
Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises

Actes de la seconde séance du Séminaire
“Le risque de défaillance et son contrôle
par les individus et les organisations
dans les activités à hauts risques”

sous la direction de René AMALBERTI
Catherine FUCHS et Claude GILBERT

Les conditions de survenue des crises graves



*Patrick LAGADEC
Xavier GUILHOU*

Le texte proposé s'inscrit dans le cadre de la démarche de fond du séminaire : « favoriser la constitution d'un pôle de recherche pluridisciplinaire axé autour des questions de défaillances organisationnelles dans les activités à risques ; organiser un forum scientifique et contribuer à nouer des liens durables sur ces thèmes dans la communauté scientifique française et internationale ; répondre aux demandes des entreprises et des pouvoirs publics ». Cela implique notamment : d'ouvrir largement la question posée – nous sommes dans une démarche de réflexion, non de prescription de recommandations opérationnelles – ; de faire place aussi bien aux questions et attentes du monde de la connaissance qu'à celles du monde de l'action, et de les mettre en écho ; de ne pas négliger, pour nourrir la recherche, les enseignements tirés d'une pratique de recherche-action menée auprès des décideurs à travers une très grande variété de situations. En d'autres termes, il s'agit de produire des conditions d'une fertilisation globale des efforts des acteurs en présence, ce qui suppose que soient largement dépassées les démarcations trop usuelles entre connaissance et action.

Plus spécifiquement, trois lignes d'examen seront proposées :

– En premier lieu, un examen de la question de la crise, du point de vue de la connaissance puis du point de vue de l'action. Il faut le souligner d'emblée : la notion de crise échappe à toute définition répondant aux canons de la rigueur analytique habituelle ; la réalité de la crise échappe aussi à tout modèle managérial assuré. Chercheurs et décideurs se trouvent ici confrontés

à une difficulté semblable (même si les terrains sont différents) : l'impossibilité de fixer, définir, encager ce qui est par essence un phénomène-limite ; songer à borner ce phénomène, c'est d'emblée se poster dans le contresens. Autre avertissement crucial, le défi de la crise, le plus souvent, met d'emblée en crise et le théoricien et le décideur : de fortes résistances (personnelles, organisationnelles, sociétales), de réelles déstabilisations (avec tous les mécanismes de défense qui s'y rattachent : négation, refoulement, rationalisation, régressions, etc.) affectent d'emblée tous ceux qui se confrontent au phénomène ; l'un comme l'autre sont culturellement portés à construire de la connaissance et du savoir-faire à l'intérieur de limites stabilisatrices ; la crise impose un changement de vision et de pratiques. Pour paraphraser René Char, la démarche doit sans doute partir ici du fait que « *le cœur de [la crise] n'est peut-être formé que de la réponse qui n'est point donnée* » (Rempart de brindilles, in *La Parole en archipel*).

– Une fois ces difficultés reconnues, il est possible de se saisir de la question spécifique posée – les conditions de survenue des crises graves. Nous le ferons à plusieurs niveaux, en conjuguant aussi bien des réflexions globales sur les constituants des terrains porteurs de crises aujourd'hui que des observations très directement en prise avec l'expérience opérationnelle de terrain et qui permettent de repérer des facteurs à la fois déclencheurs et accélérateurs de dynamiques de crise. L'objectif sera d'engager la réflexion dans la construction de tableaux d'analyse (par nature inachevés), et non de tenter de parvenir à quelque élégant modèle théorique ou check-list empirique à toute épreuve.

– Enfin, pour répondre au souci d'un développement de la recherche, nous aborderons franchement la question de fond : la recherche doit-elle ou non s'attarder à ces questions de crise ? Dans l'affirmative, quels sont les grands défis à relever ? quels (re)positionnements par rapport au monde de l'action sont possibles, souhaitables, indispensables ? Une interrogation à partir du monde de la décision complètera l'examen – qui sera laissé ouvert à la réflexion commune.

