



Rapport de recherche

2004

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Mutations et crises : leurs implications pour le marketing et l'organisation -
L'usage de cas multiples

Gueroui Agouzzal, Fatima-Zahra

How to cite

GUEROUI AGOUZZAL, Fatima-Zahra. Mutations et crises : leurs implications pour le marketing et l'organisation - L'usage de cas multiples. 2004

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5774>



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

HAUTES ETUDES COMMERCIALES

MUTATIONS ET CRISES : LEURS IMPLICATIONS POUR LE MARKETING ET L'ORGANISATION – L'USAGE DE CAS MULTIPLES

Fatima GUEROUI

HEC
GENÈVE



UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Mutations et crises : leurs implications pour le marketing et l'organisation - L'usage de cas multiples

(Article soumis pour publication à la Revue de Sciences de Gestion)

Fatima Gueroui

(1) Assistante de recherche HEC - Université de Genève

Coordonnées :
Fatima Gueroui
OVSM – HEC
Uni Mail Bd du Pont-d'arve 40
CH-1211 Geneva 4, Switzerland
tel./fax : 41-22-798 42 04
<http://ovsm.unige.ch/>
E-mail : Gueroui@hec.unige.ch

REMERCIEMENTS :

L'auteur remercie Michelle Bergadaà pour ses conseils avisés durant la réalisation de cet article. Un grand merci également aux étudiants de l'OVSM qui ont recueilli les données pour la réalisation des cas. Et, bien entendu, nos plus grands remerciements aux dirigeants d'entreprises pour leur confiance et le temps qu'ils nous ont consacré lors de ce travail de terrain.

Mutations et crises : leurs implications pour le marketing et l'organisation - L'usage de cas multiples

Résumé :

Les changements de l'environnement organisationnel, la mutation du consommateur, le rôle des technologies de l'information et de la communication ainsi que les crises réelles ou potentielles modifient la donne pour les entreprises européennes. Afin de saisir l'évolution qui s'en suit et dans le but de comprendre cette réalité complexe, une étude a été menée sur des entreprises suisses de différents secteurs d'activités. Nous avons adopté la méthodologie des cas pour deux raisons essentielles. Elle nous permet, d'une part, de saisir les perceptions des dirigeants et d'autre part, elle autorise de prolonger la réalité quotidienne des entreprises étudiées.

Mots-clés : Crise, Mutation, Méthode des cas, Marketing.

1. INTRODUCTION

Selon Kervern et Rubise (1991), l'attitude de l'Homme face au danger s'est modifiée au cours du dernier siècle. Du fatalisme résigné, il est passé au volontarisme moderne qui a ouvert la voie à la maîtrise des dangers et des risques. Et parallèlement, ce même progrès a impliqué l'accroissement de certains types de risques. Ce qui ouvre le plus de perspectives est le caractère d'incertitude lié aux crises après un siècle de progrès qui a conduit l'homme aux limites de la planification : une entreprise étant vulnérable à un nombre quasiment illimité de crises, elle ne peut pas prévoir toutes les éventualités. Et dans des situations caractérisées par une grande incertitude, le décideur en entreprise veut non seulement être informé mais également savoir comment analyser ces informations afin de mieux décider (Boudon, 1990).

Pour aborder une problématique de cette nature, alors même que fort peu de recherches de type fondamental lui ont été consacrées, nous avons dans une première partie, clarifié les concepts théoriques sous-jacents au phénomène de mutations et de crise qu'il entraîne. Nous dresserons d'abord l'importance du marketing dans la gestion des crises. Ensuite, nous poserons les dimensions du contexte de crise de type commerciales (et non financières ou technologiques par exemple) que sont l'impact de l'extension des marchés et de la concurrence accrue, le poids des marchés financiers, la mutation des clients finaux et enfin mutations dues aux Technologies d'Information et de Communication (TIC). Nous présentons par la suite un modèle d'implication en quatre étapes qui passe de la décision d'affronter la crise à l'implication du top management et des acteurs de la mutation puis, finalement, à l'implémentation de la mutation à l'interne (au travers des changements organisationnels) et à l'externe (par rapport à la relation à la clientèle). Cette grille de « lecture » issue de la revue de littérature nous permet d'explorer les bouleversements auxquels les entreprises subissant des crises de nature commerciales sont confrontées.

S'il est des situations géopolitiques où les managers sont habitués à vivre en situation permanente de risque politique ou financier (ex. certains pays d'Amérique latine), s'il est des secteurs habitués à affronter l'incertitude potentielle (ex. l'alimentation), il est d'autres contextes qui n'apprennent pas à envisager les mutations. Pourtant, aujourd'hui, même en Suisse, pays qui jouit d'une grande stabilité économique, politique et sociale, les entreprises ne sont plus à l'abri des mouvements qui se produisent ailleurs en Europe. Notre propos est d'explorer dans quelles mesures ces crises potentielles ou réelles se manifestaient de facto dans un pays où les décideurs sont peu habitués à faire face à des situations improbables qui modifient la perception qu'ils ont de la situation, de leur organisation et de la relation avec leurs clients. Notre choix s'est donc porté sur l'analyse en profondeur de quatre entreprises

suisses considérées comme des modèles de stabilité et pourtant confrontées ces deux dernières années à d'importantes situations de mutation.

Dans ce contexte de mutation, seule une méthodologie enracinée dans les faits peut permettre d'induire les leviers de changements adaptés aux contextes économiques et culturels spécifiques de l'entreprise. Dans un tel contexte de recherche, situé dans le cadre d'une dynamique d'évolution rapide des entreprises, la méthode des cas est particulièrement appropriée (Carson *et al*, 2001).

Nous avons sélectionné des entreprises placées en situations de mutation et nous avons réalisé, au cours d'une période de deux ans, quatre cas d'entreprises considérées à divers ordres comme une institution, soit : La coopérative Migros, le groupe PP Holding, la Télévision Suisse Romande et Andersen. Nous exposons dans cet article les principales connaissances induites grâce à la méthodologie des cas systématique (Bergadaà, 2004). En conclusion, nous verrons comment leur analyse transversale permet d'établir un certain nombre d'éléments communs à ces entreprises. C'est donc par des propositions de recherches futures que nous concluons l'article.

2. LE CADRE THEORIQUE

2.1 LA GESTION DES CRISES ET LE MARKETING

Le marketing, interface entre l'entreprise et la société, est une discipline hautement impliquée par ce phénomène de crises potentielles. L'entreprise n'est jamais à l'abri du risque d'opinion ciblé, propagé le plus souvent par des minorités très actives et relayées par les médias. Toute crise, telle un virus, est susceptible de se propager rapidement (Beaudouin, 2001 ; Klein, 2000). Une simple crise interne peut déboucher sur un besoin urgent de communication, puis de mutation sous peine d'infecter marque et identité et au risque d'une disparition pure et simple du marché de l'entreprise en crise. Mais dans notre discipline, peu de concepts sont susceptibles d'être actuellement proposés pour appréhender un phénomène qui se fonde sur des principes de risque et d'incertain, voire de catastrophe, alors que ce mode d'appréhension a vu le jour dans des disciplines scientifiques (Dupuy, 2002) ou philosophique (Jonas, 1990). C'est qu'en marketing, comme en management en général, un siècle de pensée moderne n'a pas permis de développer des modes d'appréhension de situations qui ne seraient, ni en équilibre, ni sur la voie du progrès. C'est donc une véritable approche constructiviste qu'appelle l'appréhension de ce phénomène si actuel afin de comprendre les crises de l'intérieur et non de les expliquer de manière externe et objectivée. Mais, un des paradoxe de la crise, est qu'une fois terminée, celle-ci devient en termes de marketing, l'un des meilleurs

symboles des valeurs et des mythes de l'entreprise (Lewi, 1996 ; Pétriat, 1991). Selon Lugrin (2001), la crise prend toute son ampleur lorsqu'elle est médiatisée, le degré de visibilité est donc un des facteurs de l'émergence d'une crise (Gabay, 2001). Aussi, une crise résulte souvent moins de l'événement déclencheur lui même que du contexte qui l'entoure et du jugement que porte l'opinion publique sur la manière dont l'entreprise gère la crise (Lugrin, 2001).

