

Organisations informelles durant les périodes de crise et apprentissage institutionnel: Université Saint-Joseph au Liban et l' "Opération 7ème jour"

Au Liban, du seuil de l'année universitaire 2006-2007 jusqu'à aujourd'hui, les temps n'étaient et ne sont pas toujours ordinaires. Les événements dramatiques que ce pays a vécus en Juillet et Août 2006 et continuent jusqu'à aujourd'hui, ont appelé la communauté de l'USJ (Université Saint-Joseph) à travailler dans l'inédit. Aussi bien, en accord avec tous ceux de l'USJ qui se sont investis, dès le début de la guerre au service des plus démunis, l'USJ a décidé de donner à l'année 2006-2007 un cachet tout à fait particulier. «Opération 7ème jour» : six jours durant, on étudie et le septième on se repose en s'explosant différemment, en se donnant.

Très concrètement dans ce cadre, sept cellules d'intervention ont déjà été formées et mises en place, des propositions sont faites pour y participer: « la Cellule Génie Civil », « la Cellule Sociale », « la Cellule Santé », « la Cellule Dialogue », « la Cellule Communication et Information », « la Cellule Environnement et Tourisme » et « la Cellule juridique ». Les groupes visés sont les amis, les anciens, les enseignants, les étudiants et les membres du personnel de Université Saint-Joseph, Liban.

Cette opération a pour objectifs principaux de contribuer à faire revivre le Liban en y consolidant les liens indispensables au maintien du sens national et de la conscience citoyenne: sensibiliser, former, exiger la solidarité, se donner, soutenir les autres, réorienter, accepter les différences, réadapter, etc..... Tout cela se fait par divers moyens dont des interventions sur le terrain, des programmes de formation interne, des apprentissages expérientiels, des réseaux d'apprentissage, des cours spécialisés, des séminaires, etc.

Dans la première partie nous présentons les organisations informelles qui émergent pendant les périodes de crise, effectuant à travers des activités de terrain un travail de proximité auprès des collectivités locales et acquièrent une expérience précieuse. La durée de vie de ces organisations informelles est très courte, ce qui les empêche d'exploiter l'expérience accumulée, à peine que ces organisations organisent leurs activités et répartissent les tâches que les organisations traditionnelles se ressaisissent ou la situation exceptionnelle de l'environnement disparaît.

Dans la seconde partie nous examinons l'émergence de groupes informels au Liban durant l'été 2006 avec le début du conflit israélo-libanais, tout en prenant comme exemple l'Opération 7^{ème} jour de l'Université Saint-Joseph (ses objectifs, ses activités, etc.), leurs actions, leur fonctionnement et la gestion de l'expérience accumulée ainsi que les concepts organisationnels qui les défavorisent.

I- Conditions d'émergence des organisations informelles

La tendance dans de nombreuses régions du monde est l'apparition soudaine d'événements exceptionnels naturels ou sociaux affectant le cours normal des activités des organisations et la vie des citoyens. Des raisons multiples justifient cette tendance :

- Les conséquences sociales de la mondialisation, l'immigration et le regain de vigueur des cultures locales menacées de disparition, ont contribué à l'apparition d'une nouvelle catégorie d'activistes

adoptant des réactions violentes, ce qui déclenche parfois des affrontements avec les pouvoirs publics.

- L'affrontement des civilisations à l'échelle planétaire à cause d'une incompréhension de l'autre et l'intolérance ont radicalisé de nombreux militants qui recourent au terrorisme et aux actions militaires pour défendre leur idéologie.

- La dégradation de l'environnement et l'exploitation accélérée des ressources naturelles menacent l'équilibre écologique entraînant un climat instable et un réchauffement de l'atmosphère qui favorise les cyclones et les catastrophes naturelles.

Durant les périodes de crise, les organisations traditionnelles publiques et privées, habituées à gérer des opérations planifiées dans un environnement stable, à une prise de décision programmée, au respect d'un ensemble de règles et de procédures, sont souvent paralysées, débordées et incapables de relever les nombreuses incertitudes associées aux crises. Le caractère urgent des réactions nécessaires favorise l'émergence de groupes informels dont la vocation est de compléter les activités des organisations traditionnelles ou même de les remplacer pour atténuer les effets de la crise et de contribuer à éponger les conséquences néfastes au niveau des collectivités locales. Une demande de nature différente et des besoins nouveaux apparaissent avec souvent un déséquilibre entre l'offre et la demande déclenchant une panique des personnes affectées et la suspension des normes et des législations qui réglementaient la société avec le repli naturel des personnes sur des groupes constitués par ethnie, religion, race ou classe sociale avec le risque de confrontation entre les groupes ainsi constitués, si laissés à eux-mêmes.

