

## APRÈS LE DÉLUGE : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL SERVI PAR L'EFFECTUATION, SA VERSION CONTRAIRE OU ÉTENDUE, ET LE BRICOLAGE



### Résumé

Nous documentons, à partir d'une combinaison d'observation participante, d'entrevues et de données secondaires, des aspects uniques et théoriquement importants de l'entrepreneuriat social face à un désastre soudain. Notre recherche montre le rôle indispensable du bricolage, de l'effectuation et d'autres processus connexes dans cette situation vécue par une communauté modeste, un ensemble de processus qui a compensé la chute de la rationalité formelle et nous a incités à étendre notre réflexion sur ces processus en entrepreneuriat social. Parmi nos contributions théoriques, se trouvent les notions d'effectuation renversée et d'effectuation élargie ainsi qu'une typologie d'acteurs rattachée à ces notions, les bloqués, les aventuriers et les élargisseurs, des types à considérer à côté d'un autre acteur bien connu, l'effecteur.

**Mots-clés :** entrepreneuriat social, bricolage, effectuation, effectuation renversée, effectuation élargie, désastre

***Edmilson LIMA, professeur***

Universidade Nove de Julho  
Brésil  
edmilsonlima@gmail.com

***Reed NELSON, professeur***

Universidade Nove de Julho  
Brésil  
renelson@siu.edu

## APRÈS LE DÉLUGE : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL SERVI PAR L'EFFECTUATION, SA VERSION CONTRAIRE OU ÉTENDUE, ET LE BRICOLAGE

### Introduction

Face à tous ses défis, comme pauvreté de ressources, multiples parties prenantes, intérêts inégaux et autres (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010), il serait raisonnable de s'attendre à ce que l'entrepreneuriat social s'effondre tout simplement ou s'anesthésie lors de chocs sévères, tels que les désastres naturels. Ce n'est pourtant pas du tout le cas. Pour prendre un exemple, il a joué un rôle crucial pour répondre et remédier au désastre de l'ouragan Katrina, auquel des organisations sociales ont souvent répondu plus vite et de manière plus créative que les organisations d'État ou à but lucratif (Chamlee-Wright, 2006 ; Chamlee-Wright et Storr, 2010, 2011 ; Holcombe, 2007). Lanzara (1983) est arrivé à une conclusion similaire en étudiant les réponses improvisées suite à un tremblement de terre en Italie.

Malgré cette importance de l'entrepreneuriat social, on en sait fort peu sur ce qui se passe réellement lorsqu'il est confronté à ce type de crise. Peu d'études traitent le thème (par exemple : Chamlee-Wright et Storr, 2009, 2011 ; Johannisson et Olaison, 2007). Alors que les recherches de ces auteurs sont précurseurs, leur attention individualisante rappelle le besoin d'étudier l'entrepreneuriat social face aux crises à un niveau collectif d'analyse. Cette rareté d'études contraste avec ce que l'on voit dans la masse d'écrits sur des accidents et des crises liées ou non à des désastres, y compris le vaste corpus d'histoire militaire. Ces thèmes ont été l'objet d'analyses détaillées et théoriquement sophistiquées, incluant le travail de Lanzara (1983) sur les organisations émergentes, les analyses sur le désastre de Mann Gulch faites par Weick (1993, 1999), le travail de Perrow (1984) sur les accidents normaux, le travail de Shrivastava (1987) sur l'accident industriel de Bhopal, et la reconstruction, par Grint (2008), du Jour-J selon les perspectives des alliés d'un côté et des Allemands de l'autre. Cependant, à notre connaissance, ces types de contribution n'incluent pas d'études sur l'entrepreneuriat social dans leur contexte.

Cette absence dans le cas des désastres n'est pas surprenante. Comme les désastres sont par nature non planifiés et hautement perturbateurs, ils ne se conforment pas aisément aux agendas de recherche. Les chercheurs, bien entendu, n'ont pas le luxe de pouvoir trouver un lieu susceptible d'affronter un désastre et d'avoir accès aux entrepreneurs sociaux pour attendre l'événement et observer la réponse qui lui est faite. Cette tendance est exacerbée lorsque les initiatives d'entrepreneuriat social sont réalisées par des organisations petites, pauvres en ressources, largement dispersées, lesquelles n'attirent pas vraiment l'attention sur le long terme de la recherche académique traditionnelle.

Le présent travail exploite les actions d'une association communautaire et de ses membres pour répondre et s'adapter au contexte d'un désastre naturel dans un pays latino, en plus de la manière dont les réponses, à leur tour, ont façonné l'entrepreneuriat social de l'association. Dans la nuit du 11 au 12 janvier 2011, après avoir reçu l'équivalent de quelques mois de pluie en quelques heures de temps, des quartiers entiers furent envahis par de massives coulées de boue et les régions en aval furent noyées par des inondations violentes qui éparpillèrent les débris arrachés aux immeubles et

aux forêts des montagnes. Le nombre total de décès s'est élevé officiellement à près de mille personnes, mais ce chiffre augmente si l'on considère les disparus. Trente mille personnes ont perdu leur toit dans le désastre.

L'auteur principal de ce travail était résident dans un des quartiers les plus touchés. Il a vécu personnellement la plupart des événements décrits ci-dessous et a collaboré à l'association des résidents de son quartier d'origine (dont l'acronyme est AMBCD), qui a joué un rôle majeur face à la crise. Au plus fort de la catastrophe, il n'eut guère le temps de réfléchir, mais, durant les mois et les années qui suivirent, il en vint à s'intéresser aux aspects entrepreneuriaux de l'expérience de l'association et de ses membres et décida de rechercher formellement, avec l'aide d'un coauteur expérimenté et porteur d'un regard plus neutre, les événements y reliés via des entrevues, des analyses de sources archivistiques, des données secondaires et un compte-rendu rétrospectif de sa propre expérience.

## 1. Entrepreneuriat social et désastres

Ce que l'on appelle entrepreneuriat social aujourd'hui a trouvé sa pratique dans une large variété de contextes depuis très longtemps. Il est probablement correct de dire que les ordres catholiques, les traditions monastiques, les organisations d'entraides, les mouvements sociaux, les partis politiques, les syndicats, les organisations de charité et les mouvements spirituels et religieux autour du monde se sont engagés dans un certain type d'entrepreneuriat social dans leur histoire.

Aucun consensus n'existe encore quant à la définition du concept. En dépit des différences de définition, beaucoup de travaux s'accordent à dire que l'entrepreneuriat social implique une mission sociale et est basé sur l'utilisation de stratégies sociales (Bacq et Janssen, 2011 ; Short, Moss et Lumkin, 2009 ; Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, 2009). Il est cependant souhaitable que les définitions présentent explicitement les fondements de l'entrepreneuriat, telles que l'innovation ou la recherche et l'exploitation d'opportunités. De la même manière, lorsqu'il s'agit de bricolage et d'effectuation associés à l'entrepreneuriat social, il est important de ne pas perdre de vue comment les ressources sont mobilisées et utilisées. Pour ces raisons, nous adoptons la définition suivante de l'entrepreneuriat social dans ce travail : un processus impliquant l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour exploiter des opportunités en vue d'un changement social ou pour satisfaire des besoins sociaux (Mair et Marti, 2006).

Une précision additionnelle concerne le concept de désastre : c'est un événement limité dans l'espace et le temps et qui établit une situation de danger sévère, de dommage physique et de rupture du fonctionnement habituel de la société ou d'une partie de celle-ci (Fritz, 1961). Dans un désastre, les causes et les effets de l'événement sont liés aux processus sociaux et aux structures de la collectivité affectée (Fritz, 1961).

L'entrepreneuriat social joue un rôle important dans les communautés avant, durant et après un désastre (Chamlee-Wright et Storr, 2010). Selon ces auteurs, lors des menaces d'un événement, les entrepreneurs sociaux diffusent des informations de prévention pouvant réduire la tragédie. Au début d'un désastre, ils organisent les évacuations et aident les personnes issues de lieux vulnérables à trouver un abri sûr. Juste après un désastre, leurs rôles se multiplient. Ils organisent des groupes pour rechercher les voisins manquants, ils sollicitent les ressources du gouvernement et le rétablissement des services publics, ils aident à la coordination des activités de restauration, ils exercent une activité de lobby pour obtenir plus de ressources de l'État et fournissent des services essentiels aux résidents déplacés pour leur retour et la reconstruction de la communauté.

Il semble clair, dès lors, qu'un entrepreneuriat social actif devra accomplir une grande variété de rôles à différents moments en réponse à un désastre. L'étude classique de Haas et al. (1977) identifie quatre phases de réponse, qui aident à établir le contexte dans lequel l'entrepreneuriat social contribue dans ce type de crise : (1) réponse d'urgence incluant recherche et sauvetage, abri et provision d'urgence pour les personnes déplacées ou à risque et enlèvement initial des débris ; (2) restauration, incluant des réparations d'infrastructure et le rétablissement des services publics ; (3) reconstruction I, incluant le remplacement ou la reconstruction d'infrastructure visant le retour à la fonctionnalité antérieure au désastre ; et (4) reconstruction II, qui inclut des techniques préventives, l'exploitation d'opportunités pour la croissance socio-économique et le développement. Selon ces auteurs, chaque phase est progressivement un peu plus longue que la précédente : la phase un, réponse d'urgence, prend entre quelques jours et quelques semaines ; la phase deux, restauration, prend un certain nombre de mois ; la phase trois, jusqu'à deux ans ; la phase quatre, jusqu'à une dizaine d'années.