I. CRISE : LES DÉFIS DE LA DISCONTINUITÉ

« Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais

des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons » (Buffon, 1749).

Quand le fondement identitaire de la science et de la rationalité est le triomphe, âprement acquis, sur le surnaturel ou l'invocation hâtive du hasard, comment imaginer que le fait de la discontinuité, lieu de naissance de la crise, ne représente pas un défi de taille ? Défi, pour l'exercice même de la science ; défi, peut-être plus aigu encore, en matière d'affect : accepter de reconnaître ce champ comme possible domaine d'exercice de l'intelligence, ne serait-ce pas perdre son âme, tolérer une régression ?

Reconnaître ces difficultés, ne pas les rationaliser à la hâte, est une exigence préliminaire. Relisons ici Uriel Rosenthal (1989, p. 5) : « *Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité. Les crises semblent être en opposition absolue avec la base même des sciences sociales modernes* ». Ou Edgar Morin (1972, p. 6) qui, dès 1972, déplorait : « *Il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement* ».

« *Au moins 90 % du contenu des manuels de management stratégique sont consacrés à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise [...]. Cela ne fait que renforcer la pensée conventionnelle des managers occidentaux, à savoir que le but du management stratégique serait de réduire le niveau de surprise [...]; pour connaître le succès, les organisations devraient opérer dans des états de stabilité [...]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elles surviennent, de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non-prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non-sens et le désordre. On dispose même de preuves indiquant que la sagesse conventionnelle – qui encourage le manager à se focaliser sur l'uniformité, la stabilité et la régularité – conduit à l'échec plutôt qu'au succès dans des conditions de mutation et de haute concurrence.* » (Stacey, 1996, pp. XIX-XX)

Quand la référence, pour le monde de la décision, est la dextérité dans la conduite des systèmes stabilisés, à travers des missions, des organisations, des outils, des hommes pensés pour ces états excluant surprises graves

et mises en question des références-clés, on ne peut qu'anticiper le défi technique et le désarroi psychologique posés par le surgissement du phénomène de crise (ou même le simple projet d'y porter une attention sérieuse).

Là encore, les analystes n'ont pas été avertis de mises en garde. On peut reprendre ici Coral Bell (University of Sussex), spécialiste des crises internationales mais dont le message a une portée tout à fait générale (Bell, 1978, p. 50-52) et sur le plan managérial et sur le plan théorique :

« Les crises internationales sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origines disparates; certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet, ou même poser des questions à leur propos, ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de liens de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de "décision", de "décideurs" se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité.

Il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle et la capacité à percevoir les signaux des partenaires. Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif.

La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science ; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents.

Il doit en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. L'abstraction implique la simplification, ce qui conduit à une certaine falsification. Comme l'a écrit un jour le Dr. Kissinger, « l'Histoire est plus complexe que l'analyse de système », et cela pourrait bien servir de leitmotiv au gestionnaire de crise.

Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle,

dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques tout autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle.

En dépit de toutes ces remarques, il n'en demeure pas moins que les responsables doivent se préparer à ces épisodes de dérapage (...).

1. Défis pour la connaissance

Engager un travail sur les crises, c'est immédiatement devoir s'expliquer sur ce que recouvre cette notion à l'usage si florissant. Sans entrer dans une discussion étendue (Lagadec, 1991 ; Gilbert, 1992 ; Rosenthal, 1989 ; Rosenthal, 2001), nous nous en tiendrons ici à quelques rappels essentiels sur le concept, les discussions qu'il soulève, les efforts faits pour tenter de le cerner davantage ; et nous tenterons de dégager ce que sont aujourd'hui les enjeux les plus stimulants pour la réflexion.