La probabilité de déclenchement de crises de diverses natures a augmenté au début du 21^e siècle avec la montée du terrorisme, la prolifération des technologies, l'instabilité climatique liée à la détérioration de l'environnement et le développement de conflits armés dans de nombreux pays. Il est nécessaire pour les organisations traditionnelles de prévoir dans leurs stratégies des plans d'urgence pour tenir compte du risque d'apparition de crises ou des événements exceptionnels, cependant l'ampleur de ces événements risque de dépasser la capacité de l'organisation traditionnelle à s'y adapter et crée un vide avec de nombreux besoins à combler.

Les malheurs et les drames sont l'occasion pour les citoyens de manifester le meilleur d'eux-mêmes et d'assister les personnes affectées ; leur capacité à apprendre, à titre individuel, de leur expérience est très importante mais l'expérience du groupe demeure limitée à cause de la rotation des membres du groupe et la durée limitée de leur fonctionnement.

L'autorité et la hiérarchie traditionnelle sont profondément affectées par les événements exceptionnels auxquels font face les organisations publiques et privées. L'écroulement de la hiérarchie dans ces organisations est principalement dû à la perturbation des moyens de communication, les entraves aux processus de prise de décision, la lenteur de la réactivité organisationnelle, l'absence forcée de certains acteurs de l'organisation, la domination des opérations sur les stratégies et le besoin immédiat de créativité et d'innovation.

Les organisations formelles sont basées sur une répartition des tâches, des procédures de travail, des processus de décision, une hiérarchie clairement identifiée, des règlements et des statuts qui régissent ses activités ainsi que des mécanismes de contrôle et d'évaluation. La taille de

l'organisation est généralement corrélée avec la complexité et le développement d'une administration ainsi qu'une bureaucratie qui veille au respect de ces éléments dans l'organisation. Les événements extraordinaires paralysent ce type d'organisation car le respect des règlements et des procédures devient quasi impossible en l'absence de flexibilité et d'initiatives individuelles.

Les atouts de l'organisation informelle, exploités lors d'événements exceptionnels, se résument dans sa capacité de réactivité et d'adaptation à un environnement instable, la participation volontaire des membres, l'absence de procédures rigides, l'importance accordée à la créativité et l'initiative.

Les organisations informelles qui apparaissent durant une crise, et dont l'essentiel des activités se limite à satisfaire des besoins d'urgence occasionnés par la crise, sont condamnées à disparaître lorsque la situation se normalise ou sont contraints à se formaliser et à devenir une organisation formelle pour exploiter l'effet d'expérience et les connaissances acquises dans le cadre de travail de terrain.

II- « Opération 7^{ème} jour » : organisation informelle apparue avec l'appui d'une institution universitaire

Le conflit isolé qui a éclaté en juillet 2006 entre le Hezbollah et Israël a rapidement dégénéré en une guerre qui a duré 33 jours. Durant cette période, des frappes aériennes ont été effectuées sur différentes régions libanaises accompagnées d'un exode de la population vers le centre du pays et vers les pays environnants. Plus d'un million de personnes ont quitté leur domicile pour échapper à la violence et se sont réfugiées dans des locaux précaires (écoles, universités, bureaux et locaux commerciaux) en attendant la cessation des opérations militaires.

L'état libanais, totalement surpris par ce cycle de violence, s'est retrouvé paralysé et incapable de mettre en place des actions d'assistance face à l'ampleur de cette situation dramatique. De nombreuses organisations non gouvernementales (ONG) se sont activées quelques jours après le début du conflit mais leurs moyens étaient rudimentaires et leurs ressources humaines peu mobilisées. L'Université Saint-Joseph, université privée fondée en 1875 par des jésuites français, a été prompte à réagir conformément à sa mission de participer au service public et d'interagir avec la société libanaise. Malgré les vacances universitaires les dirigeants de l'université ont convoqué à une réunion de concertation avec les représentants de certaines composantes de l'université ayant à leur actif des actions sociales et communautaires, susceptibles de participer à des activités d'urgence pour atténuer les souffrances de la population civile prise en otage dans cette guerre.