2.2 LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET L'AVENEMENT DE LA CRISE

Selon Bergadaà et Amraoui (2002), nous pouvons identifier quatre dimensions structurelles principales de ce contexte de mutation. La première dimension identifiée par ces auteurs concerne l'extension des marchés des entreprises et ainsi, le principal enjeu concurrentiel devient la rétention des consommateurs (Colgate et Danaher, 2000). Une deuxième dimension constatée touche au consommateur, les auteurs constatent désormais l'avènement du « consommateur entrepreneur », client d'un nouveau type, partenaire de l'entreprise et partie intégrante d'un processus de coproduction fait son apparition (Rocheport, 1997 ; Gaillard, 1997). Et son pouvoir augmente continuellement par l'accès à l'information, car Internet ouvre à chacun les voies de la communication directe mondialisée (Mermet, 1997 ; Glaser, 1991). Quant à la troisième dimension, elle relève de l'explosion d'Internet qui autorise l'accès à la virtualité des consommateurs. Ce média est en train de bouleverser notre façon de communiquer, d'apprendre, d'acquérir et de diffuser l'information (Dutta et Segev, 1999 ; Squire, Sanders et Dempsey, 1999). La quatrième, et dernière dimension, concerne la pression qu'exerce sur chacun des acteurs internes le poids de la bourse et des besoins de prouver une performance financière afin d'augmenter la valeur actionnariale. Notre propos est qu'une entreprise, subissant de telles mutations de son environnement, peut se retrouver dans une situation de crise.

Notre première question de recherche sera donc : *Face à quel contexte de mutation externe se sont trouvées confrontées les entreprises étudiées ?*

Malgré la pluralité des types et des formes des crises qui peuvent toucher les entreprises, elles partagent néanmoins un certain nombre d'éléments. Ainsi la crise est fréquemment définie, sur un plan fonctionnel, comme une situation répondant à trois conditions : l'urgence (nécessite une réponse rapide de l'entreprise en un temps très limité) ; l'incertitude (situation inattendue ayant une faible probabilité d'occurrence) ; l'importance (menace les valeurs prioritaires et la survie de l'entreprise) (Hermann, 1963 ; Kuklan, 1986 ; Dutton, 1986 ; Person et Clair, 1998).

Pour ce qui est de l'urgence qui caractérise une situation de crise, remarquons tout d'abord qu'il y a déjà de nombreuses années que les dirigeants considèrent leur temps de décision comme étant toujours réduit. Ainsi le soulignaient Dutton (1986) et Forgues (1993), le processus de prise de décision devient de plus en plus difficile quand il s'agit d'une situation de crise. Ceci est dû aux éléments additionnels se rapportant à la pression ; à l'incertitude du temps ; aux aspects émotionnels du problème et au stress relatif à une situation de crise. De plus, le leitmotiv serait que le temps s'accélérerait du fait que le développement de l'information en valeur et en volume rend extrêmement court les délais de réaction autorisés pour les entreprises (Lehu, 1995), ceci plus particulièrement en période de crise. Par ailleurs, l'incertitude et la faible probabilité d'apparition des événements en question semble être une dimension tautologique. En effet, si les dirigeants de l'organisation ont su anticiper un élément déclencheur de crise, ils ont su mettre en place des politiques préventives, et il y a alors fort à parier que la probabilité d'occurrence est effectivement très réduite. Ainsi l'affirme Roux-Dufort (1996), les crises ne sont pas imprévisibles car amender l'imprévisibilité des crises revient souvent à adopter une réaction face à ce type d'événement. Nous ne conserverons donc l'idée qu'il y a élément déclencheur de crise qu'à partir du moment où il existe une réelle menace pour les valeurs prioritaires et la survie de l'entreprise. Or ces derniers sont mis en péril dès lors que le cœur de métier de l'entreprise est menacé par les événements.

Notre seconde question de recherche est donc : *Quel a(ont) été le(s) déclencheur(s) de la crise pour les entreprises étudiées ?*

2.3. L'ORGANISATION DE LA CRISE

L'implication du top management dans la gestion des crises est décisive car, selon Lagadec (2000), la véritable mission du top management est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité et le désordre (éléments qui sont typiquement caractéristiques d'une situation de crise). Les managers, acteurs critiques lors de tout changement organisationnel, deviennent de ce fait un élément important de la promptitude de l'entreprise face aux crises (Reilly, 1987). Mais, comme l'argue Mazur (2001), le problème reste le fait que peu de managers ont l'input marketing stratégique dont ils ont besoin pour comprendre les risques qu'ils peuvent rencontrer lors de situations de crise. De plus, de nombreuses crises rendues publiques et de là dégénèrent parce que le top management n'a pas cru bon de réagir rapidement et de démontrer une forte implication, à l'interne comme à l'externe. Nous considérons cette implication de la haute direction comme une dimension fondamentale de l'appréhension de la crise. Dutton (1994) a abordé la nature de l'implication du top manager au travers des dimensions

caractéristiques comme l'importance et l'étendue hors normes de la décision, ainsi que l'incertitude quant à la conduite à tenir.

Notre troisième question de recherche est donc : *Quelle est l'implication du top management des entreprises étudiées lors d'un déclenchement de crise ?*

Mais outre le top management, d'autres acteurs sont impliqués par la crise avérée. Selon Shrivastava et al. (1988) ainsi que Person et Mitroff (1993), il y a une grande variété de groupes qui peuvent avoir un impact sur l'occurrence des crises au sein d'une entreprise (les partenaires internes : le top management, les employés, les actionnaires, etc. ; les partenaires externes : les fournisseurs, les concurrents, les régulateurs, les médias, etc. ; et les clients). A la différence des partenaires internes, ces différents dépositaires représentent un ensemble beaucoup plus large d'individus, de groupes et d'établissements qui peuvent être affectés ou peuvent affecter les politiques d'une entreprise. De plus, comme l'infèrent Person et Mitroff (1993), le nombre et la diversité de ces dépositaires a sensiblement augmenté, compliquant de ce fait le processus de gestion de crise. Il n'est donc plus suffisant pour n'importe quelle entreprise de considérer ses propres intérêts de gestion de crise en isolation de son environnement externe. Par ailleurs, la crise est le moment le plus propice pour réaffirmer les valeurs culturelles et historiques qui sont autant de traits de la personnalité des entreprises ; Il est aussi possible de mobiliser des partenaires externes puisque toute crise fournit l'opportunité de voir, peut-être pour la première fois, les limitations des pratiques, des systèmes, des procédures et des systèmes managériaux. Elle est souvent l'occasion de chercher avec les partenaires habituels, clients et fournisseurs, collectivités et gouvernement, les moyens novateurs à développer pour redresser la situation. Enfin, c'est bien lorsque l'entreprise est sous l'examen minutieux des médias, du public ou du gouvernement qu'il est assez facile de fixer comme objectif de la gestion de crise de maintenir l'image de l'entreprise aux yeux du public (Lehu, 1995).