## 2. Rationalité formelle, effectuation et bricolage social

Bien que le modèle de rationalité classique reste une force dominante conceptuelle et pratique dans l'entrepreneuriat, en particulier quand il s'agit de formuler des plans d'affaires et des analyses financières, la pensée entrepreneuriale a porté une attention considérable vers d'autres points de vue qui considèrent la subjectivité des entrepreneurs ainsi que leurs actions. Cette attention nouvelle offre une promesse particulière pour l'entrepreneuriat social, qui implique de manière caractéristique de nombreuses parties prenantes, des objectifs non-économiques et des environnements imprévisibles et pauvres en ressources.

Deux construits similaires ont attiré une attention considérable : le bricolage et l'effectuation. L'effectuation, un terme inventé par Sarasvathy (2001), définit comment les entrepreneurs maximalisent l'« effet » qu'ils peuvent produire en utilisant un minimum de ressources rares – c'est-à-dire lorsqu'ils ne dépassent pas une « perte acceptable ». Sarasvathy (2001) oppose l'effectuation et la « causation », qui assume que le preneur de décision est capable de prédire a priori les effets qu'une action donnée aura et qu'il souhaite maximiser formellement son retour financier sur investissement. Un exemple hypothétique peut aider à illustrer le contraste entre la rationalité formelle et l'effectuation. Un homme d'affaires ou un gestionnaire qui apprend que la demande prévisible pour des graines de soya devrait excéder la fourniture de 10.000 tonnes au prix courant de 570 dollars pourrait investir 250.000 dollars dans la location de terres, les semences, l'équipement et le combustible après avoir comparé le retour sur investissement avec d'autres options. Un calcul aussi direct pourrait ne pas être la meilleure façon de faire pour une productrice de film indépendant qui a

vingt ans d'expérience dans la production de documentaires politiques mais très peu d'argent à investir. Considérant les différentes options pour son prochain projet, elle peut prendre en compte qu'un acteur assez connu lui doit un service, qu'il s'intéresse au réchauffement climatique, qu'il possède pour 250.000 dollars de miles accumulés et qu'il lui reste un crédit de deux mois de location d'excellentes caméras-vidéo, pour décider de produire une vidéo sur les débats concernant les émissions carbone. Dans son cas, sa prise de décision prendra une tournure bien plus complexe que dans le premier exemple, mais en fin de compte cela résultera peut-être en un meilleur investissement. L'effectuante de cet exemple se pose quatre questions pour décider des actions qu'elle doit entreprendre : Qu'est-ce que je sais ? Qui est-ce que je connais ? Qui suis-je ? Qu'est-ce que je peux me permettre de perdre ? Les réponses lui fournissent un cadre global pour déterminer ce qui sera le plus utile dans les actions qu'il faudrait accomplir pour produire un bon retour sans risque excessif.

À l'inverse de l'effectuation, qui est une création récente d'une autorité sur l'entrepreneuriat, le bricolage a une histoire plus longue et plus variée, imaginée par l'anthropologue Lévi-Strauss dans les années 1960 (Archer, Baker et Mauer, 2009 ; Lévi-Strauss, 1962). Le sens le plus commun de ce terme, selon Lévi-Strauss (1962) lui-même, est l'idée de « se débrouiller avec les moyens du bord », c'est-à-dire les moyens à sa disposition. Dans le cas des études en entrepreneuriat, le concept est également multiple, mais une définition fréquemment citée est celle de Baker et Nelson (2005) : « se débrouiller en appliquant des combinaisons des ressources à disposition aux problèmes et opportunités nouveaux » (p. 333, notre traduction).

Outre un grand nombre de définitions variées, tant conceptuelles qu'opérationnelles, nous pouvons observer la prolifération de propositions de caractérisation du bricolage, par exemple : sériel et parallèle (Baker et Nelson, 2005), politique et institutionnel (Cleaver, 2002, 2002 ; Lanzara, 1998 ; Stark, 1996), idéationnel (Baker, 2007) ; interne et externe (Vanenhove et al., 2011) et enfin le bricolage social, lequel retiendra ici notre attention. Le souci de défendre ou même de cataloguer le panel de définitions et caractérisations différentes du bricolage dépasse l'objectif de ce travail. Cependant, il est également important que notre étude reste attentive aux approches possibles du thème, de telle sorte que nos lecteurs et, bien sûr, les chercheurs aient l'opportunité d'évaluer quels attributs possibles du construit sont les plus prometteurs pour leurs propres compréhension et recherches.

Pour cette raison, outre les descriptions générales de l'effectuation et du bricolage présentées ci-dessus, nous avons inclus dans nos concepts pertinents les considérations de Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) sur les dimensions du bricolage social, qui découlent d'une étude sur les méthodes utilisées par les entreprises sociales établies en Grande-Bretagne pour gérer la rareté des ressources. Nous considérons leur étude particulièrement digne d'attention systématique non seulement parce que nous trouvons leur conceptualisation très large du bricolage utile pour une étude exploratoire et inductive telle que la nôtre, mais aussi parce que leur approche centrée sur l'entrepreneuriat social en situation de rareté de ressources est similaire à la nôtre à bien d'égards. Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) induisaient six dimensions du bricolage social à partir de leurs données de terrain : la débrouille, le refus d'accepter des limites, l'improvisation, la création de valeur sociale, l'implication des parties prenantes et la persuasion. Alors que seules les deux premières se retrouvent dans la plupart des descriptions du bricolage, nous pensons que les autres sont au minimum des points de

départ intéressants selon une perspective rationnelle classique et intuitivement pertinentes pour comprendre comment des entrepreneurs sociaux pourraient tenter de répondre aux crises soudaines.

Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) interprètent le concept de débrouille comme l'utilisation de ressources à disposition pour des nouveaux objectifs, ce qui est assez commun à la plupart des travaux sur le bricolage. Ils n'insistent pas sur l'idée que la débrouille implique de chercher des solutions qui soient viables sans être optimales (Baker et Nelson, 2005), mais nous pensons que cette idée n'est pas sans rapport avec leur approche et nous avons trouvé, lors de notre travail de terrain, que ces types de solution étaient communs dans les réponses rapides en situation de désastre, en sorte que nous avons considéré les solutions suboptimales mais fonctionnelles comme appartenant au concept de la débrouille. Leur utilisation du « refus d'accepter des limites » est très proche du concept popularisé par Baker et Nelson (2005) avec peut-être une plus grande insistance sur le refus d'être limité par une large variété de défis, qu'ils soient logistiques, institutionnels ou politiques. Cette extension de la définition s'est également avérée très pertinente lorsque nous avons observé comment l'association a fait face au désastre et à la complexité de son contexte.

L'improvisation, qui est habituellement définie comme la fusion du dessein et de l'exécution (Baker, Miner et Easley, 2003), est incluse par Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) comme une partie du bricolage social. L'improvisation est souvent utilisée quand « on se débrouille » et qu'« on refuse d'accepter des limites », mais ce n'est pas un composant nécessaire pour caractériser le bricolage. Par exemple, souvent des musiciens de jazz composent leur musique en même temps qu'ils la jouent, mais ils peuvent ou non violer des conventions ou s'en contenter. Par contraste, le bricolage plus sophistiqué implique une longue phase de planification ou de développement distincte de l'exécution même si la disponibilité de certaines ressources touche le processus de planification. Cependant, de nouveau, beaucoup de réponses au désastre ont impliqué une fusion de la planification (ou de la pensée, tout simplement) avec l'exécution sous une pression intense de temps, de sorte qu'il était évident que nous devions rester attentifs à la possibilité de trouver de l'improvisation dans nos données de terrain.

Les trois autres éléments du bricolage social selon Di Domenico, Haugh et Tracey (2010), la création de la valeur sociale, l'implication de parties prenantes et la persuasion, sont assez distincts de la manière dont le bricolage est conceptualisée ailleurs. Il n'y a rien de semblable dans les formulations originales de Lévi-Strauss (1962), ni dans les travaux suivants. Au contraire, il est largement reconnu que le bricolage contient un côté sombre qui peut mener à des pertes pour les communautés et les environnements à cause de solutions de qualité inférieure ou de la violation de normes et de standards. De même, le concept de bricolage n'inclut pas de manière inhérente l'implication des parties prenantes ou la persuasion. En tant que tels, ces éléments semblent plus liés au composant « social » dans le bricolage social qu'au composant « bricolage ». Néanmoins, nous tendons vers l'avis des auteurs selon lesquels la plupart du temps l'entrepreneuriat social est soumis à de lourdes limites de ressources et tend à inclure non seulement les deux éléments classiques du bricolage mais également les objectifs sociaux, la participation des parties prenantes et la persuasion, qu'ils ont identifiés dans leur étude de terrain. En effet, nous avons estimé que ces trois éléments étaient importants à des degrés divers dans l'évolution et l'exécution de la réponse communautaire au désastre aidée par l'AMBCD. Notre principale contribution à leur construit, à côté des confirmations de sa pertinence pour les situations de désastre et la tendance à la prévalence du bricolage dans les

suites immédiates à celui-ci, sera l'observation que l'élément de persuasion dans notre cas impliquait un type d'intermédiation, fait par l'AMBCD, entre la communauté en général et les parties prenantes. Ce travail d'intermédiation comprenait une représentation et une modulation de l'inconfort communautaire à l'égard des parties prenantes, lentes à agir, de telle sorte que les membres de la communauté n'étaient pas excessivement agressifs alors que l'on réclamait aux mêmes parties prenantes, l'État principalement, qu'elles répondent aux besoins de la communauté.

