégré la posture du chercheur puisque déjà détenteur d'un doctorat en sciences de gestion. La présence longue du chercheur sur le terrain est un élément clé du dispositif d'une recherche empirique longitudinale en temps réel (Charreire Petit, 2003). Si la qualité de la recherche se trouve améliorée par la dimension empathique de la position de praticien-chercheur (Thiétart, 2003 : 29), elle pose toutefois la question de la validité interne des informations collectées. Pour satisfaire à cette validité interne le principe de triangulation est appliqué suivant les prescriptions de Miles et Huberman (2003 : 481), « la triangulation se réalise à partir de différentes sources de données (personnes, périodes de temps, lieux, etc ...), de différentes méthodes (observation, entretiens, documentation) ». Ainsi les données mobilisées dans le cadre de la recherche sont issues :

- des rapports semestriels du comité de direction aux actionnaires de la société. Ces rapports décrivent la situation du secteur d'activité dans lequel évolue l'organisation et fournissent des explications relatives à l'évolution de son chiffre d'affaire, de son carnet de commande, de

ses parts de marché, de ses achats, de sa production, de ses stocks, de sa stratégie de recherche et de développement, de ses ressources humaines et de ses investissements.

- des comptes rendus des réunions mensuelles du comité d'entreprise
- des supports de réunions bisannuelles de suivi des objectifs stratégiques incluant le détail des actions destinées soutenir l'atteinte des objectifs
- des états financiers de la société
- des états hebdomadaires de suivi des entrées de commande, du carnet de commande et du plan de production
- des rapports mensuels de suivi des stocks
- des observations réalisées in situ et de la participation du chercheur praticien-réflexif à divers événements (réunions de suivi stratégique, réunions du comité d'entreprise, réunions d'informations au personnel, ...) qui lui ont permis de collecter sur le terrain en temps réel les informations relatives aux évolutions effectives et aux comportements des acteurs de l'organisation.

La posture du second chercheur visant surtout une distanciation empirique et théorique est assumée par un enseignant-chercheur qui est accoutumé à l'encadrement de travaux de recherche et notamment de doctorats en sciences de gestion. Par sa neutralité par rapport au terrain de recherche ce dernier participe au renforcement de la validité interne de la recherche.

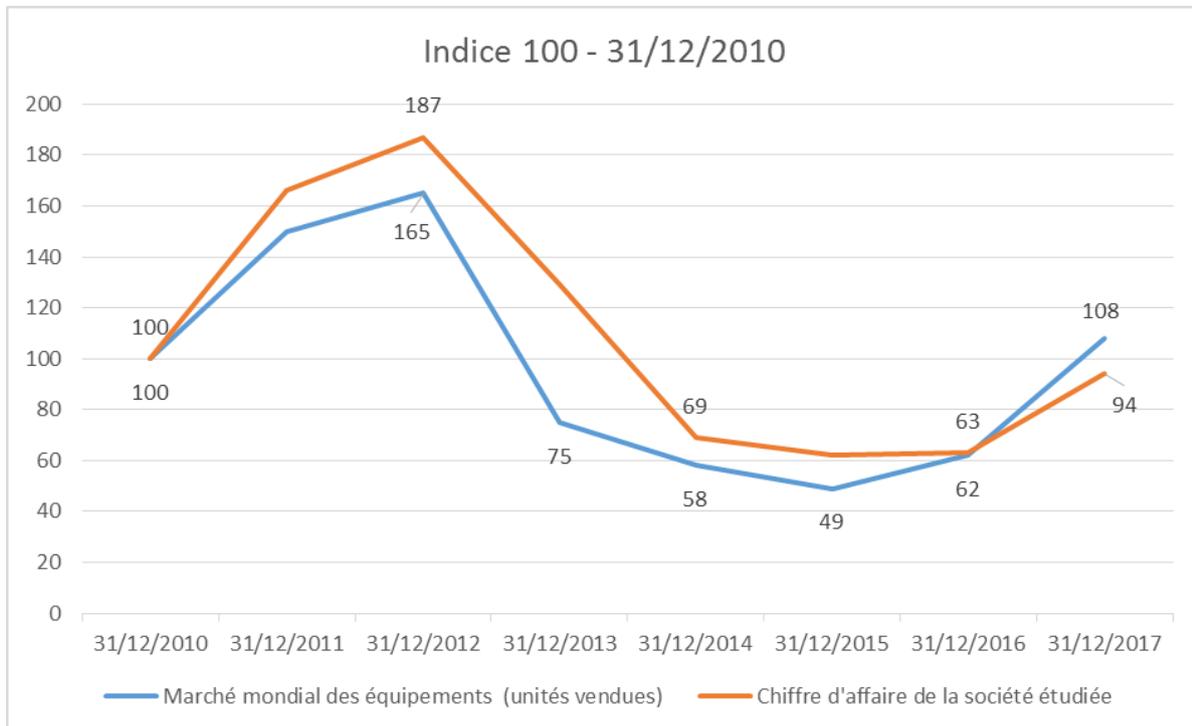
Ce dispositif, outre sa dimension duale est surtout marqué par des échanges fréquents et réguliers à partir d'une instrumentation de la collecte des données pour valider les étapes descriptives et explicatives.