Notre quatrième question de recherche est donc : *Quels sont les acteurs les plus impliqués lors d'un déclenchement de crise dans les entreprises étudiées ?*

2.4. L'IMPLEMENTATION DE LA MUTATION

Toute mutation acceptée va avoir un impact interne à la fois sur le capital « personnel » et le capital « culturel » qui se retrouvent dans la mise en place d'un marketing de type relationnel, en complément ou remplacement d'un traditionnel marketing transactionnel. Ce faisant, elles créent un avantage durable qui leur permet de mieux retenir les clients, d'autant plus que ces derniers sont devenus volatils à cause de la situation de crise « permanente » (Morgan et

Hunt, 1994). Ainsi, donner une orientation marketing à l'entreprise passe obligatoirement par la modification du système de valeurs et croyances qui constituent la trame de la culture interne afin de placer le client au centre de la pensée organisationnelle (Deshpande *et al.*, 1989, 1993). Cette dernière consiste à instaurer une véritable intelligence marketing de ce que sont les besoins actuels et futurs des consommateurs. Cette « intelligence marketing » met l'emphase sur la coordination interfonctionnelle dans les processus internes (Kohli et Jaworski, 1990 ; Kohli, *et al.*, 1993). Il s'agit, non seulement de transformer leurs pratiques traditionnelles de management, mais également de préparer la mutation vers une entreprise globalement vendeuse (Bergadaà, 1997). Ainsi, toutes les modifications organisationnelles de l'entreprise en faveur de l'instauration d'une culture d'action orientée vers le marketing et la vente se traduisent par des modifications de l'interface entreprise-clients. L'objectif est de favoriser l'établissement d'une relation dans la durée par opposition à l'ancienne considération de la transaction au coup par coup (Sérieyx et Azoulay 1996 ; Shapiro & Varian, 1999). Avec le développement des TIC, de nouvelles possibilités d'interface et d'échanges avec les clients s'offrent aux entreprises.

Notre cinquième question de recherche est donc : *Quels moyens sont mis en œuvre pour répondre à une situation de crise ?*

3. LA STRATEGIE DE RECHERCHE MISE EN ŒUVRE

La revue de littérature qui précède nous permet de proposer un modèle hypothétique qui a servi de trame dans chacune des études de cas menées en parallèle. La figure ci-dessous résume les principales interrogations soulevées.

Insérer figure 1

Afin de vérifier la pertinence de ces propositions théoriques et de comprendre l'articulation réelle des divers éléments du modèle conceptuel, nous avons opté pour la méthode des cas. La raison pour laquelle nous avons procédé à une revue de littérature avant d'entamer nos études de cas (certains auteurs s'y refusent) est que le but de notre recherche est principalement d'examiner et d'expliquer nos propositions théoriques. Notre objectif est d'aboutir à un modèle conceptuel suffisant pour éclairer l'étude terrain. La théorie a guidé le choix des entreprises, des unités d'analyses, des ensembles des données à collecter ainsi que leur analyse. Yin (1994) argue que le développement de la théorie devient le véhicule principal pour la généralisation des résultats. Dans le cadre des études de cas, le rôle de la théorie a été caractérisé par cet auteur comme la « généralisation analytique », la théorie est alors utilisée

comme calibre avec lequel on peut comparer les résultats des études de cas. Ainsi les résultats empiriques peuvent être considérés efficaces si deux cas ou plus soutiennent la même théorie.

D'autres méthodes enracinées dans les faits auraient pu être utilisées dans le cadre de cette recherche. Cependant, les mutations et les crises potentielles induisent automatiquement une dynamique complexe dans l'entreprise concernée et la méthode des cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique produite dans les organisations (Eisenhardt, 1989). Yin (1994) définit la méthode des cas en tant qu'une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. De ce fait, les études de cas couvrent à la fois le phénomène à étudier et son contexte.

Nous aurions pu également nous concentrer sur un seul cas afin de gagner en profondeur et en compréhension du phénomène. Chetty (1996) argue que chaque cas est considéré comme une entité séparée permettant de générer des modèles uniques, qui peuvent être généralisés à travers plusieurs autres études de cas. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une étude de cas multiples afin de pouvoir établir des comparaisons sur la base de notre modèle théorique. La taille exacte d'un tel échantillon dépend de l'équilibre recherché entre le besoin de compréhension en profondeur du phénomène et le besoin de définition de bases de comparaisons. La structure de ce type d'échantillon est établie en fonction des critères qui permettent de comparer les cas à la toute fin du travail. Une première phase d'entretiens exploratoires avec les dirigeants d'entreprises significative a permis de répondre aux questions suivantes : les dirigeants confrontés à une menace émanant de la mutation de leur environnement, la conçoivent-ils comme une menace ou comme une opportunité ? Qu'elle est l'impact de cette menace sur ce qui définit le cœur du métier de l'entreprise ? Quelles stratégies sont mises en œuvre en interne et à l'externe, en termes de communication et de relation clientèle ? Suite à ceci nous avons sélectionné trois entreprises véritables institutions Suisses : Le groupe Coopératif Migros (a), le Groupe PP Holding (b), la Télévision Suisse Romande (c), et Andersen (d), qui débutait tout juste sa situation de crise lors de la réalisation des cas, a également été sélectionnée pour sa situation stratégique importante en Suisse romande.

La méthodologie utilisée a été rigoureusement celle de Bergadaà (2004). En effet, nous ne sommes pas allés personnellement sur le terrain, mais avons systématiquement encadré quatre équipes de deux étudiants niveau DEA et doctorat durant un semestre (de janvier à juin 2002).

Dans toute étude qui se respecte, il faut vérifier la solidité des propositions formulées avant de les communiquer ; *a fortiori* avec les méthodes qualitatives qui sont toujours suspectées d'être trop « subjectives ». Nous avons ainsi procédé aux quatre tests appropriés à la recherche d'études de cas (Yin, 1994) :

Premièrement, *la fiabilité*, qui consiste à démontrer que les opérations d'une étude peuvent être répétées en atteignant les mêmes résultats. Le but étant de réduire au minimum les erreurs et les polarisations dans une étude. Pour s'assurer de la fiabilité de nos cas, nous avons développé une base de données pour chacun des cas et un protocole à été prédéfini pour la conduite des cas. Deuxièmement, *la validité de construit*, qui justifie que les mesures opérationnelles utilisées conviennent aux concepts étudiés. Afin de palier aux jugements subjectifs lors de la collecte des données. Nous avons utilisé de multiples sources d'évidences et de preuves. Mais, le problème, en période de mutation, est que, parfois, les changements vont extrêmement vite, comme cela a été le cas pour Andersen. Il advient ainsi qu'un design mis en place pour étudier un phénomène donné, capture de fait les premiers balbutiements d'une réalité en devenir. Pour fonder cette validité de construit, nous avons défini les objectifs explicites pour chaque cas qui sont vérifiés et adaptés tout au long de la réalisation du cas (Voir Annexe1). Troisièmement, *la validité interne*, qui établit un rapport causal par lequel certaines conditions mènent à d'autres conditions. Ce test est particulièrement important pour notre recherche car nous avons mené des études de cas explicatives et non descriptives. Ce point était d'autant plus important que les étudiants-enquêteurs n'avaient ni les bases conceptuelles, ni la pratique professionnelle qui les autorisaient à des déductions fiables. Les questions récurrentes étaient : « Nos inférences sont-elles correctes ? Nos preuves convergent-elles ? Et dans quelle mesure le document final est-il articulé avec précision et finesse sur les éléments constitutifs authentiques ? ». Nous avons envoyé chaque cas aux dirigeants des entreprises concernées en leur posant des questions ouvertes comme, par exemple, « Pensez-vous que l'analyse que vous venez de lire soit fidèle à votre entreprise ? », « Y a-t-il des points dans ce cas que vous voudriez modifier ? », Etc. Finalement, *la validité externe*, qui traite de la généralisation des résultats des cas. Il répond de ce fait à l'interrogation : « Dans quelle mesure le cas de l'entreprise x pourrait-il être celui de l'entreprise y ou z ? » Mais, lorsque l'on s'intéresse à la mutation, ce caractère perd de sa consistance. En effet, il ne s'agit pas de proposer des décisions qui seront applicables à un ensemble d'entreprises mais, au contraire, de rechercher les faits rares, significatifs qui sont sources ou déclencheurs de mutations ou de crises.