De nombreuses personnes ont répondu à l'appel du Recteur et la première réunion a débouché sur des recommandations d'intervention dans les domaines de la restauration rapide (meals on wheels), la santé communautaire et les activités de divertissement pour enfants. Ne disposant que des ressources limitées, les acteurs de l'université ont préféré s'associer, dans une première étape, avec des ONG déjà présentes sur le terrain, disposant de moyens et des contacts locaux avec la population. Durant les trois semaines suivantes, les acteurs de l'université ont acquis suffisamment d'expérience, grâce à leurs activités en collaboration avec les ONG, et ont augmenté la mobilisation des étudiants et des enseignants, ce qui leur a permis de se détacher graduellement des ONG et de développer leur propre schéma d'assistance.

Des groupes se sont progressivement constitués autour de porteurs de projets d'intervention ayant démontré une expertise, un engagement social ou une capacité d'accès à des ressources ; ces personnes sont devenues les leaders des groupes, elles ont constitué un point focal et un relais de communication aux membres de chaque groupe. Les leaders des groupes, bien qu'en majorité n'ayant pas de formation au management, ont établi des priorités d'intervention, considéré différentes alternatives avant d'adopter une série d'actions jugées utiles. L'adhésion aux différents groupes s'effectuant sur la base du volontariat, une concertation des leaders avec les membres des groupes, a été souvent réalisée avant l'adoption des actions.

Les activités de terrain étaient variables entre les groupes selon le niveau de mobilisation au sein du groupe et le leadership exercé. A ce stade, aucune procédure n'avait été établie et les critères de contrôle des résultats n'existaient pas, cependant la créativité et les idées nouvelles offraient une valeur ajoutée au groupe dans un contexte où les ONG et les groupes informels déployaient de plus en plus d'énergie pour combler les besoins de la population sinistrée.

Certains groupes avaient réparti les tâches entre les membres tandis que d'autres fonctionnaient collectivement avec une rotation des responsabilités selon la nature de la tâche.

A la fin de la cinquième semaine de conflit et avec l'annonce de l'entrée en vigueur d'un cessez-le-feu précaire, une réunion de mise au point incluant des représentants des groupes engagés dans des activités d'assistance se déroula en présence du Recteur de l'université. Durant cette réunion un échange de bonnes pratiques entre les groupes fut réalisé, ce qui constituait une forme de « benchmarking » rudimentaire, de nouveaux besoins furent identifiés, des chevauchements entre les activités des groupes furent constatés et les relations avec les autres ONG évoquées ainsi que les relations à établir avec les bénéficiaires compte tenu de la présence du Hezbollah.

Durant les quinze dernières années, le Hezbollah, parti religieux libanais basé sur les préceptes de l'Islam chiite, a réussi à s'implanter fortement au sud du Liban et dans la banlieue sud de Beyrouth à travers un discours dans lequel la libération d'un petit territoire occupé par Israël, le rappel des visées expansionnistes de ce dernier et la solidarité avec les palestiniens sont souvent cités; de même les prestations sociales offertes aux habitants de ces régions et les nombreuses institutions gérées par ce parti l'ont transformées en acteur économique incontournable et lui ont permis d'encadrer les résidents de ces régions à majorité chiite.

Les bombardements étant essentiellement concentrés sur les régions d'influence du Hezbollah (sud du Liban et la banlieue sud de Beyrouth), les habitants de ces régions se sont déplacés avec leurs encadreurs du Hezbollah qui leur ont facilité l'accès à des logements collectifs dans des régions relativement calmes et leur ont assuré un approvisionnement en produits alimentaires de base ainsi qu'un paiement forfaitaire pour les frais de subsistance. Cette stratégie a permis de maintenir la fidélité de ses sympathisants dans ces régions dévastées et d'éviter les accusations d'avoir engendré une crise dont les conséquences en pertes humaines et économiques ont été importantes.

Les activités des différentes ONG offrant des prestations aux personnes déplacées ont été suivies par le Hezbollah et dès que les bombardements ont cessé, le Hezbollah a incité les personnes déplacées à réintégrer leur lieu de résidence malgré la destruction de nombreux logements et des infrastructures avec promesse d'un versement d'une indemnité de logement offerte dans leur lieu de résidence. Cette volonté du Hezbollah d'un retour rapide de la population était motivée, d'une part

par sa crainte de perdre progressivement son contrôle sur une population dispersée géographiquement et d'autre part pour éviter toute atteinte aux propriétés privées ou aux biens publics, sous forme d'occupation illégale de bâtiment, dans les zones qui ont abrité cette population. Ainsi le Hezbollah a facilité la mobilité de la population dans les deux sens en offrant des moyens financiers et la logistique tout en assumant une part substantielle de l'assistance et en observant de près les autres acteurs sociaux.