Une notion envahissante, un concept insaisissable

S'il y a un consensus autour du concept de crise, c'est bien que ce dernier est loin de satisfaire le principe élémentaire de rigueur, portail d'entrée de toute démarche scientifique. James A. Robinson ouvre ainsi par cette phrase l'article "Crisis" de l'*International Encyclopedia for Social Sciences* : « "Crise" est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique » (Robinson, 1968, p.510).

Les rappels à l'ordre, les constats affligés ont été récurrents, et dans tous les champs disciplinaires. Ainsi :

– Wolf-Dieter Eberwein (1978, pp.126-127), spécialiste des crises internationales : « La formation des concepts est une base essentielle de la construction théorique ; la précision des termes est indispensable pour la désignation des phénomènes que l'on souhaite décrire et expliquer. »

– Bolzinger (1982, p. 475), dans le champ médical : « Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie

tout entière est une crise... La presse et la télévision nous ont accoutumés aux us et abus de ce "diagnostic" de crise. Quel événement pourrait y échapper, dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain ? [...] On ne parle pas de crise à propos de n'importe quel désordre morbide ; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise ».

– Rodolph Starn (1976, p. 13), dans le champ de l'histoire : « *Comme tout journaliste et tout homme politique le savent, voilà un terme bien utile à l'âge des mass média. Suggérant le drame ou la nécessité de décision, il suscite l'émotion sans requérir la réflexion, il magnifie les non-événements comme les événements [...]. Pour les historiens, le mot "crise" a souvent constitué un cliché commode pour désigner les processus et les points de pression historique dramatiques ; un sceptique dirait que cette seule commodité explique tout le succès de la notion. On a du mal à résister aux formules toutes faites ; combien de fois le mot "crise" n'est-il pas apparu sous la plume des historiens ou ne s'est-il pas introduit dans les titres de leurs ouvrages, capricieusement, sans nécessité !* ».

– Edgar Morin (1976, p. 149), dans le champ des sciences sociales : « *La notion de crise s'est répandue au XX^e siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise [...]. Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur* ». « *Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics* ».

Positionnement scientifique : conjuguer exigence théorique et risque de la confrontation au réel

Ces observations ont ouvert sur deux chemins. Le premier, celui du rappel des commandements fondamentaux de la Science, dans toute leur rigueur, leur noblesse. James Robinson conclut ainsi son article "Crisis" de l'*International Encyclopedia for Social Sciences* en précisant que ce mot ne deviendra un concept utile que s'il arrive à prendre place dans un véritable ensemble théorique. Et Edgar Morin (1976, p. 169) s'attache, à la fin des années 1970, à réclamer une théorie de la crise : « *Il est de plus en plus étrange que la crise, devenant une réalité de plus en plus intuitivement évidente, un terme de plus en plus multiple employé, demeure un mot aussi grossier et creux, qu'au lieu d'éveiller, il contribue à endormir ; ce terme diagnostic a*

perdu toute valeur explicative. Il s'agit aujourd'hui d'approfondir la crise de la conscience pour enfin faire émerger la conscience de la crise. La crise du concept de crise est le début de la théorie de la crise ».

Mais on mesure rapidement le côté pharaonique de l'entreprise. Edgar Morin (1976, p. 149) ne le cache pas : « *Le mot sert désormais à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance de notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale elle-même où apparaît la "crise" ».*

Un autre chemin, plus modeste, a priori moins "scientifique", plus ouvert à des démarches empiriques, acceptant la nécessité et le risque de travaux sans le filet de sécurité d'une théorie solidement construite au préalable, a aussi été indiqué. Comme un décideur qui ne refuse pas d'engager une démarche de préparation aux crises au prétexte qu'il n'a pas encore totalement clarifié ses champs d'action, ses objectifs, ses références opérationnelles, le chercheur accepte de s'atteler à la tâche alors qu'il n'a pas encore établi toutes les grammaires de compréhension. Cette stratégie n'est d'ailleurs pas obligatoirement aussi futile que pourraient l'affirmer les tenants du premier chemin : ne serait-ce pas un trait constitutif de la réalité de la crise que d'échapper toujours à quelque modèle théorique stabilisé – de même qu'elle échappe toujours aux modèles d'action du décideur (dont le scientifique attend tout de même qu'il agisse, en dépit des risques et de l'incertitude) ?