4. LES RESULTATS : LA SYNTHÈSE DES CAS ET SES IMPLICATIONS

Les quatre cas présentés ci-après sont organisés par rapport aux éléments de notre modèle théorique proposé en figure 1. Ainsi, après avoir situé le contexte de crise de l'entreprise, nous abordons le déclencheur de la crise. Ensuite, nous examinons l'implication du top-management et des acteurs de la mutation. Finalement, nous exposons l'implémentation de la mutation aux niveaux interne et externe.

4.1 LE CONTEXTE DE CRISE

Chacune des entreprises subit de plein fouet les mutations de leur environnement externe. Toutefois, chacune d'elle est plus sensible à un facteur en particulier qui peut générer à court ou moyen terme une véritable situation de crise irréversible.

L'extension des marchés : est le contexte de crises essentiel pour une institution nationale telle que **Migros**. En effet, la mondialisation la force à se réorganiser considérablement afin de pallier au pouvoir d'achat des grands distributeurs qui viennent la concurrencer dans un pays où elle détient clairement une position de leader.

Mutation des clients : pour le **Groupe PP Holding**, de nombreuses mutations sont intervenues dans les relations patient-médecin-pharmacien au cours des vingt dernières années. Cette mutation s'est déroulée sous la pression des patients devenus clients exigeants et informés, et non plus des malades affaiblis par les risques liés à leurs maux. Le passage d'une logique de production à une logique de demande est donc nécessaire.

Les Technologies d'Information et de Communication : pour la **Télévision Suisse Romande (TSR)**, C'est au début des années '90 qu'une vague de changements profonds frappe le secteur des médias. Cette période, marquant un tournant dans l'histoire de l'audiovisuel, n'épargne ni les pratiques de télédiffusion, ni la « consommation » traditionnelle des médias. Les progrès en matière de technologies, les changements de comportement des consommateurs sont à l'origine de ces bouleversements. C'est dans ce contexte que la TSR décide de quitter l'univers de l'analogique pour basculer dans l'ère du numérique.

La bourse et les pressions financières : Pour **Andersen**, comme d'autres organisations inspirées par le capitalisme de la nouvelle économie, à forte exigence de rentabilité à court terme, ils se sont trouvés pris dans des situations à risque. Avant de sombrer et d'entraîner Andersen dans sa chute, Enron se disait invincible et trônait dans les listes des firmes les plus admirées en Amérique. Ce scandale Enron devrait conduire les chefs d'entreprises et les

investisseurs à s'interroger sur la pertinence d'un modèle économique qu'ils ont contribué à faire progresser.

4.2 LE DECLENCHEUR DE CRISE ET PARADES

Toutes les entreprises sont touchées au cœur de leur métier, ce qui les place de facto en situation précaire. Trois entreprises sur quatre ont déjà, durant la dernière année, mis en place dans la décision, tout du moins, des parades à la crise.

La **Coopérative Migros** est leader dans son marché, avec une forte identité et mettant à disposition de ses clients des produits à prix très concurrentiels. Mais la venue de grands distributeurs internationaux en Suisse a incité Migros à agir d'une manière proactive afin de consolider sa position de leader et son image de coopérative à prix très concurrentiels. Percevant une guerre des prix, Migros opte pour une mutation de l'approvisionnement de ses marchandises, en centralisant les achats au niveau national, dans le but d'avoir des marges imbattables. Elle opère, dans un premier temps, cette mutation au rayon textile avant de l'étendre dans un futur proche à tous les autres rayons.

D'une structure monolithique, la société familiale, Pharmacie Principale, s'est transformée en holding, devenant le **Groupe PP Holding**, afin de mieux affronter les changements liés à la transformation de la définition du rôle des principaux acteurs de la santé. En effet, l'avènement des génériques et la mutation des clients, pour qui l'approche traditionnelle avec pour finalité la guérison ne suffit plus, appellait cette réorientation. Vieillesse de la population, clients-proactifs appellent de nouveaux types d'intermédiaires, davantage conseillers que simples exécutants de prescriptions médicales. Le Groupe PP Holding se définit maintenant par le maintien de la santé davantage que par le traitement de la maladie.

La **Télévision Suisse Romande (TSR)** est avant tout une institution publique. Sa mission est donc de fournir des prestations de service (émissions, reportages, informations, etc.) au grand public sans pour autant que ces derniers soient impliqués dans la programmation. Par ailleurs, la logique de travail dans le secteur relève traditionnellement d'une logique de création-offre de production. Si les publicistes sont parfois consultés, les téléspectateurs jusqu'à très récemment étaient passifs. Or, l'usage des TIC rend la relation avec les téléspectateurs réellement interactive. La création d'un site Internet interactif est cependant révolutionnaire au sein d'une entreprise publique, ayant une culture et une organisation traditionnelles, et qui se trouve contrainte de changer sa manière de travailler et de fonctionner sous la pression de forces externes.

Pour **Andersen**, la parade n'avait simplement pas été envisagée. Il s'agissait bien pourtant d'une menace sur le cœur même du métier puisque la crise portait une certification comptable. En effet, la destruction de documents comptables internes par Andersen LLP, l'entité américaine d'Andersen, induisait une violation de codes éthiques pour tous. Ces codes, fondement culturel d'Andersen, seront bien devenus une arme à double tranchant dans ses relations avec ses collaborateurs, ses clients, les politiques, les médias et le grand public. Quand à son réseau intégré qui a permis à Andersen d'atteindre une taille compétitive ; il avait également favorisé l'autonomie des différentes entités qui le composaient. Mais il aura finalement conduit à l'incapacité d'assumer une gestion efficace d'une crise majeure, et ce malgré la gestion de survie qu'ont adoptée raisonnablement les différentes entités du réseau mondial.

4.3 L'ORGANISATION DE LA CRISE

4.3.1 *L'Implication du top management*

Tous les dirigeants de notre échantillon étaient fortement impliqués dans la confrontation à la crise. A la limite, presque trop impliqués. L'analyse des cas a montré que peu de place était laissée aux opinions ou analyses adverses des autres acteurs. Peut-être parce que la perception du déclencheur de crise était si importante qu'elle appelait toute la mobilisation de ces dirigeants.

Pour **Migros**, opérer une mutation profonde d'un département aussi important, engage clairement la prise de décision et l'engagement du top management de l'entreprise. Mais le top management souhaitant maintenir le caractère coopératif qui fidélise les clients, et étant très au courant de la grande sensibilité aux prix de ses concitoyens, son enjeu devient double : conserver sa différenciation vis-à-vis des concurrents tout en réduisant absolument les prix. Mais faire bouger le dinosaure que représente cette entreprise au niveau suisse reste un grand challenge pour son top management.