## **2.2. LE TERRAIN DE RECHERCHE : UN EQUIPEMENTIER DU SECTEUR DE L'ENERGIE**

Le terrain de recherche est une entreprise industrielle de 600 personnes spécialisée dans la fabrication d'équipements destinés au secteur de l'énergie. Filiale d'un groupe familial international, cette entreprise créée en 2010, a repris la fabrication de ces équipements à une autre entité du groupe dont l'infrastructure ne permettait plus le développement de cette gamme d'équipements. Comme l'illustre le graphique ci-dessous (figure 3), l'organisation a dû faire face à des situations extrêmes. Après un quasi doublement de son chiffre d'affaires entre 2010 et 2012, l'organisation a vu son chiffre d'affaires divisé par trois entre 2012 et 2014 pour se stabiliser durablement à un niveau très faible jusqu'en 2016. A partir de 2016,

après quelques hésitations, le marché et chiffre d'affaires de la société se sont finalement repris.

Figure 3 : Indices de marché et de chiffre d'affaires de la société étudiée



Sources : Committee for European Construction Equipment (marché mondial des équipements). Etats financiers de la société (chiffre d'affaires).

### 3. REPLI ET RELANCE : DES MESURES IMBRIQUEES

Le contexte économique a permis dans un premier à l'organisation de se développer sur un marché euphorique. Il lui a fallu ensuite maîtriser une phase d'activité réduite avant de se résoudre à gérer une dépression durable. Enfin, après avoir dû faire face à la difficulté de se positionner dans un contexte de reprise fragile, l'organisation peut à nouveau profiter du retour à la croissance.

#### 3.1. SE DEVELOPPER SUR UN MARCHE EUPHORIQUE

Alors même que les hypothèses arrêtées au moment de sa construction étaient jugées trop ambitieuses au regard des perspectives du secteur d'activité, la nouvelle usine se trouve dès sa seconde année d'exploitation aux limites de ses capacités de production. Prévoyant d'augmenter sa capacité de production de 25% dès la première année d'exploitation, le projet

est revu l'année suivante pour porter cette augmentation à 50%. L'indice de chiffre d'affaires base 100 en 2010 atteint 180 seulement deux ans plus tard. Les principales conséquences de cette situation sont un retard de production chronique dû en grande partie à l'incapacité des fournisseurs à alimenter la production en composants destinés à la fabrication des équipements. Si l'euphorie du marché amène l'organisation à engager d'importants projets d'investissement, la direction manifeste toutefois une certaine prudence dans la gestion des effectifs, à l'image du projet d'externalisation d'une partie de la fonction logistique. Les représentants du personnel s'élève contre ce projet : « *Externaliser une partie de la logistique en prévision d'une future crise alors même que la situation de l'entreprise n'a jamais été aussi bonne qu'actuellement n'est pas un argument valable pour le comité d'entreprise* ».

### **3.2. MAITRISER UNE PHASE D'ACTIVITE REDUITE**

L'année 2013 marquée par un premier repli de la demande conforte la direction dans sa stratégie de gestion prudente des effectifs. Après avoir atteint fin 2012 un indice de 165 (base 100 en 2010), l'indice représentant le nombre d'équipements vendus sur le marché mondial en 2013 tombe à 75. L'externalisation de certaines tâches et le recours à du personnel intérimaire a permis à l'organisation de s'ajuster à cette phase d'activité réduite, sans que les emplois des salariés soient menacés. Pour ne pas déstabiliser les fournisseurs fortement dépendants de l'organisation, les commandes ont été maintenues à un niveau qui ne remet pas en cause la pérennité des fournisseurs. Une partie du projet d'extension du site a été réalisée, mais la direction annonce le report de la seconde tranche des travaux. L'objectif reste toutefois d'être capable d'augmenter à moyen terme de 50% la capacité de production du site. Malgré la forte baisse des ventes d'équipements, le parc installé génère un important chiffre d'affaires après-vente qui permet à l'organisation de maintenir son équilibre financier.