Randolf Starn (1976, p. 7) signale avec quelque sagesse, voire humour, qu'un lexicographe italien déplorait, déjà, dans les années 1860, l'abus du terme médical de crise... Et ce même historien d'ouvrir finalement la porte sur des approches peut-être plus respectueuses des réalités et plus porteuses de fécondité tant pour la science que pour l'action qu'un refus drapé dans la plus parfaite orthodoxie : la notion de crise, conclut R. Starn, est surtout riche de sa malléabilité, de son adéquation à la saisie des mouvements irréguliers de l'histoire, de sa capacité à constituer un pont entre des disciplines variées (p. 18).

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Les grandes constructions théoriques, présentées comme préalable à tout travail scientifique digne de ce nom, n'ont pas été construites. Le temps des commandements impérieux ("une bonne théorie, sinon rien") semble révolu – même si, en nombre d'enceintes académiques, la simple évocation du terme de crise suscite encore davantage de commiseration que d'intérêt véritable. On ne peut exclure non plus que, par-

fois, puisse subsister le réflexe selon lequel le recours au vocable de crise serait le révélateur indéfectible d'une attitude pré-scientifique d'emblée disqualificatrice.

Quoi qu'il en soit, nombre de travaux ont été engagés (certes insuffisants, certes à partir d'équipes extrêmement peu nombreuses), mais avec un minimum de sécurité : le rappel à l'ordre soulignant la vanité d'un empirisme dépourvu de boussole n'a pas été oublié. Les écrits sur les crises, notamment en sciences sociales, s'attachent à poursuivre l'effort de mise en perspective, de questionnement, de critique.

Si l'on fait ici un pont avec le monde de la décision, des remarques immédiates s'imposent : les déficits théoriques, les réticences théoriques conduisent au fait que la question de la crise reste absente de la formation (pas de fondement théorique suffisant, pas de discipline de référence = pas d'existence légale) ; absente aussi du monde de référence des décideurs (souvent, elle est classée à part, dans l'anecdotique, hors de l'essentiel) ; la tendance au repli sur des tours d'ivoire, ou à l'inverse la fuite dans des travaux insuffisamment marqués par le questionnement rigoureux, conduisent à des "pragmatismes" souvent un peu courts en matière de gestion de crise (avec une succession de trucs, de modes, etc). En d'autres termes, la discussion qui précède n'est pas sans portée sur les pratiques.

Approches partielles pour cerner et définir le phénomène de crise

Loin des nobles approches visant à fonder et construire de beaux ensembles théoriques, des efforts plus foisonnants ont été déployés pour mettre un minimum d'ordre dans la réflexion, et organiser (bricoler ?) quelques repères pour l'action.

La recherche de clés fondamentales, à partir de l'histoire de la notion

Les clés suivantes sont les plus fréquemment identifiées, souvent à partir du legs de la Grèce antique :

– *Discrimination*. Le langage des tribunaux a donné sa première acception au terme : examiner, décider, discriminer, trancher. C'était « *le moment du jugement, des décisions à prendre ; un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à suivre* » (Guillaumin, 1979, p.222).

– *Bifurcation*. « *Dans la médecine hippocratique, le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa*

résolution, pour le meilleur ou pour le pire ; (...) La crise est un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens (...) Dans cette perspective, la crise n'est pas un signe de maladie, mais un signe de résistance à la maladie. Non pas une faillite, mais un sursaut. L'organisme n'est pas devenu incapable de se régler lui-même, mais il opte provisoirement pour un mode exceptionnel de régulations à visée défensive. Il n'y a dans de telles crises ni désordre ni anarchie, mais instauration d'un ordre spécial lié à l'urgence et au péril vital » (Bolzinger, 1982, p. 475-480).