Pour **PP Holding**, le changement de génération au sein de la direction d'une société familiale, compte tenu de l'évolution du comportement du client, représente un véritable challenge. A chaque passage de témoin entre les trois générations qui ont fondé l'entreprise, les dirigeants ont su adopter une culture commerciale en accord avec leur temps, voire se sont placés, grâce à leurs innovations, en tant que précurseurs. Un changement organisationnel s'impose à l'entreprise afin de mieux affronter les changements qui s'opèrent dans le secteur de la santé. De ce fait, plusieurs décisions stratégiques hors normes, dont le passage d'une structure familiale à une holding, ont été prises. Reste que les propositions de la nouvelle génération au

pouvoir, caractérisée par l'innovation en tant que leitmotiv, devront être présentées devant un conseil d'administration composé de membres des deux générations précédentes.

Pour la **Télévision Suisse Romande (TSR)**, le projet de construction d'un centre numérique de production du nom d'Actu 2000, puis d'un site Internet créé dans la foulée est ambitieux et répond à la situation d'une chaîne de télévision publique confrontée aux exigences d'une concurrence internationale féroce. Les émissions phares, Télé journaux et actualités sportives proposées par la TSR ne tiennent plus la vedette et ne garantissent plus la fidélité d'un téléspectateur romand qui se comporte davantage comme un client-consommateur. Dans ce contexte, certains dirigeants de la TSR sont conscients que l'avenir de la chaîne dépend de sa capacité à s'adapter aux changements et ils sont convaincus que seules de profondes réformes techniques permettront d'atteindre des résultats à la hauteur des objectifs fixés. Mais tous les dirigeants ne soutiennent pas la révolution que va entraîner un tel changement de métier. Ils avaient une grande appréhension de ce changement dont ils ne pouvaient garantir ni le succès ni l'acceptation unanime des différents partenaires internes de l'entreprise.

Chez **Andersen**, des décisions hors normes ont du être prises...mais mal. Parce que la crise touchait au cœur même du métier d'Andersen (la certification de documents), aucune partie du réseau ne pouvait y échapper. Les dirigeants locaux se sont retrouvés extrêmement frustrés et dépressifs de voir leur monde s'écrouler d'un coup. Le comportement de l'entité américaine était inadmissible pour une entreprise de la renommée d'Andersen et c'est l'ensemble de son réseau qui l'a subi jusqu'à la fatidique issue. Mais une fois de plus, grâce aux relations personnalisées qu'entretenait Andersen Suisse avec ses clients, ces derniers ont continué à témoigner leur confiance et ce malgré l'inculpation de l'entité américaine. Mais une grande incertitude demeurait dans les différentes entités avant que le navire entier ne soit emporté.

4.3.2 Les acteurs de la mutation

Dans les quatre cas que nous avons orienté dans une optique marketing, nous constaterons que l'on fait grand cas des acteurs internes, voire des équipes dirigeantes et actionnaires, mais que le client n'est pas véritablement associé à des mutations qui se prétendent être orientées clients.

Pour **Migros**, la mutation profonde de ce métier a eu comme effet un changement important des responsabilités des acteurs concernés. Perdant une partie de leur pouvoir personnel face aux vendeurs des fournisseurs, les acheteurs sont désormais considérés comme « chefs de produits ». En tant que chefs de produits, ils sont supposés collaborer de manière beaucoup plus étroite avec le secteur de la vente qu'auparavant. De plus, c'est le souhait de garantir la

constance de son image et ses prix concurrentiels qui ont incité Migros à opérer une mutation de son métier. En l'occurrence, la mutation n'a pas affecté les clients.

Chez le **Groupe PP Holding**, un des paradoxes rencontrés dans ce cas est lié au problème de la succession. En effet, tout dirigeant-proprétaire est conduit un jour à abandonner ses fonctions et à remettre son entreprise aux mains de quelqu'un d'autre. Traditionnellement, la transmission du pouvoir s'effectue à l'intérieur du cercle familial et privilégie les liens sanguins aux compétences, avec le risque de compromettre la pérennité de l'entreprise. Actuellement, la famille dirigeante effectue une réflexion sur les critères de recrutement des dirigeants de demain. Ils remettent ainsi explicitement en cause les avantages traditionnels dont ils ont eux-mêmes bénéficié. Pour ce qui est des partenaires externes, ils avaient un temps, été susceptibles de participer à la mutation via la création d'un véritable portail Internet de santé. Le projet a été abandonné après des mois de réflexion et de travail en groupe de projet. Et suite à l'abandon du projet, la Holding a pris en considération l'importance d'une restructuration totale des points de vente avec des espaces de dialogue et une disparition des guichets.

Chez la **Télévision Suisse Romande (TSR)**, paradoxalement, un grand nombre de collaborateurs se sont opposés dès le début à la création du site tsr.ch rattaché à la chaîne. Il est important de souligner que la TSR est une télévision publique et que la logique de création en est une de production. Ainsi confronté à un certain nombre de freins conscients et inconscients de la part de leur environnement direct, le petit groupe responsable de la création du site a exécuté son projet de manière « quasi clandestine ». La stratégie adoptée consiste à imposer un projet pour lui garantir un acte de naissance irréversible. Mais, le spectateur doit rester spectateur et ne pas interférer dans le métier, tel était le leitmotiv des personnes réticentes à la création du site Internet.

Chez **Andersen**, il y a eu une première phase de soutien pendant laquelle la crise Enron a été identifiée comme étant une crise de la profession entière et non uniquement celle d'Andersen. Dès le 15 janvier 2001, les CEO mondiaux des concurrents ont été unis pour soutenir Andersen en réclamant une évolution de la profession. Mais il y a eu un retournement de la situation et une "désolidarisation" au lendemain de l'inculpation d'Andersen pour destruction de documents. Aussi bien l'interne que l'externe a été choqué par l'ampleur qui a été donnée à cette affaire. Suite à l'affaire Enron, beaucoup de clients ont quitté Andersen LLP ce qui a produit un effet boule de neige dans les autres parties du monde. Mais en Suisse, il y a eu des témoignages de sympathie, de fidélité et de soutien de la part des clients qui ont continué à renouveler leurs contrats avec Andersen.

4.4 L'IMPLEMENTATION DE LA MUTATION

Au terme de ces analyses, force est de constater que nous avons clairement identifié la manière dont l'équipe dirigeante veut implémenter la mutation. Mais justement, la méthode des cas permet d'aller au-delà de la vision dirigeante et de suspecter les résistances internes ou externes – voire la génération de nouvelles crises, que les mutations mises en place engendrent.

Ce cas **Migros** met en exergue le difficile challenge d'une mutation de métier, celui de transformer des acheteurs en vendeurs. Ces derniers ont fonctionné durant des années dans une relation classique « vendeur – acheteur », donc sur l'instauration d'une logique de type « gagnant-perdant ». Ils doivent aujourd'hui coopérer et développer avec de nouveaux partenaires, internes cette fois, dans une logique de type « gagnant-gagnant ». la centralisation des achats permet à Migros d'être plus réactif, plus flexible et plus près du marché pour garantir un bon relationnel et une plus grande satisfaction de ses clients traditionnels. Le problème de cette implémentation est la révolution culturelle qu'elle entraîne pour un ensemble de collaborateurs souvent peu ou pas diplômés, très attachés à leurs métiers traditionnels et difficiles à (trans)former dans une logique marketing interne.

Pour les dirigeants du **Groupe PP Holding**, à terme, le but est d'être clairement identifié dans la perception de la clientèle comme co-producteur avec les individus de bien-être, et non de fournisseurs de médicaments. Le changement de structure organisationnelle et le fait de devenir une Holding s'est fait dans le but d'orienter l'organisation entière vers un concept élargie de la santé. Le groupe PP Holding a très clairement choisi de développer des relations de Customer Relationship Management (CRM) avec ses clients. Le groupe a ainsi développé des cellules de conseil à la clientèle (payantes) sur les médecines alternatives. De manière similaire, ils organisent des cures thermales ou des remises en forme. Oui mais, l'étude de cas a aussi montré que la population n'est pas automatiquement prête à devenir co-créatrice de santé et souhaite parfois se confier à son pharmacien traditionnel et être prise en charge.