### 3. Approche méthodologique

Nous avons pu rassembler un grand nombre de sources d'information utiles permettant d'étudier la relation entre les réponses à un désastre et l'entrepreneuriat social. L'association de quartier a développé un site internet détaillé après le désastre, qui contient une masse d'informations à la disposition du public depuis cinq ans. En outre, nous avons accès à tous les procès-verbaux de réunion aussi bien qu'aux statuts formels et aux registres comptables de l'association. Nous avons également accès à quatre ans et demi de courriers électroniques échangés entre les membres et à la couverture considérable de la presse locale. Enfin, outre l'expérience directe de l'auteur principal pendant le désastre et immédiatement après, nous avons également mené dix-huit entrevues semi-structurées avec des dirigeants et d'autres membres de l'association. Chaque entrevue a duré entre une et deux heures et a été enregistrée sur place dans la communauté. Les transcriptions de celles qui nous sont parues les plus utiles totalisent 290 pages. Celles-ci incluent les entrevues de la présidente et du secrétaire en charge à l'époque de la tragédie et trois des principaux membres du comité de soutien créé après la tragédie.

Bien que le nombre de 16 informateurs interrogés soit réduit (le président élu après le désastre nous a accordé trois entrevues), chacun a joué un rôle central tant avant qu'après le désastre et était bien informé sur les événements soit de sa propre expérience soit en raison de ses activités de coordination. Ceux dont le nom est cité dans ce texte nous ont autorisés à le faire. L'un d'eux avait été président à deux occasions avant le désastre. Une autre personne fut un temps trésorière. Une autre, outre son rôle dans l'association, dirigeait une école publique du voisinage. Plusieurs personnes étaient impliquées tant de manière formelle qu'informelle dans des rôles de coordination pendant le désastre et plus tard assumèrent des rôles officiels. Les entrevues transcrites et les documents de l'association ont été traités avec le logiciel d'analyse qualitative Atlas-ti pour en analyser et codifier le contenu selon les principes de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) et l'idée d'itération dans le processus de codage (Eisenhardt, 1989), outre l'usage de tableaux d'organisation de données (Miles et Huberman, 1994). Ces procédures nous ont fourni une base pour la classification et l'analyse détaillée de 180 événements décrivant les faits pertinents en contexte. La collecte des données et les processus d'interprétation ont co-évolué avec notre développement théorique, alors que les catégories et les découvertes étaient soumises à un retour auprès des informateurs pour critique, validation et affinement. Le tout a exigé cinq visites distinctes sur le site de recherche au cours de l'année 2015.

La présentation des données et leur analyse dans les sections qui suivent utilisent le modèle des phases en réponse à un désastre (Haas et al., 1977) parce que nous avons empiriquement constaté que la perspective longitudinale était une stratégie d'analyse de données adéquate et que le modèle



était un moyen pratique et cohérent de l'appliquer. En effet, les données ont montré une nette différence des phénomènes étudiés à différentes périodes, semblables aux phases du modèle.

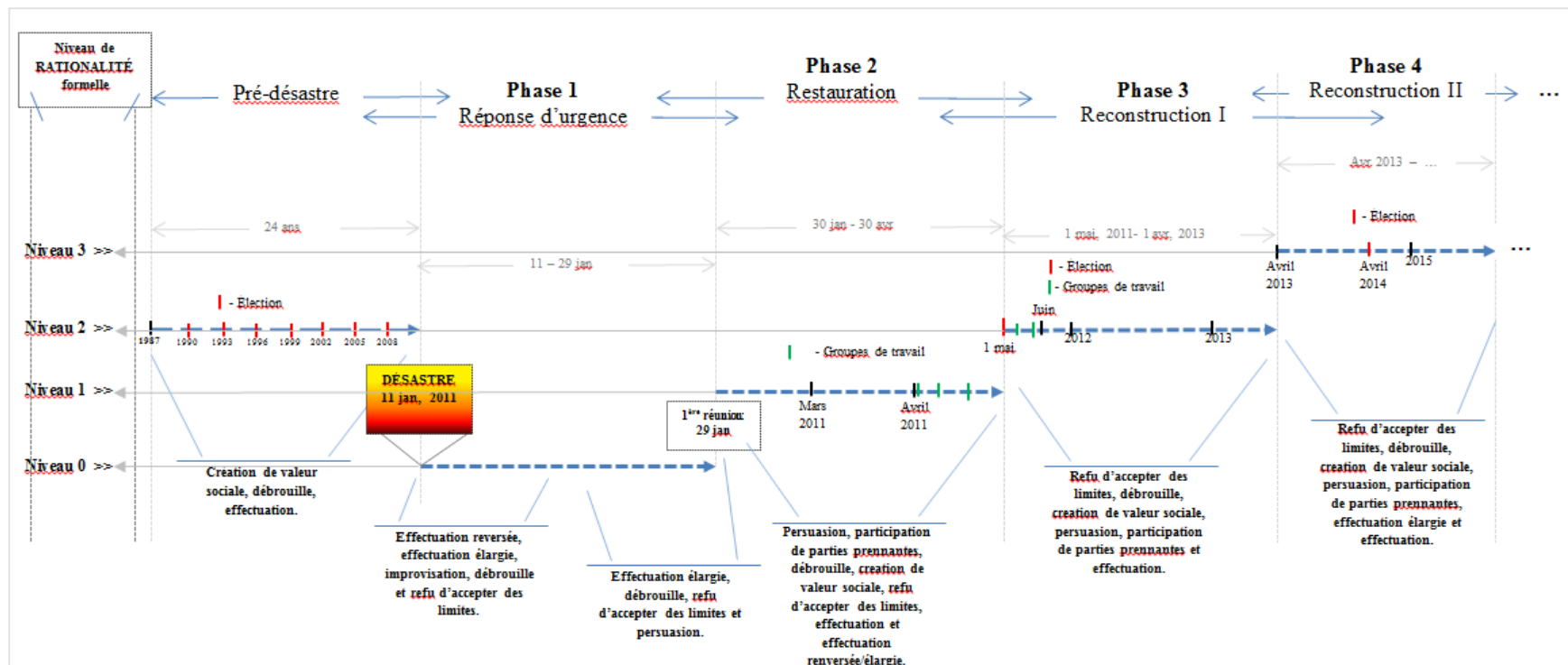
#### 4. Analyse des données, découverte de résultats

L'AMBDC fut fondée le 29 janvier 1987 au cours d'une réunion d'« environ 40 personnes » du quartier, selon son procès-verbal, qui décrit également ses statuts. La réunion a établi que l'objectif de l'association était de défendre les intérêts des résidents, incluant un travail d'intermédiaire principalement auprès des autorités pour améliorer les conditions du quartier. Au-delà de l'établissement des procédures rationnelles et bureaucratiques à être respectées par les directeurs, dès le début, les statuts de l'association proposaient un sens général d'objectif et une limite formelle d'une structure d'autorité, laquelle semble avoir offert un certain sens d'ordre et de légitimation lorsque certains ont entrepris des actions et approché les parties prenantes pour pousser une meilleure réponse au désastre.

Cependant, les premiers efforts d'urgence qui ont pris place n'ont pas un lien clair avec les procédures rationnelles, l'identité officielle ou la légitimité de l'association telles que définies dans les statuts. Ce n'est qu'après deux semaines que l'existence d'une structure bureaucratique rationnelle semble avoir été à nouveau utilisée et utile. De fait, l'un des premiers impacts du désastre sur l'AMBCD fut une interruption de la rationalité formelle dans celle-ci. Ceci renforce l'approche longitudinale des faits comme un moyen utile d'organisation et d'analyse des données en fonction des quatre phases proposées par Haas et al. (1977). La Figure 1 et la description qui la suit présentent une synthèse du cas selon ces phases. Comme on le voit dans la figure, le niveau de rationalité formelle varie pour les phases avant et après le désastre, ce qui crée les conditions qui demandent et rendent possible de différents aspects de bricolage social, l'effectuation, l'effectuation élargie et l'effectuation renversée.



Figure 1. Le cas selon une approche en phases



#### 4.1 Phase 1 – Réponse d'urgence

Choc, confusion, angoisse et chaos furent les premières réactions au désastre. Le matin du 12 janvier 2011 fut marqué par une surprise et une désorientation générales. Chaque résident se rendait compte de l'ampleur de la destruction selon son point de vue et sa position physique et sociale dans la communauté. Des tentatives chaotiques de réponse commençaient à émerger et certaines des actions informelles engagées l'année précédente par la direction de l'association devinrent pertinentes. En décembre 2010, la direction avait commencé à chercher des personnes intéressées par le bien-être de la communauté pour lui succéder au prochain terme. Un candidat potentiel était Sandro Schottz, un pompier-sauveteur. La présidente d'alors, Maria José Lima, s'enquit de son désir de devenir candidat et il y réfléchissait toujours lorsque le désastre survint.

