

Résumé de thèse :
ENTRE FORMALISATION ET CONFIANCE, L'ORGANISATION DE GESTIONNAIRES EN
SITUATIONS DE CRISE

INTRODUCTION

Nos actions sont nécessairement influencées par notre appartenance à un certain nombre de milieux organisés selon des règles bien connues. Formalisées, ces règles ont été élaborées pour coordonner les acteurs d'entreprises collectives dans leurs situations d'action communes, avant que celles-ci ne surviennent. Cependant, toutes nos organisations se trouvent plongées dans des situations où leur structure formelle, telle que perçue et répétée par leurs acteurs, est prise en défaut : ils parlent alors de *crise*, et c'est ainsi à une investigation des limites de la pertinence de cette dimension formelle du phénomène organisant qu'invite cette thèse.

Nous répondons à une problématique managériale faisant le constat de l'importance de la confiance entre les gestionnaires de crise des différentes organisations impliquées dans sa réponse, rassemblés pour agir ensemble. Nous en clarifions ses raisons, et nous intégrons ce processus de retour à la confiance comme dernier rempart du phénomène organisant, au processus plus général de l'expérience de la crise par les gestionnaires.

RESUME DE RECHERCHE DOCTORALE:

Cette recherche vise à mieux comprendre comment, aux conditions limites de l'organisation que sont les situations de crise, des personnes vont interagir entre elles et avec leur contexte pour coordonner leur action commune. Plus précisément, nous avons cherché à comprendre le *processus de confiance* entre ces personnes en interdépendance, et la manière dont cette confiance intervient dans la coordination de l'action commune en situation.

Notre recherche qualitative (théorie enracinée selon Strauss et Corbin, 1990) se fonde sur une série d'entretiens réalisés avec des gestionnaires partageant l'expérience de situations de crise, dans lesquelles ils ont dû collaborer avec des représentants d'autres organisations. Les niveaux de responsabilité de nos 22 répondants dans les organisations s'échelonnaient, d'élevé à très élevé (infrastructures essentielles, organisations d'intervention, organismes de coordination municipaux, provinciaux et fédéraux). Nos résultats contribuent à la fois à la compréhension des actions des acteurs des situations de crise, et du processus de confiance entre eux.

LES RESULTATS:

1. SUR LA CRISE

Il apparaît que la perception de l'*intensité du temps* - telle que décrite par nos répondants selon une dimension cognitive et une dimension émotive - déclenche des comportements de dérogation aux outils conventionnels formalisés initialement prévus pour coordonner leurs actions en situation.

Cette relativisation progressive par ses acteurs de la pertinence en situation de la structure organisationnelle formalisée se révèle caractéristique du phénomène de crise: cela constitue selon nous un apport théorique significatif à la réflexion sur les situations de crise.

2. SUR LA CONFIANCE

Une clarification des raisons pour lesquelles les gestionnaires considèrent que la confiance importe en situation de gestion de crise émerge aussi de nos résultats. Ces raisons sont les suivantes :

- a) pour la qualité du climat relationnel et la motivation,
- b) pour configurer l'action complémentaire sans redondance,
- c) pour guider sa propre stratégie relationnelle et ménager sa propre vulnérabilité,
- d) pour ménager les vulnérabilités et déclencher la prise de risque de l'autre.

D'autre part, le processus relationnel décrit par nos répondants souligne concomitamment à la perte de pertinence de la structure formalisée, la résurgence de la dimension relationnelle - et notamment de la confiance - comme outil de coordination, et donc d'organisation des acteurs. Deux éléments issus de nos analyses et des résultats obtenus nous semblent importants. Premièrement, la confiance entre les acteurs en situation de crise se révèle comme un recours nécessaire à leur organisation, d'autant plus que les structures formalisées sont perçues comme inadéquates. Deuxièmement, en situation de forte intensité se dessine d'abord un recours instrumental à la confiance, qui permet essentiellement aux acteurs de coordonner leurs efforts sans redondance ; nous l'appelons *confiance-carte*. Cependant, au-delà d'une certaine intensité perçue par les acteurs, ce ne sont plus les rôles fonctionnels dans les organisations qui vont prévaloir dans leur référence à la confiance, jusqu'ici rationnellement envisagée, mais une dimension plus personnelle d'exposition de sa propre vulnérabilité dans un rapport de confiance à autrui plus émotif, voire inconditionnel : nous l'appelons *confiance-boussole*.

CONCLUSION

Les recommandations pratiques aux gestionnaires susceptibles de faire face à des situations de crise portent sur leur rapport à la règle formelle en situation, et sur la préparation par des artéfacts formalisés de la dimension interpersonnelle de la réponse à une crise. De plus, cette recherche contribue à une meilleure connaissance théorique de la dimension interpersonnelle de la confiance entre les gestionnaires de différentes organisations, en décrivant le processus de confiance entre eux comme influencé par leur expérience de l'intensité du contexte de la relation.

PRESENTATIONS DES RESULTATS:

Milieu académique	«Trust and intensity experienced by crisis managers» 6th international workshop on Trust Within and Between Organisations, EIASM/ first international network on trust (fint), Milan, Italy, June 2012 T. FOULQUIER, C. CARON
Milieu de la pratique	« Développer nos liens de confiance pour mieux intervenir ensemble » Présentation au Colloque du Ministère de la Sécurité Publique du Québec sur la sécurité civile, Saint-Hyacinthe, février 2012 T. FOULQUIER, C. CARON