Pour la **Télévision Suisse Romande (TSR)**, en septembre 2001, suite à la restructuration de l'organisation de l'entreprise, un pôle multimédia répondant au nom d'i-TSR a vu le jour. Le site Internet tsr.ch en fit désormais partie. Les tensions et les crises sont provoquées par l'adoption de technologies de l'information au sein d'un environnement confortable et fonctionnarisé. Pourtant, parce que leur métier est au cœur de la communication, les employés de la TSR sont conscients de l'importance d'Internet et des technologies de l'information et, ce, avant même que le premier site tsr.ch de la TSR ne soit réalisé. Internet peut renforcer les liens de proximité entre la TSR et sa clientèle de base, grâce à l'interactivité notamment. Le

site permet de réaliser les objectifs stratégiques du pôle i-TSR visant à diffuser du contenu sur des supports autres que les écrans traditionnels de télévision. Dans ce contexte, la mutation est en marche ; elle a conduit à la démission de ses créateurs juste au moment final de l'écriture du cas.

Comme chacun le sait, il n'y aura jamais eu d'implémentation de mutation possible chez **Andersen**.

5. DISCUSSION

Au terme de cette recherche, nous avons considéré la manière dont les mutations et les crises sont vécues par les entreprises. Après avoir étudié le cas des quatre entreprises représentatives, nous avons analysé un par un les éléments de notre modèle. Dans tous les cas, le fait de considérer le client final comme étant au centre du processus a entraîné une véritable crise pour chaque entreprise de notre échantillon, au niveau du contenu et de la mise en œuvre concrète des métiers. Mais comme cette crise s'est déroulée sur quelques années, on n'en perçoit pas encore tous les tenants et aboutissants. Il demeure que pour les individus qui ont vu leurs métiers se modifier parfois du tout au tout, il s'agit bien d'une véritable crise intérieure, plus ou moins bien supportée. Il devient donc primordial de considérer ici que le « middle management » n'est plus la courroie de transmission du haut en bas comme cela a été souvent le cas.

Notre travail de recherche sur le terrain nous a permis de comprendre quel était finalement le ressort de toutes les mutations en cours ; que ces mutations soient dans les entreprises ou dans leur environnement, au niveau macro comme au niveau micro, dans la réflexion comme dans la mise en œuvre. Ce ressort de « la » mutation repose sur un changement de vision. Notre premier constat est qu'il semble difficile de travailler en situation de crise déclarée ou perçue comme telle. Dans le cas d'Andersen, la crise déclarée n'a pas du tout pu être enrayée car elle a touché extrêmement le cœur du métier. Dans les trois autres cas, alors qu'aucune crise n'est effectivement pas déclarée, on s'aperçoit rapidement qu'elle est latente et omni présente dans l'esprit et dans les faits. Ainsi, les trois entreprises sont en situation de voir effectivement leur métier central bouleversé. La coopérative Migros est en train de mettre en œuvre un train de réformes lourdes qui prennent souvent à contre-pied la culture historique de cette entreprise phare en Suisse. Le fait de commencer la mutation par le secteur achat n'est pas neutre, puisque c'est le plus sensible sur le plan social. Pour le moment cela se passe à peu près bien, les personnes dont les métiers ont été supprimés ayant été réorientés vers d'autres postes. Le groupe PP Holding a choisi de manière proactive de modifier considérablement sa structure et sa culture. Pour l'instant, cela se passe assez bien car les liens familiaux conduisent à une certaine solidarité sur la nouvelle génération des cousins au pouvoir qui ont fait d'autres études que celles de pharmacie. La TSR a beaucoup de difficultés à intégrer les TIC et un changement de mentalité qui place le client, le téléspectateur, comme partenaire culturel. D'ailleurs le directeur du pôle a démissionné avant la fin du cas pour créer sa propre entreprise. Notre travail sur le terrain semble corroborer le fait qu'on ne puisse pas parler de « crise » autrement que comme un état de fait et non pas une situation d'exception.

Si nous analysons chacune des dimensions reproduite dans la figure 1 ci-après, nous voyons :

- Un premier constat évident que nous avons été amenés à faire est que les entreprises sont toutes touchées de manière irréversible par le contexte de crise dans lequel elle se situent.
- Alors même que les dirigeants se proclamaient en début d'étude en simple situation d'évolution, au pire de mutation, tous ont dû constater que le cœur même de leur métier était menacé s'ils ne réagissaient pas avec vigueur.
- De plus cette crise, une fois déclenchée ne restait pas cantonné à un seul secteur. C'est en cela que le caractère des décisions devenait hors normes pour le top management. Ils ne pouvaient en aucun cas déléguer la gestion de crise, ou la segmenter, car ils devaient penser à l'ensemble des répercussions possibles sur l'entreprise.
- Au niveau des acteurs de la mutation, les partenaires internes ont davantage été utilisés avec parcimonie, dans le cas de la TSR et de Andersen. Par contre Migros s'est attaché à organiser autant de réunions de concertation que nécessaire et le Groupe PP Holding a mis en œuvre toute une politique d'implication des acteurs internes. Dans aucun des cas, l'opinion publique n'a été mise à contribution dans un sens positif. Seule PP Holding a souhaité impliquer directement ses clients par une politique de proximité.
- Dans les trois cas étudiés, la mutation donne lieu à d'importants changements internes, mais aussi, et c'est ici que se situe l'essentiel des résultats, une véritable reconsidération de qui est le client. Pour la TSR comme pour PP Holding le client devient un véritable co-créateur du service produit, soit l'information d'un côté et la santé de l'autre. Dans le cas de Migros, les acheteurs vont devoir passer d'un rôle d'acheteur à celui de vendeur, donc également adopter une logique de proximité et une mentalité « gagnant-gagnant ».
- Cependant, dans aucun des cas étudiés, de véritables politiques de CRM ne sont envisagées. La mutation actuelle mobilise, semble-t-il, trop les dirigeants pour que de nouvelles stratégies commerciales soient étudiées.