### **3.3. SE RESOUDRE A GERER UNE DEPRESSION DURABLE**

Dans la continuité de l'année 2013, la dégradation du marché se poursuit en 2014 et 2015. En l'espace de 3 ans, le nombre d'équipements vendus sur le marché mondial a été divisé par plus de 3 entraînant dans son sillage le chiffre d'affaires de la société. La gravité de la crise a conduit les clients à réduire voire arrêter l'activité de certains sites de production, entraînant pour l'organisation une baisse importante du chiffre d'affaire après-vente. L'ajustement à une demande très faible contraint l'organisation à réduire fortement ses achats auprès des fournisseurs. Toutefois, le personnel est épargné par les mesures d'économies. Lors de l'habituel discours de fin d'année au personnel, le Président de la société se veut rassurant en

annonçant « *qu'il n'y aura pas de plan social* ». Néanmoins, la forte réduction du programme de production a nécessité des ajustements conséquents de l'organisation du travail en production avec notamment l'arrêt des contrats de travail intérimaires et à durée déterminée, l'arrêt du travail posté, le recours au chômage partiel à compter du second semestre 2013, le rapatriement de certaines tâches de montage jusqu'à présent sous-traitées, la réduction des achats de prestations (emballage, maintenance, manutention, ...) qui sont dorénavant réalisées par des salariés de l'entreprise. Dans le même temps, les dépenses de recherche et de développement ne cessent de croître et les effectifs d'ingénieurs sont en constante augmentation au bureau d'études. Si cette stratégie fait un temps débat au sein de l'entreprise, le poids de la culture technique et l'importance des retombées à long terme des efforts de recherche et développement prend le pas sur l'opportunité de réaliser des économies à court terme. Dans la même optique de développement à long terme, l'objectifs d'augmenter de 50% la capacité de production n'est pas abandonné mais s'accompagne d'un objectif de flexibilité devant permettre à l'organisation de s'adapter à des niveaux d'activité variant entre 20% et 100% de sa capacité maximale de production.

#### **3.4. SE POSITIONNER DANS UN CONTEXTE DE REPRISE FRAGILE**

Bien que les ventes mondiales d'équipements restent sensiblement au même niveau que les années précédentes, des signes de reprise du marché sont perceptibles à partir du début 2016, avec notamment une reprise de l'activité « après-vente ». Toutefois, du fait de nouveaux signaux négatifs provenant du marché au premier trimestre 2017, des doutes persistent quant à une reprise durable du secteur d'activité. Si le personnel intérimaire augmente de 20% par rapport à 2015, les effectifs fixes ne varient pas. Restant toujours dans l'espoir d'une reprise durable, la direction des achats ne ménage pas ses efforts pour trouver de nouveaux fournisseurs destinés à se substituer à ceux qui n'ont pas survécus à la crise.

#### **3.5. PROFITER DU RETOUR A LA CROISSANCE**

A compter du deuxième trimestre 2017, les doutes quant à un retour de la croissance sont levés par la forte dynamique qui s'installe. Les achats d'équipement progressent à nouveau pour atteindre fin 2017 un indice de 113 contre 62 pour l'année 2016. Les équipements restés en stocks sont très rapidement écoulés. L'ampleur de la reprise place les fabricants dans l'incapacité de livrer les équipements dans le respect des délais souhaités par les clients. Pour accroître plus rapidement leur capacité de production, les clients remettent en service d'anciens équipements qui avaient été arrêtés en période de crise, générant pour l'organisation