Maria perdit sa maison et était psychologiquement choquée, inapte à agir comme directrice dans les premières semaines. Cláudio Werneck, le secrétaire de l'AMBCD, qui avait été deux fois président et une fois vice-président, était dans la même situation, bien qu'à un degré moindre de choc. Sans toit, choqués, devant prendre soin de leurs propres familles, d'eux-mêmes et/ou des voisins, la plupart des membres de la direction ne pouvait pas agir en leaders communautaires. Pendant un certain temps, l'association n'eut aucune structure organisationnelle capable d'agir. Ce problème, combiné avec la crise générale du quartier, provoqua une absence de mécanismes administratifs rationnels et fonctionnels. Cependant, cette difficulté ne signifia pas inaction. Au contraire, de nombreux membres de l'association agirent courageusement et spontanément dans des initiatives de sauvetage et d'assistance auprès des voisins affectés. Ces initiatives étaient essentiellement en dehors de toute sphère rationnelle formelle et présentaient un large éventail de bricolage social et d'effectuation, en plus de deux autres phénomènes encore inconnus alors, mais apparemment communs dans des situations d'urgence : l'effectuation renversée et l'effectuation élargie.

À la suite immédiate du déluge, de nombreuses personnes firent des efforts pour aider leurs voisins, manifestant des aspects de bricolage social – du fait qu'ils utilisaient des moyens à leur disposition, refusant de se laisser restreindre par des limites et utilisant l'improvisation (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010) – ; et, dans différentes situations, ils ont aussi considéré, consciemment ou non, les quatre bases de l'effectuation – ce qu'ils savaient, qui ils connaissaient, qui ils étaient, quelles pertes ils pouvaient soutenir (Sarasvathy, 2001) – et agirent pour aider les autres, mais en minimisant les risques lorsque c'était possible. Il est intéressant de constater qu'une petite partie d'entre eux resta paralysée sous le choc de l'événement disruptif bien qu'ayant l'expérience et la compétence pour agir en tant qu'effecteur effectif (par exemple : les dirigeants bloqués par le trauma ne purent diriger les efforts de l'AMBCD dans les premiers jours du désastre). Visant une typologie d'acteurs à considérer à côté des effecteurs, nous pourrions les appeler « les bloqués », tandis que d'autres types seront décrits dans le prochain paragraphe. Au moins dans un premier temps, ces potentiels effecteurs ne purent être utiles à la communauté parce qu'ils n'étaient pas capables d'accéder aux quatre bases de l'effectuation ni de démarrer des actions d'aide.

Une autre portion d'acteurs, que l'on peut appeler « les aventuriers », n'ont pas considéré ce qu'ils savaient, qui ils connaissaient, qui ils étaient et ce qu'ils étaient prêts à perdre (Sarasvathy, 2001) et ont sauté sur l'occasion pour agir et aider les autres, même si, apparemment, ils n'en avaient pas suffisamment le potentiel (par exemple : Edmo, un maçon, et l'équipe qu'il dirigeait s'exposèrent à de grands risques en installant et utilisant un petit bateau pour sauver des résidents isolés par l'inondation – il s'est presque noyé lui-même au cours des événements). D'autres acteurs, possédant une certaine expérience liée à leurs initiatives d'aide, franchirent leurs propres limites d'action à un niveau acceptable de risque lorsqu'ils aidèrent les autres. Comme ils ont étendu leur propre capacité d'action ou la même capacité dans une équipe, ils seront identifiés ici comme « les élargisseurs » dans notre typologie en formation (par exemple : Sandro, pompier et sauveteur, avec une équipe de collaborateurs sauvant des personnes blessées dans des conditions dangereuses sans équipement).

Selon l'analyse des données, aussi bien les bloqués que les aventuriers ont agi d'une manière que nous appelons effectuation renversée. Nous introduisons ce concept qui reprend le blocage, la négligence et/ou le manque de conscience quant au potentiel d'action qui mettent les gens dans une condition d'inaction alors qu'ils pourraient effectivement agir ou d'action alors qu'ils ne peuvent apparemment pas le faire. Les aspects de bricolage social quant à la débrouille et au refus d'accepter des limites sont clairement en proximité conceptuelle par rapport à l'effectuation renversée. D'un autre côté, lorsque l'on parle des élargisseurs, on peut considérer qu'ils réalisent un type d'effectuation que l'on peut appeler effectuation élargie. De nouveau, des aspects de bricolage social semblent également associés à ce concept parce que les gens qui débordent de leur manière d'agir habituelle ou de faire quelque chose tendent à improviser et (au moins un peu) se débrouiller et refuser d'accepter des limites.

Sandro a fini par jouer un rôle majeur dans l'assistance initiale aux victimes du désastre. Son témoignage des premières réponses de la communauté au désastre nous a offert une illustration vivante d'un mélange d'initiatives d'effectuation élargie de différents groupes de résidents, y compris lui-même. Ces gens ont généreusement servi la communauté dans des conditions normalement inacceptables. Par exemple, ils ont agi en tant qu'entrepreneurs sociaux, sans électricité ni collaborateurs spécialisés, dans une infirmerie improvisée dans la maison d'une infirmière, dans un restaurant réarrangé pour nourrir gratuitement la communauté et dans l'utilisation alternative d'une école pour abriter ceux qui ont perdu leur maison.

Les données nous ont montré que, dans de nombreuses activités d'entrepreneuriat social, le temps avançant et la situation se normalisant, les effectuations renversée et élargie laissèrent la place de plus en plus à l'effectuation. Par exemple, les activités de sauvetage réalisées par les équipes dans l'eau se déplacèrent d'une condition basée sur l'effectuation renversée (des résidents sans équipements de sécurité ni sauveteur) et sur l'effectuation élargie (des résidents sans équipement de sécurité, mais avec un sauveteur) le matin du 12 janvier vers la condition d'une effectuation presque pure vers l'après-midi du 13 janvier (policiers avec un équipement de sécurité et un sauveteur local). Une caractéristique centrale de cette transition, détaillée dans le Tableau 1 des annexes, fut la diminution graduelle des risques, car on change vers une situation plus connue et plus prévisible. On peut aussi l'associer avec des changements dans les types d'aspects de bricolage social complémentaires qui ont pris place – types qui ont varié des plus grandes dimensions et d'une plus

grande fréquence d'improvisation, de débrouille et de refus d'accepter des limites vers les plus petites dimensions et une plus petite fréquence.

Le quartier commença à recevoir plus d'aide officielle. Comme l'urgence et le sens de l'auto-préservation étaient plus faibles après une semaine, l'AMBCD se mit à agir pour négocier la restauration du quartier avec le secteur public. Assez de temps était passé jusqu'à la fin de janvier de telle sorte que plus de dirigeants locaux purent émerger du chaos. Edmo Teixeira, le maçon qui avait déjà essayé d'utiliser un petit bateau pour secourir des résidents, utilisa ses connaissances en construction pour organiser une équipe afin de construire un petit pont improvisé en utilisant des morceaux de bois et des câbles d'acier tirés de poteaux électriques ([voir photos](#)). Le pont a reçu le nom de « Pont d'Indiana Jones » en raison des conditions aventureuses de la traversée qu'il offrait. Ceci montre que la communauté a quand même préservé un peu de bonne humeur face aux problèmes.

#### 4.2 Phase 2 – Restauration avec conflits, intermédiation et persuasion

Grâce à la pression des résidents, d'importants travaux de machinerie lourde et de camions furent réalisés avec précaution au début de la restauration parce qu'ils pouvaient révéler des corps humains morts à ne pas endommager. Dans le quartier, il était commun de voir des pompiers et sauveteurs placés sur des machines excavatrices pour alerter le conducteur et recommander des procédures adéquates si un corps était retrouvé. Ce fut le résultat d'un des premiers et des plus forts processus de persuasion (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010) entre, d'un côté, la communauté apparemment faible avec l'aide de l'AMBCD et, de l'autre, les services publics, le gouvernement et les entreprises de construction engagées avec leurs machines. La communauté et la direction de l'AMBCD pensaient que ces parties prenantes plus fortes ne voulaient pas offrir même la plus petite qualité, la vitesse et la variété de travaux que toute personne lucide n'attendrait d'elles.

Cláudio Werneck, le secrétaire de l'AMBCD, redevint un élément clé quand il s'est agi de mobiliser la communauté après le désastre et de faire pression sur les agences gouvernementales pour obtenir le retour des services publics. En l'absence temporaire de la présidente, qui avait perdu sa maison et s'était installée en dehors du quartier, Cláudio postposa la restauration de sa propre maison endommagée pour mobiliser et organiser les membres de la communauté. Il rejoignit Sandro et d'autres membres de la communauté pour concentrer les activités non plus sur les problèmes immédiats mais vers un agenda plus large et un rôle plus combatif et plus inclusif de l'association<sup>1</sup>.