– *Pathologie*. Bien plus près de nous, une signification très différente a pris de l'importance : « *A cette version hippocratique de la crise, la pensée médicale du XIX^e siècle ajoute un point de vue nouveau. La crise n'est plus terminale, résolutive et salutaire; elle est inaugurale, elle est purement réactionnelle, sans intention de guérison, parfois elle devient même pathogène lorsqu'elle développe des mécanismes excessifs. Tout se passe comme si nous utilisions aujourd'hui, simultanément ou alternativement, ces deux concepts que la pensée médicale a progressivement élaborés : la crise-guérison et la crise-maladie » (Bolzinger, 1982, p. 476).*

– *Moment de vérité*. Dans la tragédie grecque, la crise est ce moment où, brutalement, éclate tout le passé, dont la signification avait échappé aux acteurs.

– *Opportunité*. On peut ici rappeler cette acception chinoise bien connue de la notion, représentée par un double idéogramme signifiant tout à la fois danger et opportunité. « *Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel » (Burckhardt, 1971, p. 216-217).*

Décision, bifurcation, pathologie, moment de vérité où le passé réclame son dû, opportunité, se rejoignent donc pour constituer cette notion, riche, comme on l'a dit, de sa malléabilité.

Des repérages par typologies empiriques

La démarche a consisté ici à établir des classifications particulières des réalités empiriques observées. On a introduit par exemple des dichotomies,

en opposant “naturel” et “technologique”, “crise conventionnelle” et “crise nucléaire”, ce qui est lié à un “conflit” ou inscrit dans un contexte consensuel, etc. Dans le domaine de l’entreprise, ce type d’approche est fréquent. Ainsi, selon Gerald Meyers (1986, p. 9) : « *Il y a aujourd’hui neuf types distincts de crises dans le monde des affaires : la crise d’opinion ; la rupture de marché ; la crise produit ; la crise de succession ; la crise de trésorerie ; la crise sociale ; l’OPA hostile ; la crise politique (événement international) ; la régulation-dérégulation. Chacune a ses propres symptômes et traitements, et bien que chacune soit différente des autres, elles ont toutes quelques caractéristiques communes* ».

Ian Mitroff et Thierry Pauchant (1989) ont proposé le modèle de repérage indiqué ci-dessous : sur l’un des axes est repéré le caractère “interne” ou “externe” du facteur de crise; sur l’autre, la dimension “technique” ou “humaine”.

Techniques/Economiques	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Destruction majeure de l’environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
Interne	Externe
Echec pour s’adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
Humaines/Sociales/Organisationnelles	

Des repérages à partir des manifestations caractéristiques de la crise

Les auteurs ont repéré des séries de points bien représentatifs de ces situations. Ainsi ces douze dimensions génériques, dégagées par Wiener et Kahn (1962) :

- La crise est souvent un tournant dans un processus général d’événements et d’actions.
- La crise est une situation dans laquelle la nécessité d’agir apparaît de façon pressante.

- La crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués.
- La crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées.
- La crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers.
- La crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les réponses à apporter.
- La crise est une période durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue.
- La crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété.
- La crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate.
- La crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps.
- La crise est marquée par des changements de relations entre les participants.
- La crise augmente les tensions entre les acteurs.

Dans la même veine, on trouve cet autre type de relevé des caractéristiques des crises telles qu'identifiées cette fois par les études psychologiques et sociologiques (Miller, 1963) :

- Une situation de crise est plutôt aiguë que chronique, même si sa durée n'est pas spécifiée.
- La crise donne lieu à des comportements fréquemment "pathologiques", tels que l'inefficacité ou la recherche de boucs émissaires.
- La crise menace les buts des personnes impliquées.
- La crise est relative : ce qui est crise pour une partie ou un participant peut ne pas l'être pour les autres.
- La crise engendre des tensions au sein des entités concernées, y compris des tensions physiques et de l'anxiété.