une augmentation de 50% de son chiffre d'affaires après-vente. Quant à la vente d'équipements neufs, le chiffre d'affaire 2017 a plus que doublé par rapport à l'année 2016. Pour satisfaire la demande, la société a doublé son effectif d'intérimaires par rapport à fin 2016. Le montant des achats a également été doublé entre 2016 et 2017 et l'organisation doit faire face à d'importants retards de livraison. Plusieurs fournisseurs ont relancé les embauches alors même que les plans sociaux qu'ils avaient initiés en 2016 ne sont pas terminés. La situation est d'autant plus critique que de nombreux secteurs d'activité avec lesquels l'organisation partage ses fournisseurs connaissent aussi une forte reprise. Certains fournisseurs ont décidé de prioriser les autres secteurs d'activité qu'ils considèrent moins volatiles, ce qui amplifie les problèmes d'approvisionnement de la société. La priorité est de trouver de nouveaux fournisseurs et d'engager des discussions avec d'autres usines du groupe qui pourraient avoir des capacités disponibles.

La description de l'enchaînement des différentes étapes jalonnant l'évolution de l'entreprise qui passe d'une situation de forte rentabilité avec un développement rapide à une période de crise profonde pour retrouver la voie de la croissance permet d'apporter un nouveau regard sur l'articulation *retranchment/recovery* abordée dans la littérature. Ce cas montre que la situation est plus complexe qu'une simple vision dichotomique de la succession de ces deux phases de repli et de relance. Par exemple, pour les ressources humaines, il existe certes une baisse du recours aux intérimaires et contrats à durée déterminée mais l'entreprise, en pleine période de crise, renforce la recherche et le développement. De même, en ce qui concerne les fournisseurs, il est décidé malgré la baisse des besoins de poursuivre une politique d'achat active. Ainsi, afin de mieux appréhender la dimension dynamique de l'imbrication des étapes de *retranchment / recovery*, il est nécessaire d'approfondir l'analyse en détaillant les mesures prises en fonction des différents *stakeholders*.