Le 29 janvier, quelque 150 personnes se sont rassemblées dans l'arrière-cour de Sandro avec le propos d'augmenter la pression sur le secteur public pour obtenir des services meilleurs et plus étendus. Sandro présida la réunion avec l'aide de quelques volontaires, dont le premier auteur de ce travail. Les procès-verbaux identifient les priorités établies par les participants: le rétablissement de l'eau et

---

<sup>1</sup> Cette phase de la réponse de l'AMBCD correspond dans le détail avec ce que le travail classique de Dynes (1970) sur la sociologie du désastre appelle « adaptation type IV ». Cette adaptation inclut l'élargissement ou le changement d'une organisation par l'assimilation de nouveaux membres, l'ajustement de ses activités et/ou la modification de sa structure. Le début de cette phase peut être situé le 29 janvier, lorsque la première réunion de l'AMBCD suivant le désastre s'est tenue dans l'arrière-cour de Sandro.

de l'électricité, le déplacement des résidents des zones encore à risque, le nettoyage général et l'évacuation des déchets, des eaux usées et de l'inondation persistante. Les mêmes registres résument un autre consensus atteint : « Tous les sujets traités sont importants. Nous organiserons une commission et développerons un document concernant nos besoins et décrivant nos idées pour éclaircir nos propositions. » La rationalité formelle commence modestement à récupérer sa force dans l'association, tout en étant complétée par une grande dose d'effectuation, d'effectuation élargie et de bricolage social. La commission offre un moyen formel de collaboration de directeurs de l'association ainsi que d'acteurs sans poste régulier dans l'association, en plus de ceux désirant apporter une aide temporaire.

Réunie une fois par semaine dans ses premiers six mois, la commission fit preuve d'effectuation élargie, de bricolage social et d'innovation en ce qu'elle était basée sur une exploitation étendue et créative, jusqu'alors inimaginable, du capital social limité des participants pour agir et persuader en faveur d'une solution rapide et adéquate des problèmes. Un panel varié d'acteurs rejoignit les forces actives, incluant des travailleurs de la construction, des avocats et des gens ayant des connaissances en matière environnementale. La commission est restée ouverte à l'accueil de toute partie intéressée et a reçu fréquemment la visite de politiciens et de gestionnaires publics, de telle sorte qu'elle servit d'intermédiaire important pour la participation et la persuasion de plusieurs parties prenantes. Apprenant à appliquer adéquatement la combativité et la diplomatie aux situations et moments appropriés, la commission fut même capable de former des relations amicales et coalitions avec des acteurs liés aux différentes parties prenantes pour arriver plus facilement à des solutions. Ainsi, la façon de faire développée par l'association intégra rapidement une approche innovatrice d'intermédiation orientée à la persuasion.

Deux mois et demi après le désastre, le quartier semblait encore abandonné. L'inondation persistait durant près de trois mois en raison des débris dans les cours d'eau et des délais des travaux publics. Le gouvernement de l'État ne semblait pas intéressé par la reconstruction. Il avait en effet décidé de profiter de la mauvaise condition du quartier pour y détruire toutes les propriétés, y compris celles hors de danger, et le transformer en un bassin de protection environnementale inhabité. Le gouvernement semblait négliger que d'autres de ses projets du genre étaient des échecs notoires, ce que les résidents n'ignoraient pas. Le projet effraya et énerva encore plus les habitants, car personne ne voulait abandonner son quartier avec son histoire de vie.

En plus, des soupçons de corruption flottaient sur les agences d'État et les constructeurs sous-traités. Quelques mois plus tard, le maire était démis pour corruption. Edmo, le maçon qui avait coordonné la construction du pont improvisé, mena également des actions pour réclamer contre la négligence des autorités, y compris au cours de manifestations publiques interrompant le trafic sur l'autoroute qui traverse le quartier. Sur base de ses qualités d'activiste et de leader, la commission recommanda qu'il se présente à la vice-présidence de l'association.

#### **4.3 Phase 3 – Reconstruction I: des problèmes qui battent leur plein**

À la fin de mars, les rues du quartier étaient encore recouvertes de lourdes couches de ce qui était de la boue, l'environnement rempli de poussière, empiré par le désordre et la saleté. Ainsi, l'association

organisa une série de groupes de résidents pour nettoyer eux-mêmes les rues à partir du 3 avril ([voir photos](#)). Comme les dirigeants de l'association s'y étaient attendus, prendre les choses en main remonta le moral des résidents, mais un effet inattendu fut que la divulgation de l'action sur internet et par la presse couvrit de honte les agences de l'État, les poussant à l'action.

Le 1<sup>er</sup> mai, les élections triennales régulièrement programmées eurent lieu, au cours desquelles une liste unique réunissant les membres les plus actifs de l'association fut élue. Il y eut un nombre sans précédent de 258 votants, malgré l'absence de candidats concurrents. Comme prévu, Sandro fut élu président et Edmo vice-président, en compagnie de neuf autres directeurs. Une des premières initiatives des nouveaux dirigeants fut de rendre la Commission de Reconstruction permanente en tant que corps administratif et de la renommer « Groupe de Gestion ». Dans un courrier électronique que Sandro nous a envoyé pour valider cette description de cas, il décrit la fonction du groupe : « combiner un groupe de dirigeants de l'AMBCD et des volontaires actifs dans un corps unifié pour travailler sur les 'lignes de front' de l'association. »

Le Groupe de Gestion a vécu d'intenses activités dans les années suivantes parce que les services publics restaient précaires et le gouvernement persistait dans son projet de transformer le quartier en réserve inhabitée. En outre, la destruction des propriétés à risque avançait, mais sans plan adéquat de relogement et de compensation des déplacés. Avec l'aide d'autres dirigeants et collaborateurs de l'AMBCD, la trésorière de l'association était (et l'est toujours en 2016) chargée d'aider les résidents à préparer et vérifier la documentation afin que les maisons endommagées ou situées dans des régions en danger puissent être expropriées et leurs anciens résidents dédommagés. Le début de cette activité fut une effectuation élargie pour la trésorière, qui dut apprendre de nombreuses choses pour y faire face, guidant les résidents dans la bureaucratie.

En 2012 et 2013, l'association relaya de nombreuses plaintes contre des intimidations d'agents de l'État forçant les résidents à abandonner leurs maisons en échange de compensations sous-évaluées. L'effort gouvernemental pour transférer tous les résidents vers d'autres quartiers progressait, mais de nouveaux problèmes ont surgi, contraignant l'AMBCD à continuer de faire pression pour que l'État cherche des solutions. Beaucoup de propriétaires ont obtenu des arrangements compensatoires, mais l'État ne les a pas payés comme prévu. Aujourd'hui, en 2016, il y a encore des maisons théoriquement « vendues » au gouvernement, où les anciens propriétaires ne peuvent pas retourner mais pour lesquelles ils n'ont pas reçu la compensation promise – ce qui empêche une partie d'entre eux d'acheter une nouvelle propriété. D'autres ont reçu un petit appartement tout simple, dans un lieu éloigné à la place de leurs grandes maisons.

Pour transférer des résidents vers cet autre lieu, une nouvelle région de la ville relativement isolée, le gouvernement y a construit des bâtiments, dont les appartements n'ont pas été considérés sûrs ni bien faits par une bonne partie des nouveaux propriétaires. Ce condominium fut occupé par des personnes d'âges, de styles de vie et de conditions familiales différents qui durent partager un espace géographique limité. La dépression et les problèmes avec les voisins y sont très courants. Craignant de rencontrer un destin similaire, de nombreux résidents du quartier touché par le désastre ont accru la résistance à l'expropriation de leur résidence. Dans le rôle d'intermédiaire entre les résidents et le gouvernement, l'association travaille activement pour persuader les agences publiques à offrir un

meilleur traitement aux personnes déplacées et à être déplacées, en plus d'aider les résidents à naviguer dans la complexe bureaucratie caractéristique du pays.

Outre tous ces problèmes, la phase de reconstruction I ne s'est pas achevée au bout de deux ans comme Haas et al. (1977) l'avaient prédit. L'infrastructure du quartier était toujours bien en deçà de sa situation antérieure à la fin de cette période. Un pont routier était toujours hors-service et deux autres étaient encore lourdement endommagés. De nombreuses rues manquaient encore d'asphalte ou de pavement. Le drainage et les égouts, tout comme l'éclairage public, étaient encore faibles. Ce n'est qu'à la fin de 2014 que ces problèmes furent résolus.

#### 4.4 Phase 4 – Reconstruction II

À la fin de notre collecte de données la plus récente, en mai 2015, il n'y a pas encore eu une démonstration claire de début de la phase de reconstruction II, liée au développement socio-économique du quartier (Haas et al., 1977) avec l'aide gouvernementale. Cependant, l'association continua d'obtenir des résultats pour le quartier avec ses propres initiatives et l'appui de ses contacts (comme l'avance dans la construction de son premier siège, couplé à un centre culturel, financé par une ville suisse), ainsi que des compétences et de la mobilisation émergées dans la crise. Finalement, après des efforts sans fin de persuasion auprès de l'État, elle obtint une intervention topographique afin de fixer un bloc énorme de basalte dans le quartier, et, après quatre ans de pression et d'utilisation du système judiciaire, la fermeture d'un incinérateur toxique opérant illégalement dans le quartier ([voir le lien](#)). Étant donné la fréquence élevée de la corruption dans le traitement hasardeux des déchets au pays, ce dernier succès est particulièrement impressionnant pour une organisation aussi petite.

Les tableaux 2a et 2b des annexes résument l'analyse comparative de la réponse de la communauté à la tragédie avec le soutien de l'AMBCD.

### 5. Mise en évidence de quelques résultats

Il apparaît bien que les éléments de bricolage social, d'effectuation, d'effectuation renversée et d'effectuation élargie furent très présents et même décisifs principalement lors de ces moments où la rationalité formelle n'avait guère à offrir, mais aussi lors qu'elle se récupérait déjà graduellement. Ce sont de connaissances potentiellement utiles pour étudier et répondre à d'autres crises.