Spécialiste des crises internationales, T. Milburn apporte des compléments également intéressants sur ce qui constitue une crise et les réactions qu'elle appelle (Milburn, 1972) :

- Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables.

- Nécessité de décision rapide.
- Délais relativement courts pour la réaction.
- Absence de mesures d'urgence disponibles, puisqu'il s'agit d'une situation non prévue.
- Nécessité d'innover dans la résolution du problème, du fait de l'absence de dispositif préexistant.
- Surcharge d'information.
- Ambiguïté.
- Accroissement du nombre et de l'importance des exigences.
- Conflits internes.
- Fatigue considérable.

Uriel Rosenthal et son équipe (Université de Leiden aux Pays-Bas) ont tenu à corriger quelque peu ces références classiques, qu'ils jugent trop étroites, voire fausses. La menace peut être une opportunité pour certains ; l'incertitude peut être volontairement entretenue par quelques-uns des acteurs ; l'urgence est parfois fabriquée par les responsables eux-mêmes à force de précipitation ; les oppositions entre "naturel" et "technologique" sont trop simplistes ; de même ne peut-on pas séparer de façon trop abrupte les "crises conflictuelles" et les autres : il y a toujours conflits d'intérêts. Dans cette ligne, de nouveaux repères sont proposés (Rosenthal, 1989, p. 445-447) :

- La crise "inimaginable", exigeant que l'on s'interroge vraiment sur l'impensable (elle n'apparaît pas très fréquente).
- La crise "négligée".
- La crise "quasi inévitable", en dépit d'une action de prévention.
- La crise "compulsive", qui résulte d'une sorte d'inaptitude congénitale à faire de la bonne gestion (on s'y prend de telle manière que la crise survient).
- La crise voulue, recherchée par certains acteurs (mais il ne faut pas restreindre la réflexion aux seuls terroristes; même des responsables peuvent être dans ce cas).
- La crise profondément désirée, par toutes les parties.

Un rappel essentiel : la dimension du vécu de la crise

A. Bolzinger (1982) souligne l'importance cruciale de la dimension psychologique, trop souvent négligée. Il le fait à travers quelques mots-clés (p. 478) :

– « Soudaineté : la crise est ressentie comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive et s'installe en quelques jours.

– Incoercibilité : la crise s'impose jusque dans l'intimité du sujet, avec une actualité pressante et inéluctable, sans trêve ni repos.

– Incompréhensibilité : la crise est perçue comme un étrange concours de circonstances; même si le sujet en crise adhère entièrement à la logique de la situation qui le saisit, il conserve néanmoins un fond de surprise et de bouleversement mystérieux.

– Facticité : la crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence, un moment paroxystique qui est vécu comme une "réalité objective" mais séparé de la "réalité objective" ».

Et Bolzinger souligne : « Il n'y a pas de crise sans ce vécu de la crise dont la perception clinique suffit pour imposer le diagnostic » (p. 478). La crise tient peut-être surtout à ce bouleversement vécu par le sujet. Notons que ce qui est vrai à l'échelle de l'individu l'est aussi à celle de l'organisation tout entière. On retrouve ici des formules générales souvent employées en matière de diagnostic de crise : « les organisations sont en crise lorsqu'elles se perçoivent dans cette situation »; « on est en crise lorsqu'on a déclenché le plan de crise »; « on est déjà dans la crise de santé publique, dès l'instant où la question de la santé est soulevée, indépendamment des réalités objectives ».

Mais Bolzinger va au bout du raisonnement : « L'expérience subjective devient ainsi condition nécessaire et suffisante pour cerner le concept de crise. Elle relègue au second plan toute appréhension objective, toute observation extérieure de la crise. Le concept de crise est inséparable de son pivot subjectif » (pp. 478-479).