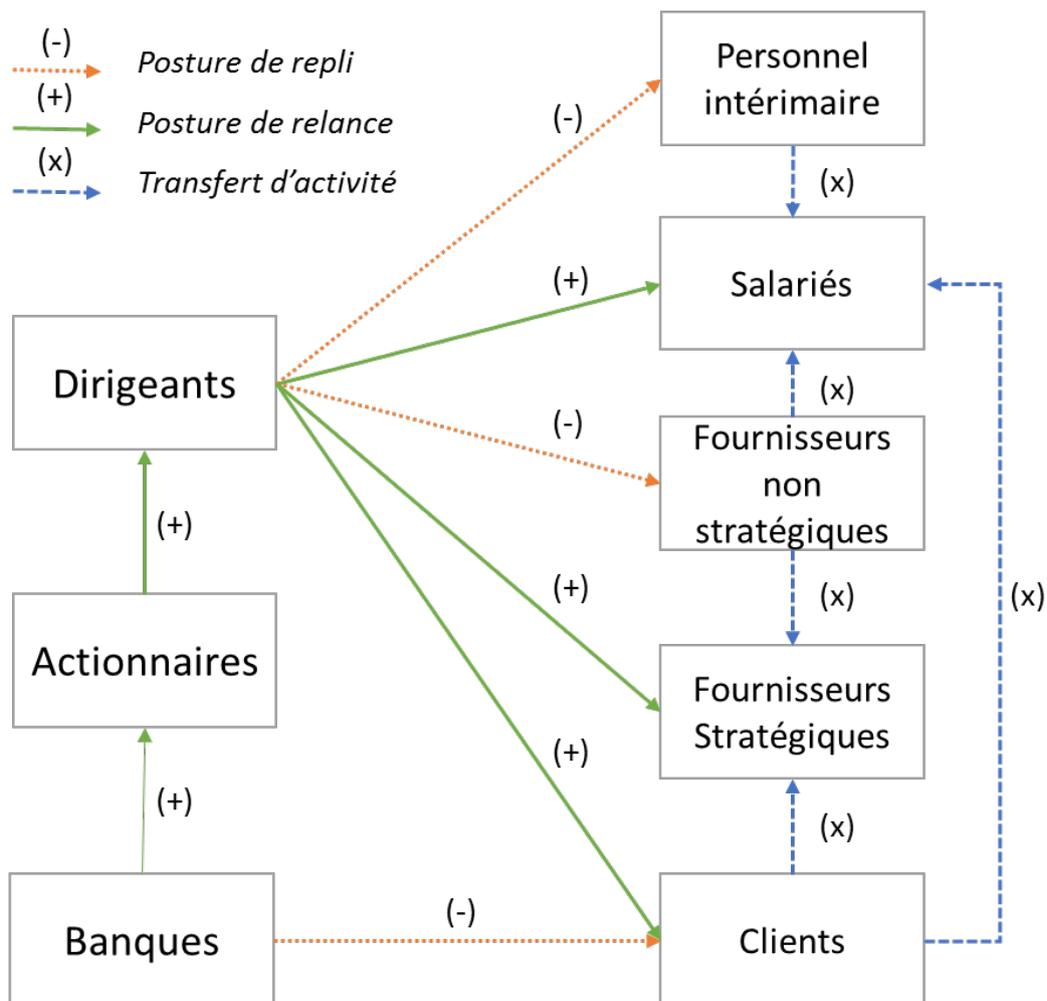
#### **4. REPLI ET RELANCE : UNE LOGIQUE D'ARBITRAGE ENTRE STAKEHOLDERS**

La violence de la crise qui touche l'organisation justifie d'après la littérature des mesures de repli impactant l'ensemble des parties prenantes de la vie de l'organisation. Les fournisseurs sont généralement parmi les premiers à pâtir de la crise. La réduction des effectifs participe également au retour à l'équilibre financier d'une organisation en situation de crise. Quant aux dirigeants, ils constituent une cible idéale. Leur remplacement a une forte valeur symbolique et marque la volonté des actionnaires de procéder à des changements profonds qui doivent permettre à l'organisation de sortir de la crise.

L'étude de cas fait ressortir des comportements vis-à-vis des parties prenantes bien différents de ceux que l'on retrouve dans la littérature. Durant la phase de dépression durable, les mesures de relance sont prédominantes et lorsque l'organisation met en œuvre des mesures de repli, ces dernières visent avant tout à organiser un transfert d'activité vers les parties prenantes considérées comme vitales pour l'organisation (figure 4).

L'analyse de la mécanique de transferts effectivement mise en œuvre permet de faire le lien entre d'une part la nature des mesures entreprises (*recovery/retranchment*) et l'ambiguïté par rapport au modèle dichotomique et séquentialiste de la littérature et d'autre part les arbitrages réalisés entre les différents *stakeholders* (fournisseurs, personnel extérieur, salariés, clients, actionnaires, dirigeants, banques).

Figure 4 : Postures observées vis-à-vis des parties prenantes à la vie de l'organisation



#### **4.1. LES FOURNISSEURS : UN NIVEAU D'ACTIVITE MINIMUM A GARANTIR**

Le choix de faire fabriquer les composants nécessaires à la production des équipements par des fournisseurs permet à l'organisation de bénéficier d'une forte flexibilité en phase de croissance mais aussi en phase de déclin. Toutefois, la fabrication de ces équipements suppose de la part des fournisseurs des investissements lourds et une main d'œuvre conséquente.

Conscients de l'importance des charges de structure portées par les fournisseurs, les dirigeants de l'organisation ne réagissent pas aux premiers signes de ralentissement et maintiennent un niveau constant de commandes aux fournisseurs.

La dépression s'installant durablement, l'organisation est contrainte de réduire fortement les commandes. Pour éviter la faillite de certains fournisseurs et lorsque les sources d'approvisionnement sont multiples, les commandes sont concentrées sur un nombre réduit de fournisseurs. Dans un souci permanent d'être en capacité de redémarrer en cas de redressement du marché, de nouveaux fournisseurs destinés à remplacer les fournisseurs défaillant sont recherchés. En vue de préserver les fournisseurs stratégiques et avec l'accord des actionnaires, les commandes auprès de certains fournisseurs sont maintenues malgré l'absence de besoin. Si cette stratégie épargne certains fournisseurs, elle induit pour l'organisation un risque d'obsolescence des composants stockés durablement sans besoin. Mais d'après la direction, *« si ces achats viennent gonfler les stocks, ils permettent aussi d'alimenter la production et de maintenir une charge de travail minimale dans les ateliers »*.

#### **4.2. LE PERSONNEL INTERIMAIRE ET LES PRESTATAIRES : UNE FLEXIBILITE QUI A SES LIMITES**

Le recours au personnel intérimaire permet aussi à l'organisation d'adapter ses effectifs à la charge de travail des ateliers. En période de faible activité, le non-renouvellement des contrats d'intérimaires facilite la réduction des effectifs dans les secteurs de l'organisation les plus touchés par la baisse d'activité.