Bien que les personnalités majeures qui émergèrent dans la réponse au désastre étaient plutôt des personnes dotées de compétences pertinentes (un pompier et un maçon, par exemple), même ces acteurs s'engagèrent dans une série de comportements qui étaient nouveaux pour eux et prirent des risques qui auraient pu les mener à des pertes financières, des blessures, des infirmités, voire à la mort. Il est intéressant de noter que l'analyse classique de Weick (1993) sur le désastre de Mann Gulch attribue les blessures et la mort de certains jeunes pompiers à la perte de leur identité lorsque des événements imprévisibles et des ordres contre-intuitifs de la part de leurs chefs plus expérimentés menèrent à la confusion et à la perte de sens. Ici, nous observons le contraire, d'une certaine façon : sous la pression de l'urgence, de nombreuses personnes entreprirent des initiatives audacieuses sans



identité, entraînement ou socialisation formels. Les concepts nouveaux d'effectuation renversée et d'effectuation élargie, en plus de la typologie d'acteurs liée à ces concepts, offrent de nouvelles manières prometteuses de penser l'entrepreneuriat lorsque des acteurs sous l'effet du stress et devant prendre des décisions rapides entreprennent des actions.

Il semble qu'il y ait quelques parallèles à faire entre bricolage, effectuation élargie et effectuation renversée. En « donnant ce qu'ils n'avaient pas » et en « faisant l'impossible » (abriter ou sauver des gens sans en avoir les moyens), les acteurs semblaient avoir « créé quelque chose à partir de rien » (Baker et Nelson, 2005). Stimulés par des circonstances exceptionnelles, ils pouvaient dès lors s'engager dans le bricolage social, en exploitant des aspects comme l'improvisation et la création de valeur sociale, ce qui aurait été improbable autrement. Même après que la crise initiale s'est calmée, l'AMBCD devait encore affronter des obstacles apparemment insurmontables et cela est devenu le quotidien dans la communauté qu'elle soutenait. Les dirigeants formels et les volontaires refusèrent de se sentir impuissants face à des limites institutionnelles et de ressources, ils créèrent de la valeur sociale, stimulèrent la participation de parties prenantes, se débrouillèrent avec très peu de moyens et continuèrent d'improviser.

Ces caractéristiques tendent à être communes dans l'entrepreneuriat social, qui, par nature, défend de grandes causes (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010). Malgré cela, nous avons été très impressionnés par cette petite association de quartier qui agissait avec tant de vigueur face à un désastre aussi violent et à des intérêts aussi enracinés de parties prenantes puissantes et interconnectées, même quant à des questions non reliées au désastre, comme contre l'incinérateur. En tant que tel, le refus d'accepter des limites semble être l'un des traits caractéristiques de l'AMBCD, sinon de l'entrepreneuriat social généralement lorsqu'il fait face à des conditions plus restrictives. Un autre trait semble être la persistance, étant donné la masse de temps et d'efforts soutenus qu'il a fallu pour résoudre d'importants problèmes.

## Conclusion

Les individus, les organisations privées, les communautés, les gouvernements sont tous parfois confrontés à des événements inattendus ou imprévisibles dont la complexité et la dimension dépassent largement leurs capacités. Alors que ces événements sont rares en comparaison avec le flux quotidien de petits défis qui remplissent nos vies, lorsqu'ils arrivent, les réponses qui leur sont faites, rationnellement planifiées ou pas, peuvent avoir un effet majeur à court et à long terme sur le bien-être des individus et des communautés.

La portée et la soudaineté des crises et des désastres rend invraisemblable qu'un quelconque niveau de planification rationnelle et de préparation permette une réponse exactement à la hauteur d'événements incontrôlables par nature. Cela ne signifie pas, cependant, que les communautés doivent se résigner à l'inaction ou au désespoir quand un désastre frappe. Sur base de notre recherche, que nous avons voulue exploratoire et qui était à la fois favorisée et limitée par l'expérience personnelle et l'implication de l'un des auteurs, nous pensons pouvoir affirmer que des possibles remplaçants de la rationalité formelle, sous la forme de bricolage social, d'effectuation renversée, d'effectuation élargie et d'effectuation, ont un rôle assez prévisible et souvent productif pour aider

les personnes et régions à gérer l'inattendu. Nous croyons aussi que notre étude met en évidence plusieurs implications pratiques et théoriques possibles de ces quatre phénomènes pour l'étude et pour la réponse collective aux ruptures imprévues. Nous énumérons ci-après quelques-unes de ces implications:

- (1) L'idée que la solidarité communautaire qui croît durant un désastre peut bénéficier à la communauté à court et à long termes est déjà présente dans la littérature. Cependant, l'observation selon laquelle cette solidarité puisse renforcer le bricolage social semble être nouvelle. Ainsi, les entrepreneurs sociaux devraient être attentifs aux opportunités de persuasion, de participation et d'implication de parties prenantes qui peuvent apparaître durant les crises. L'intégration formelle de nouveaux leaders peut aussi être importante.
- (2) Les mécanismes administratifs rationnels ont besoin de fonctionner avec (et de s'ajuster à) des traits émergents de bricolage et d'effectuation (comme l'effectuation élargie) – et aussi en relation à une non-effectuation comme l'effectuation renversée.
- (3) Les meilleurs leaders au cours d'un désastre sont susceptibles d'être ceux qui possèdent des compétences pertinentes pouvant être étendues par l'effectuation élargie, permettant de se débrouiller dans le chaos, la complexité et la rareté des ressources. Ces leaders émergents seront encore plus utiles s'ils sont capables de travailler pour perfectionner le potentiel de ceux manquant de préparation mais voulant agir, ayant quelque chose d'un aventurier.
- (4) Les actifs d'effectuation comme « ce que l'on sait » ou « qui on est » ne prédisent pas le déploiement réel de l'effectuation face à un désastre – leur propriétaires peuvent bloquer ou faire plus que l'apparemment possible.
- (5) Baker et Nelson (2005) ont remarqué que les bricoleurs les plus brillants étaient ceux qui usaient du bricolage pour résoudre un problème nouveau la première fois et subséquemment déplaçaient leur action vers des mécanismes formellement rationnels pour mieux exploiter les solutions bricolées à l'origine. Une logique similaire peut s'appliquer à l'entrepreneuriat dans la crise. Il apparaîtrait cependant que, au moins dans notre contexte particulier, les compétences politiques et de médiation acquises durant le désastre restent toujours importantes par la suite.

Une situation post-désastre générera typiquement des exigences et des pressions qui excéderont les limites de la rationalité formelle ou la rendront même inapplicable et, en conséquence, est un terrain fertile pour d'autres possibilités de réponse imparfaitement comprises, bien moins basées sur les prescriptions des manuels. Cependant, dans le cas de l'entrepreneuriat social, susceptible d'être à l'avant-garde dans le cadre des efforts de redressement suite à un désastre (Chamlee-Wright, 2006), nous souffrons d'une absence d'études de terrain illustrant comment ces réponses imprévues peuvent être utiles. Nous espérons que notre étude aura produit quelque progrès pour combler ce fossé et motiver des recherches futures et plus détaillées sur les réponses de l'entrepreneuriat social aux désastres et aux crises.

## Annexes

Les pages suivantes de ces annexes présentent des tableaux utiles à la compréhension des idées du texte dans leur détail.

Tableau 1. Citations d'informateurs décrivant les activités durant la phase de réponse d'urgence