Le cessez-le-feu a permis de structurer davantage l'action de l'université à travers le changement de l'appellation de groupe à cellule, la nomination d'un responsable et la rédaction d'un énoncé sommaire de mission pour chaque cellule, l'élaboration d'une liste d'actions prévues et l'augmentation du nombre de cellules pour répondre aux nouveaux besoins apparus après la cessation des combats notamment génie civil, dialogue, environnement et tourisme.

Quelques jours après le cessez-le-feu, les responsables des cellules ont été surpris par le retour massif des personnes déplacées vers leur lieu de résidence et la perte de tous les contacts réalisés durant les semaines précédentes. Une remise en question était nécessaire car l'environnement a changé (passage d'une situation de bombardements intensifs à un calme parfait), les bénéficiaires dispersés géographiquement, l'évolution des besoins d'urgence vers des besoins de développement social, l'arrivée de nouveaux acteurs sociaux régionaux et internationaux. Durant la réunion, un sentiment de désorientation a dominé, des questions relatives à l'utilité de ces cellules, leur raison d'être, leur mode de fonctionnement, leurs ressources et leur pérennisation furent posées mais le Recteur proposa le maintien de ces organisations éphémères tout en modifiant leur modèle d'intervention et en les structurant davantage, cette proposition fut adoptée à l'unanimité par les acteurs qui souhaitaient voir leurs efforts déboucher sur des réalisations concrètes et durables. De même cette proposition offrait les avantages de maintenir la dynamique créée autour du bénévole au sein de l'université, l'expérience accumulée et les contacts établis qui risquaient de disparaître en cas de dissolution de ces structures. Le développement régional et l'appui aux personnes défavorisées furent des arguments supplémentaires pour formaliser l'« Opération 7^{ème} jour » et éviter de démanteler les groupes avec l'amélioration de la situation. La concentration des ressources et les moyens sur une seule zone géographique choisie pour sa symbolique (Cana) a permis une meilleure synergie entre les cellules pour offrir des services complémentaires ainsi que la mise en place d'une relation directe et durable avec les bénéficiaires ; ce qui démontre la recherche d'une efficacité organisationnelle à travers une réduction des coûts de fonctionnement et une optimisation des prestations.

1- Cellule Génie Civil

Objectifs:

- Action Stratégie : Assurer un soutien stratégique d'urgence et une aide à la décision des décideurs et des pouvoirs publics.
- Action Expertise : Assurer un soutien technique aux habitants des régions sinistrées, aux autorités locales et aux municipalités (expertises, consultations, avis techniques, solutions proposées, etc.).
- Action Construction : Etablir une base de données de solutions techniques et de projets d'habitation préétablis (architecture, structure, éclairage, sanitaire, etc.) afin de les adopter rapidement dans les régions détruites.
- Action Normalisation : Contribuer à l'établissement des recommandations et des normes nationales de sécurité publique.

- Action Formation : Assurer une formation d'urgence et un entraînement aux ingénieurs, techniciens et étudiants afin d'intervenir rapidement et correctement sur le terrain dans les régions touchées.
- Action Gestion : Sensibiliser et impliquer les étudiants et la société civile au management et à la gestion des risques et des catastrophes.

Activités proposées:

Prendre contact avec les pouvoirs publics : Ministères, Municipalités, CNRS, Ordres des ingénieurs, CDR, Conseil du Sud, etc., et les habitants, responsables et autorités locales des régions sinistrées afin de mettre en œuvre les actions précédentes.

2- Cellule Sociale

Son objectif est de réorienter et réadapter pour l'année universitaire 2006-2007, au sein de l'Ecole Libanaise de Formation Sociale (ELFS) et du Service Social Universitaire (SSU), certaines activités communes d'enseignement, de formation pratique, d'animation sociale; organiser au sein du SSU des activités sociales bénévoles auprès des populations défavorisées et plus particulièrement auprès des groupes sinistrés.