Des propositions de définition

La définition d'Hermann Khan (1972, p.13), spécialiste des crises internationales, a longtemps fait figure de référence : « Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ».

Depuis, d'autres auteurs – et notamment Uriel Rosenthal – ont souhaité une définition qui puisse s'appliquer à des circonstances plus générales :

ce ne sont pas seulement les buts qui sont menacés ; il ne s'agit pas forcément de circonstances extrêmes de survie, mais de "choix cruciaux" ; quant à la surprise, il faut lui préférer un paramètre plus large : un haut degré d'incertitude – posé comme élément-clé des situations de crise. D'où la définition de Rosenthal : « Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales » (Rosenthal, 1986).

Dans un registre sociologique, Julien Freund a apporté un éclairage fort intéressant avec la définition suivante : « Considérée du point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles » (Freund, 1976, p.103).

Dans un registre plus organisationnel ou managérial, Patrick Lagadec proposa en 1984 la définition suivante : « Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire "en direct", avec l'assurance de faire la "une" des informations radio-diffusées, télévisées, écrites, sur longue période » (Lagadec, 1984, pp.41-42).

**Richesse du questionnement théorique :
deux lignes à tenir simultanément**

Au cours des années 1980, et cela n'a cessé de s'accélérer, la réflexion sur les crises s'est détachée des deux terrains qui lui avaient le plus servi de lieux de référence dans l'après-guerre : les crises internationales, avec ennemi clairement identifié ; les grands désastres naturels, et autres catastrophes technologiques, avec la référence aux grands plans de secours centralisés.

Claude Gilbert (1992) fut l'un des premiers, tout au moins en France, à bien nommer et formaliser la nécessité d'approcher la crise comme un pro-

cessus social construit. L'accent n'est pas à mettre sur un agent extérieur venant attaquer une organisation sociale, mais sur les processus "allumés" par l'événement – à partir de dynamiques déjà à l'œuvre dans les états dits "normaux".

Il y a sans doute ici des contradictions à tenir, et c'est une fois encore toute la complexité – et l'intérêt intellectuel – de la question que la crise pose au scientifique :

– D'une part, l'examen minutieux de ces conditions normales (dans la ligne de Charles Perrow, 1984) doit être affirmé comme indispensable à la définition et la compréhension des dynamiques de crise. L'impératif est la mobilisation de toutes les disciplines permettant la compréhension des processus sociaux "normaux", qui en viennent à générer et aggraver des phénomènes de discontinuité.

– D'autre part, des portes doivent rester ouvertes dans la réflexion sur les discontinuités qui peuvent *aussi* exister dans les dynamiques de turbulence sévère, et davantage : être spécifiques de ces situations-limite.¹ Le déplacement brutal, simultané et conjugué des curseurs vers des extrêmes en matière de gravité des faits et des menaces, de vitesse et de durée des processus, d'incertitude et d'inconnu, de nombre des acteurs impliqués, de déferlement des questions d'information avec des effets majeurs d'ubiquité et d'irréversibilités dans les perceptions sociales, d'inquiétude et de stress, etc. peuvent rendre très insuffisante la seule focalisation sur les conditions normales prévalant dans les organisations et systèmes concernés². L'accroissement démesuré de la complexité et de la turbulence peut créer des dynamiques spécifiques – qu'il convient donc d'étudier, et non plus de nier, comme si cette négation était requise pour satisfaire l'exigence de scientificité. Ce travail est à développer à l'intérieur de chaque champ, et en inter-champs puisque la crise est toujours trans-dimensionnelle. Les questions de discontinuité ne semblent pas exclues du monde des sciences "exactes" ; elles semblent continuer à tétaniser les sciences sociales (et dès lors, ces dernières risquent fort d'être perçues par le monde de la décision comme pour le moins décalées, peu pertinentes, et même trop déstabilisées par ces phénomènes pour pouvoir y faire œuvre féconde). C'est pourtant là un lieu potentiel de percée fondamentale qui permettrait de donner un élan remarquable aux réflexions sur les crises – et aux perspectives d'action.³