Loin de la relation instrumentale qui s'installe généralement avec des personnes qui ne sont que « de passage », de nombreux intérimaires montrent une forte implication morale au sein d'une organisation qui attache une importance particulière aux valeurs humaines. Ainsi la période de forte activité qui a précédé la crise s'est traduite par une conversion massive de contrats intérimaires en contrats fixes, réduisant d'autant la flexibilité de l'organisation.

A côté du recours au personnel intérimaire, l'organisation souhaite aussi développer la flexibilité au travers de la sous-traitance. En réaction à un projet présenté par la direction lors d'une réunion du comité d'entreprise, les représentants du personnel font savoir que « *l'externalisation d'une partie de la fonction logistique en prévision d'une future crise alors même que la situation de l'entreprise n'a jamais été aussi bonne qu'actuellement n'est pas un argument valable* ». Si les représentants du personnel manifestent leur opposition face à certains projets d'externalisation, pour la direction, « *force est de reconnaître que la possibilité de rapatrier certaines tâches en période de faible activité réduit fortement l'impact de la crise sur les salariés et permet de pérenniser les emplois* ».

#### **4.3. LES SALARIES : DES COMPETENCES A PRESERVER ET A DEVELOPPER**

Le rapatriement de certaines tâches confiées à la sous-traitance et la non-reconduction des contrats d'intérimaires permet d'organiser un transfert d'activité vers les salariés de l'entreprise. L'essentiel des effectifs intérimaires étant employé au sein de la fonction logistique, l'ajustement s'opère toutefois de façon indirecte. En effet, les postes libérés en logistique mais qui nécessitent d'être occupés au regard de la charge de travail sont pourvus par mutation interne de salariés issus de la production ou d'autres secteurs en sous-activité. Ces mouvements contraignent généralement les personnes à accepter des postes à moindre qualification. Selon le directeur des ressources humaines, « *c'est un mal nécessaire pour éviter les suppressions d'emplois* ». Ces mesures ne se sont toutefois pas montrées suffisantes au plus bas de la crise. L'organisation a dû recourir à des périodes de chômage partiel et placer certains salariés dans d'autres usines du groupe dont le niveau d'activité permettait leur placement en attendant la reprise.

Parallèlement à ces mesures, de nombreux projets ont été lancés en production : Kaizen, 5S, Coaching, Shop Floor Management. Les retards de production accumulés en période de forte activité ont convaincu les dirigeants d'investir dans l'optimisation du processus de production.

Ces projets ne se sont pas seulement limités à la production. Le déploiement d'un nouvel ERP a permis d'impliquer plus largement le personnel. Outre la possibilité d'élever le niveau de qualification des salariés, les nombreux projets ont généré de l'activité et par ce biais contribué à maintenir la motivation du personnel.

Ce supplément d'activité s'est traduit pour certaines personnes par une surcharge de travail, une situation paradoxale que soulignent les représentants du personnel : « *Bien sûr, il est*

*préférable d'avoir une activité pleine que partielle et les salariés concernés en sont bien conscients, toutefois l'activité partielle d'une partie des salariés ne doit pas masquer les différents problèmes ou difficultés des salariés à plein régime ».*

Plusieurs salariés affectés à des tâches opérationnelles se sont vu confiés des rôles d'organisation. Référent fonctionnel dans la mise en place du nouvel ERP, membre du groupe de travail sur le déploiement de la méthodologie 5S,... les projets permettent de valoriser de nombreux salariés. Toutefois, ces derniers peinent ensuite à reprendre leur fonction d'origine lorsque les projets se terminent ou lorsque le niveau d'activité justifie le retour à des tâches plus opérationnelles.