Activités proposées:

- Repenser une matière optionnelle ouverte: «Action Bénévole et Citoyenne » en fonction de la thématique de crise post-guerre
- Offrir une formation complémentaire en rapport avec le travail humanitaire en période de crise
- Organiser des chantiers de développement en été 2007 regroupant des étudiants, en partenariat avec certains ministères (MAS, Jeunesse et Sport) et des ONG. Les thématiques et Activités (l'Education à la paix, la culture de la non-violence, les liens civils et civiques...) seront réfléchies avec les différentes institutions concernées.
- Orienter certains stages de la Licence et/ou du Master vers des actions en situation de crise, en partenariat avec les ONG impliquées sur le terrain selon cette thématique Les actions de stage seront encadrées par des consultants de l'Ecole Sociale.
- Impliquer les étudiants du cursus Master dans les recherches en cours à l'USJ, ayant comme centre d'intérêt: l'impact de la guerre de juillet 2006 sur la population civile.
- Organiser des activités de formation pratique ayant comme cible les jeunes bénévoles du secteur associatif. Formation qualifiante à offrir gratuitement aux jeunes bénévoles des mouvements et des associations à caractère social. Thème à développer: « formation à l'action bénévole en situation de crise »
- Organiser des activités de formation pratique ayant comme cible les acteurs sociaux professionnels
- Formation à tous les acteurs sociaux professionnels opérant sur le terrain dans les différentes institutions nationales (spécifiquement dans les différents ministères concernées). L'objet, le contenu, les modalités seraient à déterminer avec les concernés suite à une évaluation des besoins spécifiques.
- Formation aux travailleurs sociaux de niveau universitaire : « formation à l'intervention sociale en situation d'urgence et de crise »

3- Cellule Santé

Cette cellule interviendra dans des actions de prévention et de promotion de la santé auprès de populations sinistrées par la guerre de juillet 2006. La cellule rassemble des professionnels aux expertises variées dans le domaine de la santé physique et de la santé mentale.

Les activités envisagées s'orientent selon les 4 axes suivants :

- Formation/information : proposer des sessions de formation et/ou d'information relatives à la santé mentale et physique. Ces formations s'adressent aux ONG, aux professionnels, aux bénévoles et à toute autre collectivité.
- Soins directs de santé individuels et de groupe: soins de santé physique et accompagnement, consultations et suivi psychologiques.
- Capitalisation des activités: contribuer à formaliser toutes les Activités entreprises dans le but de les réinvestir dans les formations des étudiants de l'USJ.
- Création d'un laboratoire de population: saisir et analyser les données des changements sociaux et de santé dans les régions d'intervention de la Cellule.

4- Cellule Dialogue

L'objectif de cette cellule est de développer les capacités du dialogue, du débat et de vie commune dans le respect des différences

Activités proposées

- La création d'un espace, temps pour les rencontres et d'un cycle de formation (qui se déroulerait les samedis) sur la méthodologie du dialogue, du débat et de la résolution non violente des conflits.
- L'engagement des étudiants dans un projet communautaire qui pourrait être comptabilisé en validation de crédits dans le cadre de leurs études.
- Organisation d'une manifestation festive qui donnerait l'occasion aux étudiants, enseignants et autres membres de la communauté de l'USJ de se retrouver, rencontrer, dialoguer et vivre ensemble.

5- Cellule Communication et Information

Cette cellule se propose de couvrir les activités des diverses autres cellules et d'assurer la diffusion de l'information à l'interne et à l'externe.

Activités proposées:

- "Communication et information" pour réaliser les différentes publications et affichages et établir les contacts entre les différents medias afin d'assurer la couverture médiatique nécessaire.
 - un équipement de tournage vidéo pour archiver toutes les Activités de la reconstruction du pays.
- Les projets des étudiants de la troisième année seront orientés vers la couverture du processus de "retour à la vie suite à l'état d'apnée provoqué par l'agression israélienne de juillet 2006" dans le pays sous toutes ses formes.

6- Cellule Environnement et Tourisme

Elle rassemble les compétences pluridisciplinaires nécessaires dans le domaine de la pollution de l'air, de l'eau, et du sol ainsi que dans le domaine du redressement touristique et patrimonial. Elle

coordonne les actions à mettre en œuvre selon des plans et stratégies établis et prend les décisions adéquates.

Activités proposées:

Prendre contact avec les instances officielles : ministères, CNRS (action déjà en marche ou nous faisons partie du comité national de crise, concernant la question de la pollution de l'air et des dégradations patrimoniales), municipalités, ordres, CDR, etc., et des autorités locales des régions sinistrées afin de mettre en œuvre les actions nécessaires

7- Cellule juridique

Il s'agit de préparer une opération de terrain consistant à animer une série de séminaires, ateliers et activités de jeunes dans une ville du Sud (Tyr) et dans le quartier Bir El Abed dans la banlieue Sud de Beyrouth, portant sur les droits fondamentaux, le droit humanitaire international, les actions des groupes de pression, de la société civile.