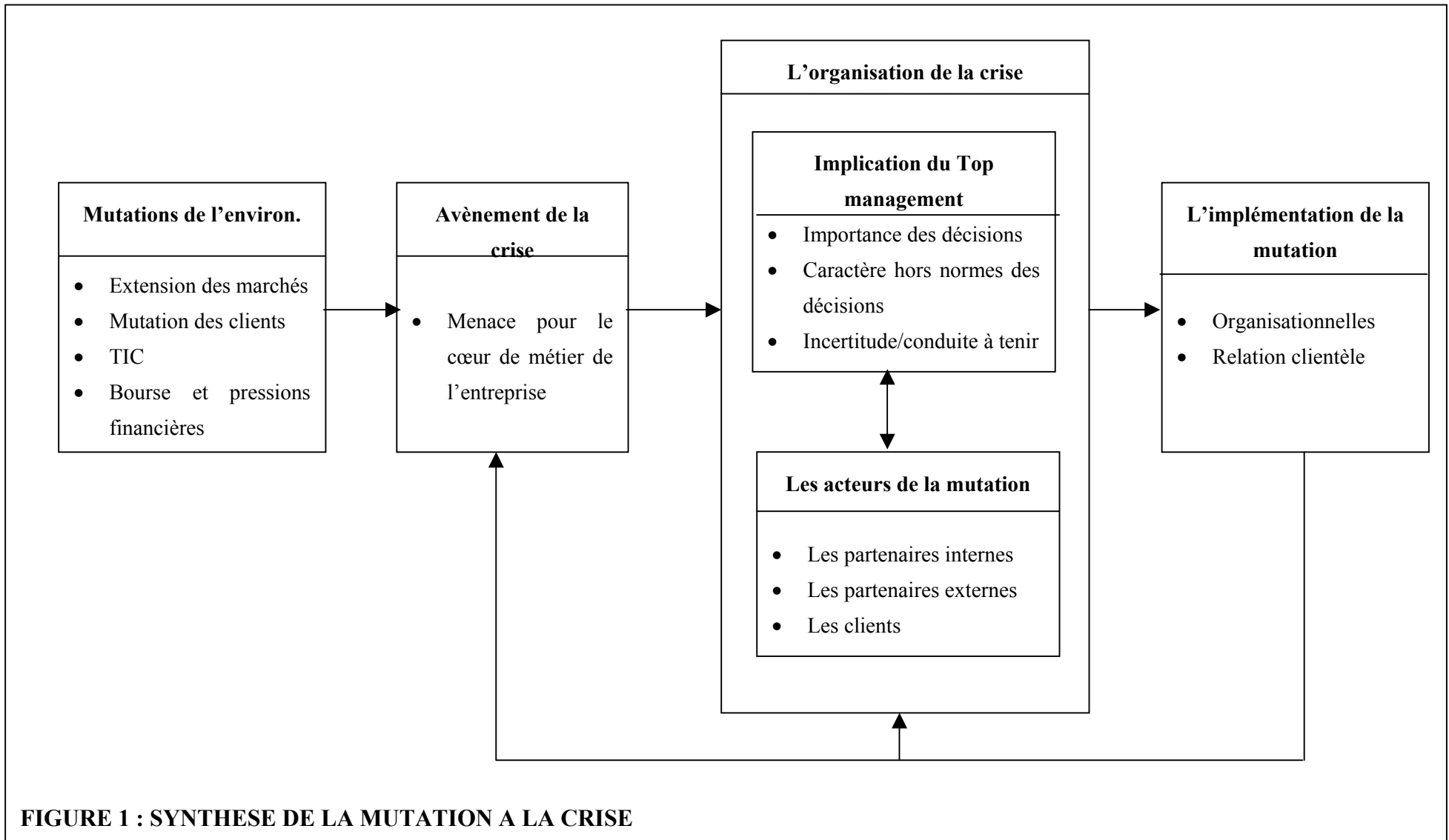


FIGURE 1 : SYNTHÈSE DE LA MUTATION À LA CRISE

6. CONCLUSION

Quoique fort peu utilisée dans les recherches académiques en marketing, la méthode des cas s'avère utile à la compréhension d'un phénomène de mutation. Comment, en effet, analyser le phénomène au moment où il se produit si ce n'est en étant présent sur le terrain. L'histoire ne doit pas simplement s'écrire objectivement après la bataille mais se comprendre en temps réel. Évidemment le problème auquel nous nous heurtons est de savoir s'introduire dans les entreprises au moment même où elles redoutent le plus la divulgation de leurs problèmes. Nous avons choisi de traiter ce phénomène de crise et de jouer la totale transparence avec les dirigeants et de leur faire valider nos analyses. Très peu d'éléments ont dû être retiré et aucun de ces éléments n'a modifié de manière conséquente le modèle. Il est clair que seule la connaissance personnelle et la confiance établie de longue date entre les chercheurs et les dirigeants de ces entreprises a permis de réaliser ce type de recherche.

La question se pose donc par rapport à ce caractère antagoniste qui considère que la meilleure manière de comprendre la crise est une recherche de type constructiviste et une analyse de cas et d'admettre que la situation de crise est celle-là même qui génère un renferment des entreprises sur elles-mêmes. Mais si après tout, la situation de crise n'était que la meilleure occasion qui soit donnée à l'entreprise de faire parler d'elle ? À condition bien sûr que les interlocuteurs ne soient pas des journalistes en mal de papier d'éclat mais des chercheurs garantissant une éthique de travail établie. Dans ce cas, la méthode des cas permettrait effectivement un apprentissage mutuel des mondes économique et académique en temps réel, pour la meilleure progression de tous. En outre, si la méthode des cas s'impose difficilement en marketing en particulier, alors qu'elle a prouvé son utilité dans d'autres disciplines de sciences sociales, c'est peut-être parce qu'elle ne prétend pas formuler des propositions normatives. Mais elle ouvre pour le moins des voies de recherche.

Soulignons les limites des conclusions dégagées par la recherche en raison de la taille forcément réduite de l'échantillon analysé suite au choix ontologique effectué. La validation de nos résultats doit déboucher sur des recherches impliquant un plus grand nombre d'entreprises afin de contrôler la stabilité de nos propositions. Ainsi, de cette étude découle une meilleure compréhension des raisons spécifiques aux entreprises à opter pour diverses actions dans une époque de changement et/ou de mutation.

À l'issue de cette recherche, nous sommes en mesure de proposer que la crise ne soit pas définie au regard du prémisses du caractère brutal et inattendu d'un événement, d'une rupture dans un temps linéaire. Dans le contexte organisationnel, il peut même s'avérer dangereux de concevoir la crise comme un événement anormal, car cela incite les dirigeants à se focaliser

sur l'objectif de trouver le traitement qui permette de retrouver le calme, l'intégrité de l'image de marque, les parts de marché d'avant la crise. Le fait d'accepter la crise comme inhérente à la vie de l'entreprise demande à la fois une grande souplesse et une grande détermination. Ainsi, l'exception d'Andersen, les trois autres entreprises ont mis en place des mutations en les justifiant par des menaces de crises. Il ne semble pas y avoir d'avant et d'après la crise, mais d'un état permanent de recherches de solutions.

Le fait de réaliser une recherche enracinée dans les faits, grâce à l'usage de la méthode des cas, enrichit sans aucun doute nos connaissances en marketing. Alors que la « mode » dans la discipline est aux concepts d'entreprise « orientée vers le marché », au « marketing relationnel », au rapprochement entre l'entreprise et le client, à la recherche de partenariat avec ce dernier, dans ces trois entreprises nous avons constaté que les clients n'étaient pas ou très peu associés aux décisions. La question qui reste posée est donc dans quelle mesure la perception de crise éminente isole-t-elle le top management de ses partenaires internes et de ses clients ?