#### **4.4. LES CLIENTS : DES BESOINS A FINANCER**

Les clients de l'organisation souffrent également de la conjoncture difficile. S'agissant pour la plupart de grands groupes cotés en bourse, ces derniers mettent en œuvre des mesures drastiques d'économies. Dans ce contexte, l'organisation est pénalisée par la qualité de ses produits. Si ces derniers bénéficient d'une durée de vie accrue et permettent au client de réduire ses coûts de fonctionnement, ils nécessitent aussi un investissement initial plus important. Avec l'aggravation de la crise et dans le but de satisfaire leurs actionnaires, les clients donnent priorité à la distribution de dividendes. Pour dégager suffisamment de liquidités pour permettre la distribution de dividendes, les investissements sont gelés. Si ces mesures impactent brutalement la vente d'équipements neufs, l'organisation profite du développement de son chiffre d'affaire après-vente, les clients exploitant plus intensivement les équipements existants. L'aggravation de la situation économique amène toutefois les clients à réduire encore leur activité. En vue de poursuivre l'exploitation de leurs sites et en l'absence de budget d'investissement, les clients imposent à leurs fournisseurs des différés de paiement ou exigent que les équipements leurs soient loués.

#### **4.5. LES BANQUES : UNE FORTE AVERSION AU RISQUE**

Des ratios de rentabilité très élevés ont incité la plupart des banques à intervenir massivement dans le financement du secteur des énergies. Avec l'arrivée de la crise, les banques ont littéralement abandonné ce secteur d'activité. Disposées à financer l'organisation dont l'actionnariat familial et la bonne santé financière apportent de solides garanties, elles se montrent particulièrement réticentes à financer directement les clients de l'organisation.

#### **4.6. LES ACTIONNAIRES : UN SOUTIEN EN PERIODE DE CRISE**

La vocation de l'organisation n'est pas de porter le risque client mais les refus récurrents des banques ne laissent d'autre choix à l'organisation que de financer directement ses clients. En septembre 2016, la direction annonce que « *deux tiers des équipements livrés cette année ont été financés sur risque propre* ». Cette prise de risque n'est possible qu'avec l'aval des actionnaires de l'organisation qui se montrent très présents durant la période difficile. Leur intervention ne s'arrête pas là, puisque le stockage des composants achetés sans besoins pour soutenir les fournisseurs nécessite également une forte mobilisation de capitaux. La mise en réserve des résultats bénéficiaires d'avant crise traduit la volonté des actionnaires de maintenir au sein de l'organisation les ressources nécessaires pour traverser les périodes difficiles. L'indépendance financière constitue un objectif majeur de la stratégie du groupe. Cette indépendance permet à l'organisation de maintenir le cap, malgré les turbulences de l'environnement. La volonté de privilégier une vision à long terme est aussi perceptible dans l'attitude des actionnaires vis-à-vis des dirigeants.

#### **4.7. LES DIRIGEANTS : LA POSSIBILITE D'UNE VISION A LONG TERME**

Malgré la situation de l'organisation, les actionnaires accordent leur confiance à l'équipe dirigeante dont la composition est d'une grande stabilité. Seule la nomination d'un nouveau dirigeant dont la vocation est de développer l'activité après-vente devenue stratégique durant la phase de crise, occasionne quelques changements. Cette stabilité permet à l'équipe dirigeante de s'inscrire sur le long terme. La seule pression perceptible qui s'exerce sur les dirigeants provient des salariés et de leurs représentants qui s'inquiètent de la baisse constante des ventes et de l'absence de stratégie pour écouler les équipements en stocks. Décidé à ne pas casser les prix, la reprise donne raison aux dirigeants qui au retour de la croissance voient les ventes s'envoler et les stocks d'équipements s'écouler en quelques semaines.

L'analyse des mesures prises qui peuvent être identifiées suivant la littérature de *retrenchment/recovery* montre que l'ambiguïté observée peut être expliquée par l'arbitrage souhaité par rapport aux *stakeholders*. Pour les fournisseurs, l'objectif de maintien de la filière explique la différenciation entre les fournisseurs stratégiques et les autres. Pour les premiers, la logique se situe dans une perspective de *recovery* alors que pour les autres il s'agit clairement d'une logique de *retrenchment*. Pour les ressources humaines l'objectif de maintien voire de développement des compétences incite à un repli drastique pour les ressources externes (les intérimaires et les personnel sous contrat à durée déterminée) mais à un investissement dans les ressources internes de recherche et développement. La volonté de maintenir la confiance des clients incite à la proposition de facilités qui représente un

véritable investissement assimilable à une posture de relance (*recovery*). Enfin, la prééminence du long terme dans la perspective des actionnaires et par conséquent des dirigeants explique la politique de dividende pour maintenir l'investissement.