L'objectif central de cette cellule est de diffuser dans les milieux d'accueil, une culture du droit, et en particulier des droits de l'Homme. Il s'agit de familiariser ces milieux avec une culture et une éthique fondée(s) sur le respect de la personne humaine et avec des mécanismes de défenses des droits.

Activités proposées

Ces Activités seront réalisées en partenariat avec des institutions et ONG dans les régions d'accueil. Elles constitueront une expérience d'ouverture pour les étudiants et les enseignants.

Neuf mois après leur apparition, les cellules qui se sont structurées et ont essayé de mobiliser des moyens financiers, matériels et humains face aux besoins de développement qui ont été progressivement constatés dans leurs secteurs d'intervention, remettent en question leur organisation et leur modèle de fonctionnement. Le développement des actions et leur ampleur sur le terrain nécessitent une planification et une rigueur dans leur gestion ; le rayonnement de l'opération 7^e jour au sein de l'université demeure limité et les cellules ont été incapables, malgré la communication interne intensive autour de cette opération, d'attirer de nouveaux volontaires à part les individus qui les avaient rejoints dans l'urgence au début de l'opération.

Une rencontre en avril 2007 des responsables des cellules, réunis autour du Recteur, a permis de dresser un inventaire des réalisations des derniers mois; l'atmosphère dans les entités de l'université qui ont participé à cette opération est devenue plus sereine et la coopération entre les ressources humaines plus étroites, de même les étudiants participant à cette opération ont ressenti la valeur des compétences acquises et leur attrait pour les directeurs de ressources humaines lors des entretiens de recrutement car les étudiants acquièrent la capacité à écouter, interagir avec le public, développer leur créativité, s'intégrer à une équipe et offrir un service à des personnes avec des profils et des attentes qui diffèrent dans la plupart des cas .

La transformation de cette opération en une structure permanente au sein de l'administration de l'université pour compléter l'activité des différents services étudiants (sport, orientation,...), fut envisagée dans le souci d'une formalisation plus poussée. Les bénéfices de la transformation en

structure permanente sont l'accès à un budget stable et la mise en place d'actions qui ont été étudiées par des comités s'assurant de leur utilité et leur efficacité mais le principal danger de cette transformation réside dans la dérive bureaucratique et l'éloignement progressif du terrain.

Quelque soit l'avenir de l' « Opération 7^{ème} jour » et au-delà de ses dimensions humaine et sociale, cette opération a permis de donner un sens aux ressources humaines de l'université impliquées dans cette opération et de les extraire d'une torpeur dans laquelle tous les libanais furent plongés après le déclenchement du conflit. Certains participants à cette opération ont déclaré avoir découvert les habitudes et les comportements d'une frange de la population qui vivait repliée sur elle-même et en marge de la société libanaise depuis deux décennies. Ce repli communautaire engendre un danger pour la société libanaise caractérisée par la tolérance, l'acceptation de la diversité, le respect de la différence et la tolérance à tous les niveaux.

La motivation, le sentiment d'utilité, les travaux d'équipe et l'ouverture sur une frange de la population seront des facteurs bénéfiques pour l'université. Les activités de volontariat et de bénévolat sont recommandées en management des ressources humaines pour souder les équipes et en marketing pour améliorer le service aux clients.

Bibliographie

- Crossan, White, Lane and Klus (1996), « The improvising organization: where planning meets opportunity », *Organizational dynamics*, volume 24 number 2, spring 1996, pp 20-35.
- Lanzara Giovan Francesco (1983), « Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction », *Journal of management studies*, janvier 1983, pp71-95.
- Picard Elizabeth (2007), *Liban une guerre de 33 jours, la découverte* pp 84-95.
- Roux-Dufort Christophe et Vidaillet Bénédicte (2003), « The difficulties of improvising in a crisis situation », *International studies of management and organization*, volume 33 number 1, spring 2003, pp86-115.
- Roux-Dufort Christophe (2000), "Why organizations don't learn from crisis: The perverse effect of normalization", *Review of business*, volume 21 number 3-4, fall 2000, pp 25-31.
- USJ information, numéro 26, janvier 2007 pp 2-14.