Moment	Codes/processus mis en évidence	Passages d'entrevues
12 janvier matinée	LES AVENTURIERS, effectuation renversée (extrême), (haut) refus d'accepter des limites, (dangereuses) improvisations, débrouille, collaboration	De là où je vis, on peut voir où se trouvait la communauté détruite, avec la montagne tombée dessus. La principale compétence dont nous avons besoin, c'était la nage, mais l'un de nous ne savait pas nager et, je ne sais comment, il s'est débrouillé. C'était des personnes isolées. Au-dessus d'une maison, il y avait 15 personnes et, en haut des arbres, sept autres. On a d'abord pensé utiliser une corde et, ensuite, un matelas gonflable de camping. On a trouvé aussi une chambre à air de camion qui nous a aidés. On n'avait pas de chef, mais comme on était amis, ça a aidé. Chacun savait ce qu'il avait à faire. Penser? Nous ne pensions à rien, nous entendions des appels au secours, nous nous regardions et nous disions "allons les tirer de là!" C'était totalement instinctif. On a vu ces personnes dans le besoin et on se disait aussitôt: "Allons les tirer de là!" (Maycon de Oliveira, gestionnaire de restaurant.)
12 janvier matinée	LES ÉLARGISSEURS, effectuation élargie, refus d'accepter des limites, improvisations, débrouille, collaboration	La compagnie de transport a accueilli les victimes apportées par l'avalanche de boue qui avait envahi une partie de l'entreprise et trouvées par des employés. À cause de la boue sur la route, on a cassé des portes pour trouver un autre accès. Il avait des gens avec une jambe cassée, qui saignaient. On a trouvé des planches de bois pour immobiliser les blessures et on a porté les blessés sur nos épaules, pour les amener à l'infirmerie de la maison de Mário. Ceux qui étaient en plus grand danger, on les a portés sur des brancards de fortune jusqu'à l'hôpital, à pied dans de la boue, beaucoup de boue, sur plusieurs kilomètres, c'était dangereux. Sandro nous donnait des ordres, avec Célio qui l'aidait et d'autres encore. (Rafael de Moraes, ex-chauffeur de camion et gérant de magasin de pièces de voiture).
12 janvier fin de matinée	LES ÉLARGISSEURS, effectuation élargie, refus d'accepter des limites, improvisations dangereuses, débrouille, collaboration	On n'avait pas d'équipement au début. Plus tard, on a trouvé un petit bateau de bois d'un habitant et une corde très longue pour sauver des personnes isolées sur l'autre rive de la rivière. On a coupé la corde en plusieurs morceaux, pour faire des amarrages en suffisance et une longe aussi pour stabiliser et guider le bateau. Tout ça sans mousqueton et sans pouvoir sécuriser la corde nulle part sur le bateau, parce qu'il était rugueux et qu'il pouvait rompre la corde. Deux policiers nous aidaient, chacun a tenu un morceau d'environ un mètre de corde comme un câble pour tenir la longe, amarrée entre les deux rives. On a aussi utilisé un autre morceau de la corde tenu par deux gars très forts, un sur chaque rive, qui restait à fleur d'eau, pour le cas où l'un de nous tombait, pour la suivre jusqu'à la rive. C'était tout improvisé! Le matériel qu'on avait, c'était ça: corde, bateau, planche et quelques draps pour emballer les blessés et les immobiliser. Dans les équipes, je ne connaissais presque personne, c'était des gars très jeunes. Quand on se revoit et qu'on parle de ce qu'on a fait ensemble, j'ai encore des difficultés à me souvenir d'eux et de ce qu'on a fait. C'était très intense, on devait rester très rapides et très concentrés, très intuitifs. (Sandro Schottz)
13 janvier fin de matinée	LES AVENTURIERS, LES ÉLARGISSEURS, effectuation renversée, <b>tendant</b> vers l'effectuation élargie, refus d'accepter des limites, (dangereuses) improvisations, débrouille, collaboration.	Plusieurs habitants essayaient de trouver un moyen de transporter d'autres personnes isolées avec le même bateau, dans une situation à haut risque. Je connaissais la plupart d'entre eux depuis l'enfance et ça a fait qu'ils ne m'ont pas vu comme un pompier, mais seulement comme un ami. De fait, ils ne m'ont pas écouté quand je leur ai suggéré comment s'y prendre avec plus de sûreté. Edmo, qui dirigeait le groupe, a fini par tomber dans la rivière et a failli se noyer. Ça a été un grand choc pour tout le monde. Ils se sont arrêtés et ils ont fini par m'écouter. À partir de là, on a fait des opérations semblables à la veille [avec les cordes]. (Sandro Schottz)
13 janvier après-midi	LES EFFECTEURS, effectuation élargie, <b>tendant</b> vers l'effectuation, refus d'accepter des limites,	Plus tard, les équipes de sécurité sont arrivées de la capitale avec des mousqueton, des gilets de sauvetage et d'autres équipements. Ça a rendu les choses plus faciles et plus sûres. (Sandro Schottz)

**Tableau 2a. Réponse de la communauté et de l'AMBCD au désastre (continue)**

Phases (Haas et al., 1977)	Faits	Rationalité formelle	Éléments de <u>BRICOLAGE SOCIAL</u>	Éléments d' <u>EFFECTUATION</u> , <u>EFFECTUATION RENVERSEE</u> ou <u>EFFECTUATION ELARGIE</u>	Principaux problèmes rencontrés	Apports remarquables de l'AMBCD
Avant le désastre (Jan 1987 - 11 Jan 2011)	Peu de service rendu ou de visibilité, peu de mobilisation de la communauté, peu de participation.	Opération de routine, règles utilisées selon une prédictibilité assumée. Peu d'effort à la gestion professionnelle ou d'application du processus rationnel analytique à la prise de décision ou aux actions.	Utilisation de ressources humaines et de connaissances limitées dans une cause apparemment insurmontable: le désir de faire fermer l'incinérateur polluant de la communauté. Des facteurs contextuels suggérant que la cause était impossible étaient ignorés.  <b>Création de valeurs sociale, débrouille.</b>	<b>Effectuation:</b> établissement commun d'objectifs en fonction des ressources disponibles. Exemple: organisation de festivals communautaires pour lever des fonds, construction en étapes d'un bâtiment pour les installations de l'association, encore sans son propre immeuble.	Lutte pour fermer l'incinérateur. <b>Les gros problèmes de la communauté s'imposent d'eux-mêmes à l'AMBCD</b> en ce qu'ils correspondent à la mission formelle consistant à améliorer la qualité de vie dans la communauté.	Persistence, expérience, réseau de contacts, sérénité.
<b>PHASE 1</b> <b>Impact du désastre</b> (12 Jan 2011 - ~29 Jan 2011)	Désorganisation initiale, due à l'impact matériel et psychologique du désastre sur les dirigeants et les membres de l'AMBCD (certains ont perdu leurs maisons). Après quelques jours, transition et orientation vers les activités urgentes.  Des comportements émergents dirigés vers les problèmes urgents produisent des leaders informels qui deviendront coordinateurs de la Commission de Reconstruction.	La rationalité formelle laisse la place à l'improvisation et au comportement altruiste dans l'urgence qui se développera spontanément durant plusieurs jours, mais pas comme dans une association formelle. Accent mis sur l'action, pas sur la planification.	<b>Improvisation, débrouille, refus d'accepter des limites.</b> Utilisation des réserves de la nourriture de l'école, des magasins et du restaurant qui, autrement, ne seraient plus comestibles, pour fournir des repas gratuits aux résidents et aux sauveteurs et maintenir le moral.  Conversion d'une partie d'une résidence en infirmerie par une infirmière locale avec le support de membres de sa famille.  Utilisation d'une école comme abri temporaire et local de réunion de la communauté. Improvisation des équipes de sauvetage pour sauver les gens.  Là où les actions de l'association formelle étaient absentes, beaucoup d'initiatives furent prises par des individus telle que la construction d'un pont de fortune (dans un effort collectif de bricolage) dans une région isolée par l'inondation.	<b>Effectuation renversée et élargie:</b> les gens agissent indépendamment de possibles pertes importantes, dans des initiatives risquées de recherche et de sauvetage, s'engageant dans des activités physiques extrêmes, ouvrant leur maison pour les sans-abri, tentant d'accomplir des tâches pour lesquelles ils ne sont pas entraînés formellement, ou élargissant le spectre de leurs occupations habituelles pour fournir des services nouveaux ou inaccoutumés.	Organiser les efforts collectifs en réponse à la crise. Obtenir l'action des agences de l'État pour rouvrir les voies publiques, fournir de l'aide aux résidents et rechercher les survivants. Déterminer les zones à haut risque et en retirer les résidents pour les ramener dans des lieux plus sûrs. Puis les reloger.	Sentiment d'urgence, flexibilité, réseau de membres, multifonctionnalité de la part des officiels et des membres de la Commission de Reconstruction.
<b>PHASE 2</b> <b>Restauration</b> (~29 Jan 2011 - ~Avr 2011)	Un quartier "sans dessus dessous", négligé par les autorités, avec beaucoup de sans-abri, de morts, de résidents manquant. Sentiment d'abandon. Hauts niveaux de participation communautaire dans les réunions et activités de l'AMBCD. Sentiment qu'un effort herculéen serait nécessaire, mais que le soutien des résidents serait abondant (pas tout à fait réalisé).	Rationalité formelle minimale. Des émotions fortes interfèrent avec le travail, des impulsions et des actions apparemment irrationnelles qui furent parfois des réussites. Interaction intense avec la communauté qui détermina collectivement des priorités et des objectifs (pyramide inversée) dans un contexte incertain empêchant les actions rationnelles. Large interaction avec les parties prenantes.	<b>« On peut le faire ensemble ! » Création de la Commission de Reconstruction.</b> Exploitation du capital social existant, réunions fréquentes de (et avec des) équipes informelles, constante communication avec la communauté et les parties prenantes, construction d'un réseau de soutien et exploitation d'une habileté différentielle à communiquer (un style ferme mais diplomatique). Tout ceci aida l'AMBCD à obtenir un effet important. Certains membres participaient à des réunions avec les parties prenantes et la presse. Mépris pour les limites de ressources et autres facteurs inhibants.  <b>Efforts de persuasion pour obtenir de meilleurs services, la participation des parties prenantes, la débrouille, création de valeur sociale, refus d'accepter des limites.</b>	<b>Effectuation:</b> utilisation du réseau et des compétences déjà développées pour entreprendre des activités en réduisant les risques et les conflits potentiels.  <b>Effectuation renversée/élargie</b> de leaders émergents et de futurs successeurs (pas encore directeurs de l'AMBCD) dans des activités à la limite de la légalité contre des conducteurs d'engins et en manifestant sur l'autoroute pour obliger les constructeurs et les autorités à travailler mieux et plus rapidement. Ils ont risqué la prison.	Reconstituer et reconstruire le quartier. Représenter les points de vue de la communauté et ses intérêts pour résister à la relocation forcée. S'assurer de la bonne marche des travaux des entreprises privées engagées par l'État pour les restaurations. Promouvoir une large acceptation des (et une participation aux) priorités démocratiquement établies de la communauté pour la reconstruction.	Sentiment d'urgence, créativité, habileté à respecter et relayer le sentiment populaire, esprit démocratique, écoute et compétences d'intégration, intensité et dévouement, admiration de la communauté, multifonctionnalité des directeurs et de la commission.