## CONCLUSION

Le modèle de Robbins et Pearce (1993) avance que les organisations en difficulté mettent d'abord en œuvre des mesures de repli qui vont se matérialiser par la réduction des dépenses ou par des cessions d'actifs lorsque la gravité de la situation le justifie. Une organisation qui a réussi à stabiliser sa situation financière, peut ensuite engager des mesures de relance.

La séquentialité des mesures de repli et de relance n'apparaît pas clairement dans le cas étudié. Ce dernier fait plutôt ressortir une simultanéité et une imbrication de ces mesures. La raison de cette simultanéité provient du caractère cyclique du secteur d'activité. Les dirigeants et actionnaires sont préparés aux fortes fluctuations d'activité et ont conçu un modèle industriel qui doit permettre à l'organisation d'absorber les chocs et d'être réactive lorsque le marché se reprend. L'organisation doit se tenir prête à saisir les opportunités que lui offre le marché et toute mesure de repli est susceptible de remettre en cause sa capacité à profiter de ces opportunités. Ensuite, l'appartenance de l'organisation à un groupe familiale indépendant financièrement explique que la situation de crise n'impose pas à l'organisation de prendre d'emblée une posture de repli.

L'analyse approfondie des mécanismes à l'œuvre montre que l'arbitrage entre les *stakeholder* issu des objectifs poursuivis (maintien de la filière, conservation des compétences, maintien de la confiance, ...) permet de proposer une explication d'une part de la simultanéité des mesures prises entre *recovery/retranchement* et d'autre part de leur contenu.

En exploitant les périodes de forte activité, l'organisation constitue des réserves qui lui permettent de protéger ses partenaires stratégiques lorsque la situation de marché se dégrade. Cette constitution de réserves est rendue possible par un actionnariat qui privilégie la performance à long terme au gain immédiat qui se matérialise par la distribution de dividendes. Ensuite, la forte dépendance de l'organisation à ses *stakeholders* ne permet pas un repli qui aurait pour seule vocation de défendre les intérêts de l'organisation. Les mesures de repli mis en œuvre par l'organisation impactent avant tout ses partenaires non stratégiques et visent à réorienter les ressources vers les partenaires stratégiques.

En reprenant le triptyque proposé par Pettigrew (1985) contexte, contenu et processus, cette recherche propose des pistes concernant le contenu par la nature des mesures engagées en période de crise et le processus en analysant l'enchaînement *retrenchment/recovery* et l'impact du rôle des *stakeholders* sur cet enchaînement. En revanche, compte tenu de la méthodologie utilisée, l'étude de cas, la dimension contextuelle ne peut faire référence qu'à une seule entreprise, dans un secteur, dans une configuration managériale et de gouvernance adhoc. En conséquence, cette analyse appelle d'autres travaux dans d'autres secteurs, d'autres configurations managériales et de gouvernance pour confronter ces résultats et participer à la production de connaissances sur cette thématique dans une perspective élargie.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Charreire Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, e-thèque.

Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert.

Eisenhardt, K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.

Giodano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS.

Hlady-Rispal, M. (2000), *Une stratégie de recherche en gestion*, *Revue française de gestion*, janvier-février, 61-70.

Hofer C.W, (1980), *Turnaround Strategies*, *Journal of Business Strategy*, 1:1, 19 – 31

Miles B.M., Huberman M., Saldana S. (2013), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage.

Pandit, N.R. (2000), *Some recommendations for improved research on corporate turnaround*, *M@n@gement*, 3: 31–56.

Pettigrew A.M (1985), *The Awakening Giant*, Oxford : Basil Blackwell.

Robbins D.K, Pearce J.A (1992), *Turnaround: Retrenchment and Recovery*, *Strategic Management Journal*, 13: 4, 287-309

Schön D.A. (1994), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Logiques Editions.

Schoenberg R., Collier N., Bowman C. (2013), *Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis*, *European Business Review*, Volume 25, Issue 3, 2013, 243-262

Schweizer L., Nienhaus A. (2017), *Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research*, *Business Research*, 10, 3–47

Snyder R.C., Page G. D. (1958), *The United States Decision to Resist Aggression in Korea*, *Administrative Science Quarterly*, December, (341-378).

Trahms C.A., Ndofor H.A. (2013) *Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research*, Journal of Management, 39:5, 1277-1307

Thietart R.A., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 2003.

Wacheux F. (1996), *Méthodologies qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Yin R.K. (1993), *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.