BIBLIOGRAPHIE

- Beaudoin, J.- P. (2001), *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Editions d'Organisation.
- Bergadaà, M. (1997), *Révolution Vente*, Ed. Paris:Village Mondial, 311 pages.
- Bergadaà, M. et Amraoui, L. (2002), Stratégie Marketing dans un environnement changeant, *18^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing*, Lille, 23-24 mai.
- Bergadaà, M. (2004), Méthode de réalisation de cas de gestion pour des étudiants de 3^{ème} cycle, *Revue des Sciences de Gestion*, (Article à paraître)
- Boudon, Raymond (1990), *L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, Fayard, Paris.
- Carson, D. , Gilmore A., Perry, C. et Gronhaug, K. (2001), *Case-based Research in Qualitative Marketing Research*, Ed. Sage Publications Ltd.
- Chetty, Sylvie (1996), The case study method for research in small and medium sized firms, *International Small Business Journal*, Oct-Dec96, Vol. 15, Issue 1.
- Churchill, S. D. et Wertz, F. J. (1985), An Introduction to Phenomenology for Consumer Research: Historical, Conceptual and Methodological Foundations, *Advances in Consumer Research*, 12, 550-554.
- Colgate, M. R. et Danaher P. J. (2000), Implementing a Customer Relationship Strategy : The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 3, 375-387.
- Deshpande, R. , Webster F. E. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, January, 3-15
- Deshpande, R., Farley J. U., Webster F. E. Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant analysis", *Journal of Marketing*, 57, January, 23-27
- Dupuy, J.-P. (2002), *Pour un catastrophisme éclairé*, Editions Seuil.
- Dutta, S. et Segev, A. (1999), Business transformation on the Internet, Working paper, Haas School of business (www.hass.berkeley.edu/-citm/research/publication.htm)
- Dutton, Jane E. (1986), The processing of crisis and non-crisis strategic issues, *Journal of Management Studies*, 23:5, September, 501-517.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Forgues, Bernard (1993), *Processus de décision en situation de crise*, Thèse de Doctorat, document non publié, Université Paris–Dauphine.
- Forgues, Bernard (1996), Nouvelles approches de la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, mars – avril – mai, 72-78.
- Gabay, Michèle (2001), *La nouvelle communication de crise : concepts et outils*, Editions Stratégies, Issy-les-Moulineaux.

- Gaillard, J.M. (1997), *Marketing et gestion de la R & D*, Paris : Editions Economic.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Glaser, R. (1991), Marketing in information-intensive Environments : strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, 55, 4, 1-19.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Ed. A. de Gruyter., New York.
- Hall, R. (1989), The Management of Intellectual Assets: A New Corporate Perspective, *Journal of General Management*, 15, Autumn, 53-68.
- Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, February, 135-144.
- Hermann, Charles F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, Issue 1, June, 61-82.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, Ed. DeBoeck Université.
- Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, pp 1-22.
- Kevern, Georges-Yves, Rubise, Patrick (1991), *L'archipel du danger : introduction aux cindyniques*, Editions Economica, Paris.
- Klein, N. (2000), *No Logo, la tyrannie des marques*, Ed. Léméac/actes Sud.
- Kohli, A. K. et Jaworki, B. J. (1990), Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., et Kumar, A. (1993), MARKOR: A Measure of Marketing Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol 30, 467-477
- Kuklan, Hooshang (1986), Managing crises : challenges and complexities, *Advanced Management Journal*, Autumn 96, 39-43.
- Lagadec, P. (2000), *Ruptures Créatrices*, Editions d'Organisations, Paris.
- Lehu, Jean-Marc (1995), Pepsi Cola : l'été de tous les dangers, *Décisions Marketing*, N°4, Janvier-Avril 1995, 7-13.
- Lewi, Georges (1996), *Sale temps pour les marques*, Editions Albin Michel.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- Lugrin, Gilles (2001), De la mort au rat dans votre assiette ? La publicité en situation de crise, *Com Analysis*, décembre 2001.
(<http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication33.htm>)
- Mazur, Laura (2001), Marketers must be given lead in assessing risks, *Marketing*, 19 april 2001, p20.
- Mermet, G. (1997), Tendances 1998, *Les nouveaux consommateurs*, Editions Larousse, Paris.

- Milenkovic, Goran (2001), Early warning of organisational crises : research project from the international air express industry, *Journal of Communication Management*, Vol. 5, N°4, 360-373.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*, Sage, Newbury Park.
- Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul et Udwadia, Firdaus E. (1987), Effective crisis management, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, N°3, 283-292.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- Morin, Edgar (1976), Pour une Crisologie, *Communications*, N°25, 149-163.
- Narver, J.C. et Slater, S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 10, 20-35.
- Nathan, Maria (2000), The paradoxical nature of crisis, *Review of Business*, Fall 2000, pp 12-16.
- Person, C. M. et Clair J. A (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°1, 59-76.
- Person, Christine et Clair, Judith A. (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°1, 59-76.
- Person, Christine M. et Mitroff, Ian I. (1993), From crisis prone to crisis prepared : a framework for crisis management, *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, N°1, 48-59.
- Pétriart, Jean Lous (1991), *Les années FNAC, de 1954 à après-demain*, Fayard.
- Jonas, H. (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Traduit Jean Greisch, Champs Flammarion, Paris.
- Reilly, Anne H. (1987), Are organizations ready for crisis ? A managerial scorecard, *Columbia Journal of World Business*, Spring, 79-88.
- Rocheffort, R. (1997), *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.
- Romano, C. (1989), Research Strategies for Small Business: A Case Study, *International Small Business Journal*, 7, 4, 35-43.
- Roux-Dufort, Christophe (1996), Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise, *Revue Française de gestion*, mars – avril – mai, 79-89.
- Roux-Dufort, Christophe (2000 a), Why organizations don't learn from crises : the perverse power of normalization, *Review of Business*, Fall, 25-30.
- Roux-Dufort, Christophe (2000 b), *La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations*, DeBoeck Université, Paris, Bruxelles.
- Sérieyx, H. et Azoulay, H. (1996), *Mettez du réseau dans vos pyramides, Penser, organiser, vivre la structure en réseau*, Editions Village mondial

- Squire, Sanders et Dempsey (1999), Consumer demand for telecommunications services and the implications of the convergence for the regulatory frame work for liberalised EU Market, Study for the European Commission (EC DGXIII), (www.ispo.cec.be/infosoc/telecompolicy/en/study-en.htm)
- Shapiro, Carl et Varian, Hal R. (1999), *Information rules*, Harvard Business School Press.
- Shrivastava et al. (1988), Understanding industrial crises, *Journal of Management Studies*, 25:4, July, 285-303.
- Shrivastava, Paul et Mitroff, Ian I. (1987), Strategic management of corporate crises, *Columbia Journal of World Business*, Spring, 5-11.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Thousand Oaks, CA.
- Sturge, David L. (1994), Communicating through crisis : a strategy for organizational survival, *Management communication quarterly*, Feb 94.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Col. Gestion.
- Wernerfelt, B. (1995), The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic Management Journal*, 16, March, 171-174.
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods, Second Edition*, Sage Publications, Inc.

ANNEXE 1 : LES OBJECTIFS GENERAUX ET SECONDAIRES DES CAS

OBJECTIFS PRINCIPAUX :

- Montrer dans quel contexte de mutation de leur environnement externe se sont trouvées confrontées les entreprises étudiées ?
- Vérifier quel a (ont) été le(s) déclencheur(s) de la crise pour les entreprises étudiées ?
- Déduire quelle est l'implication du top management lors d'un déclenchement de crise ?
- Montrer quels sont les acteurs les plus impliqués lors d'un déclenchement de crise ?
- Déduire quels moyens sont mis en œuvre pour répondre à la crise ?

OBJECTIFS SECONDAIRES :

Contexte de crise

- Vérifier l'impact de l'extension des marchés
- Vérifier les conséquences de la mutation des clients
- Relever l'effet des TIC
- Expliquer l'impact de la bourse

Déclencheur de crise

- Appréhender en quoi le cœur de métier de l'entreprise est affecté par le déclencheur de la crise ?
- Vérifier quel importance est attribuée aux décisions à prendre par le top management ?
- Vérifier le caractère hors normes des caractères hors normes
- Vérifier le degré d'incertitude du top management quant à la conduite à tenir ?

Les acteurs de la mutation :

- Décrire l'implication des partenaires internes dans la mutation en cours
- Décrire l'implication des partenaires externes dans la mutation en cours
- Décrire l'implication des clients dans la mutation en cours

L'implémentation de la mutation :

- Déduire les changements organisationnel dus à la mutation
- Déduire les changements de marketing relationnel face aux clients