Tableau 2b. Réponse de la communauté et de l'AMBCD au désastre (continuation)

<b>PHASE 3</b> <b>Recons-</b> <b>truction I</b> (~Avr 2011 - ~Avr 2013)	<p>Perception que les autorités négligent le quartier et ses problèmes. Perception de corruption et de mauvais usage des ressources.</p> <p>Diminution de la participation aux réunions et à la commission.</p>	<p>Élection de nouveaux directeurs le 1er mai. Ils transforment la commission de soutien en Groupe de Gestion permanent.</p> <p>Développement de normes formelles et de lignes directrices par l'AMBCD, en particulier par le Groupe de Gestion. Formalisation de réponses informelles qui émergent durant la phase de crise.</p>	<p>Idem ci-dessus, mais avec des ajouts avec l'usage d'un site internet et d'un courriel de groupe. « <b>Ensemble on peut faire plus !</b> »</p> <p><b>Les groupes de travail</b> de la communauté s'organisent pour enlever des tonnes de débris.</p> <p><b>Rejet de l'inaction</b> avec des effets positifs sur le moral et les autorités, qui, gênées, se sentent obligées d'aider.</p>	<p><b>Effectuation:</b> le président utilise ses jours de repos et sa position dans le service d'État des pompiers pour représenter l'association et les intérêts de celle-ci dans divers événements et activités, parfois incluant des voyages. L'utilisation de ses disponibilités de temps, lorsque les coûts lui sont remboursés, assure à l'AMBCD des avantages en terme de réseau et d'opportunités d'apprentissage à moindre coût.</p>	<p>Idem ci-dessus, mais avec une plus grande capacité d'action concertée par l'association.</p> <p>Ressources financières pour l'association.</p>	<p>Réseau de soutien, soutien des dirigeants, habileté à respecter et relayer le sentiment populaire, esprit démocratique, compétence d'écoute et d'intégration, modération, style dénué d'émotion, dévouement, multifonctionnalité des directeurs et du groupe de gestion.</p>
<b>PHASE 4</b> <b>Recons-</b> <b>truction II</b> (~Avr 2013 - ... )  Données collectées jusqu'en mai 2015	<p>Faiblesse des résultats promis. Faible visibilité des bienfaits produits, moins de participation de la communauté – presque aux niveaux pré-désastre.</p>	<p>Effort pour améliorer la conformité avec les (et l'utilisation des) statuts formellement votés en 2006. Effort pour augmenter le nombre de membres contributeurs (qui payent des annuités). Plus de planification d'activités (associée à moins d'urgence post-désastre). Plus d'activités routinières prévisibles. Plus grande clarté quant aux responsabilités spécifiques et aux prérogatives des dirigeants.</p>	<p>De nouveau, des membres sont impliqués et aident à réorienter le site internet de l'association en plus de concentrer les divulgations en ligne sur Facebook et une nouvelle gestion de la communication en ligne. L'AMBCD obtient une plus grande dissémination de l'information: le contenu de son site se répand surtout parmi les jeunes utilisateurs.</p> <p><b>Persuasion des autorités à aider la communauté dans sa lutte contre l'incinérateur et à exécuter des services pour fixer des parties de rochers dans le quartier. Création de valeur sociale, refus d'accepter des limites, débrouille.</b></p>	<p><b>Effectuation élargie</b> des dirigeants forçant des campagnes et des tactiques de persuasion "pas si gentilles" allant jusqu'aux limites, utilisant le site internet et la justice, défiant des intérêts puissants et inconnus pour fermer l'incinérateur.</p> <p><b>Effectuation:</b> profiter des compétences disponibles et des ressources pour établir des objectifs de création de valeur pour la communauté.</p>	<p>Représenter le point de vue de la communauté et ses intérêts pour résister aux déménagements forcés. S'assurer de la bonne marche des travaux des entreprises privées engagées par l'État pour la reconstruction. Promouvoir une plus large acceptation des (et participation aux) priorités démocratiquement établies de la communauté pour la reconstruction.</p> <p>Ressources financières pour l'association.</p>	<p>Modération, style dénué d'émotion, Groupe de Gestion (bien que plus restreint), bonnes relations et expérience des dirigeants pour interagir et persuader les parties prenantes, multifonctionnalité des directeurs et du Groupe de Gestion.</p>
<b>Phases</b> (Haas et al., 1977)	<b>Faits</b>	<b>Rationalité formelle</b>	<b>Éléments de BRICOLAGE SOCIAL</b>	<b>Éléments d'EFFECTUATION, EFFECTUATION RENVERSÉE ou EFFECTUATION ÉLARGIE</b>	<b>Principaux problèmes rencontrés</b>	<b>Apports remarquables de l'AMBCD</b>

## Références

- Archer, G. R., Baker, T., and Mauer, R. 2009. "Towards an Alternative Theory of Entrepreneurial Success: Integrating Bricolage, Effectuation and Improvisation." *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29 (6), article 4. Available at <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol29/iss6/4>.
- Bacq, S., and Janssen, F. 2011. "The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria." *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 373-403.
- Baker, T. 2007. "Resources in Play: Bricolage in the Toy Store(y)." *Journal of Business Venturing*, 22 (5), 694-711.
- Baker, T., and Nelson, R. 2005. "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage." *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329-366.
- Baker, T., Miner, A. S., and Eesley, D. T. 2003. "Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process." *Research Policy*, 32 (2), 255-276.
- Chamlee-Wright, E. 2006. "After the Storm: Social Capital Regrouping in the Wake of Hurricane Katrina." Global Prosperity Initiative Working Paper. Arlington: Mercatus Center, George Mason University.
- Chamlee-Wright, E., Storr, and V. H. 2009. "Club Goods and Post-disaster Community Return." *Rationality and Society*, 21 (4), 429-458.
- Chamlee-Wright, E., Storr, V. H. 2010. "The Role of Social Entrepreneurship in Post-Katrina Community Recovery." *International Journal of Innovation and Regional Development*, 2 (1/2): 149-164.
- Chamlee-Wright, E., Storr, V. H. 2011. "Community Resilience in New Orleans East: Deploying the Cultural Toolkit within a Vietnamese-American Community." In *Community Disaster Recovery and Resilience: Exploring Global Opportunities and Challenges*, edited by D. Miller and J. Rivera, 101-124. Boca Raton: Auerback Publications.
- Cleaver, F. 2002. "Reinventing Institutions: Bricolage and the Social Embeddedness of Natural Resource Management." *The European journal of development research*, 14 (2), 11-30.
- Di Domenico, M., Haugh, H., and Tracey, P. 2010. "Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, July, 681-703.
- Dynes, R. R. 1970. *Organized Behavior in Disaster*. Lexington: Heath.
- Eisenhardt, K. M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Fritz, C. E. 1961. "Disaster." In *Contemporary social problems*, edited by R. K. Merton and Nisbet, R. A. 651-694. New York: Harcourt, Brace and World.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Grint, K. 2008. *Leadership, Management and Command – Rethinking D-Day*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Haas, J. E., Kates, R. W., and Bowden, M. J. (eds.) 1977. *Reconstruction Following Disaster*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Holcombe, E. 2007. "Understanding Community-Based Disaster Response: Houston's Religious Congregations and Hurricane Katrina Relief Efforts." In *The Sociology of Katrina: Perspectives on a Modern Catastrophe*, edited by D.L. Brunσμα, D. Overfelt and J.S. Picou. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Johannisson, B., and Olaison, L. 2007. "The moment of Truth – Reconstructing Entrepreneurship and Social Capital in the Eye of the Storm." *Review of Social Economy*, 65 (1), 55-78.
- Lanzara, G. F. 1983. "Ephemeral Organizations in Extreme Environments: Emergence, Strategy, Extinction." *Journal of Management Studies*, 20 (1), 71-95.
- Lanzara, G. F. 1998. "Self-destructive Processes in Institution Building and some Modest Countervailing Mechanisms." *European Journal of Political Research*, 33 (1), 1-39.
- Lévi-Strauss, C. 1962. *The Savage Mind*. Translated by George Weidenfeld and Nicolson Ltd. Chicago: The University of Chicago Press [1966].
- Mair, J., and Marti, I. 2006. "Entrepreneurship in and Around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh." *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Perrow, C. 1984. *Normal Accidents*. New York: Basic Books.



- Sarasvathy, S. 2001. "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency." *Academy of Management Review*, 26, 243-263.
- Short, J., Moss, T., and Lumpkin, G. 2009. "Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities." *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2): 161–194.
- Shrivastava, P. 1987. *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Cambridge, Ma.: Ballinger Publishing Camp.
- Stark, D.C. 1996. "Recombinant Property in East European Capitalism." *American Journal of Sociology*, 101, 993-1027.
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., and Bronson, J. 2011. "Varieties of Bricolage and the Process of Entrepreneurship." *New England Journal of Entrepreneurship*, 14 (2), Article 7. Available at: <http://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol14/iss2/7>.
- Weick, K. E. 1993. "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–52.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., and Shulman, J. 2009. "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges." *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 519-532.