2. Défis pour l'action

Pour situer les défis au plan de l'action, le mieux est de passer rapidement en revue le théâtre d'opérations, en nous référant à trois modèles : le modèle de référence en matière de discontinuité, celui de l'urgence ; le modèle qui s'est imposé dans nombre de situations, celui de la crise ; le modèle émergent, celui des ruptures. Il est naturellement évident que, dans la réalité, les événements empruntent aux trois états.⁴

Urgence

De façon très synthétique, on peut retenir que le tableau suivant caractérise ce phénomène de l'urgence – décrit par ce qu'il est et par ce qu'il fait mettre en œuvre.

URGENCE
<ul style="list-style-type: none">• Événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles ;• Nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent ;• Procédures d'urgence codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés ;• Rôles, responsabilités, hiérarchies bien établis ;• Situation perçue comme gérable : techniquement, économiquement, socialement ;• Durée limitée.
<i>Une simple brèche, dans un univers stable</i>

En bref, il s'agit d'une brèche spécifique à colmater, qui se produit dans un contexte stabilisé : le système garde ses propriétés générales – selon le principe "toutes choses égales par ailleurs".

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par les traits suivants :

- le champ : des cas-types, délimités, identifiables à l'avance ;
- l'attente générale : des modes opératoires, des plans d'urgence efficaces ;

- les acteurs-clés : des spécialistes techniques, en mesure d’apporter les réponses voulues ;
- les organisations-clés : des centres d’urgence, des P.C. opérationnels, pour coordonner les actions ;
- le pilotage : par un responsable hiérarchique, qui doit veiller à la bonne marche des rouages.

Pour aider à la prise de décision et justifier au besoin les options prises, les autorités s’appuient sur une expertise bien située, au sein des services de l’Etat et/ou des entreprises du secteur. La crédibilité de ces experts n’est guère questionnée par les acteurs externes : on leur demande d’abord d’être efficaces, et on leur fait d’ailleurs volontiers a priori crédit de cette efficacité.

La notion de commandement est la clé de voûte de ce monde de l’urgence. *Command and Control* est le plus souvent la norme organisationnelle et politique de référence. Sous toutes les latitudes, une conviction marque tous ces dispositifs de réaction rapide : seule une autorité ferme et non discutée permet d’éviter confusion, désordres, paniques, comportements anti-sociaux. Et ce principe d’autorité s’affirme avec d’autant plus de vigueur que la situation est grave, de grande ampleur.

Quand il ne s’agit que d’accident bien connu et d’urgence bien isolée, la demande d’information publique n’est pas très forte : à la limite, un simple communiqué en fin d’intervention fait l’affaire. De façon générale, dans les états-majors administratifs en charge de coordonner ces interventions, la culture d’information et de dialogue est longtemps restée limitée, voire minimale. Ce qui n’est pas surprenant : pour les univers stables, il n’y a guère de discussion sur les buts, le rôle de l’autorité technique est d’assurer le retour rapide à l’état antérieur.

Crise

A la fin des années 70 et au début des années 80, on va découvrir qu’on ne saurait demeurer dans ce cadre d’approche propre aux urgences pour traiter les grands problèmes post-accidentels ou les inquiétudes soudain générées par des dysfonctionnements techniques (effectifs ou supposés).

On sort de l’échelle locale, l’économique fait une entrée en force, l’expertise devient une dimension majeure du traitement de l’événement – et cette expertise n’est plus automatiquement localisée au sein des institutions traditionnellement en charge de la réponse d’urgence. Plus déterminant en-

core, de la société émergent des exigences d'information, de consultation, de partage de décision qui ne sont plus compatibles avec l'approche antérieure ; les attitudes du type "On fait déjà tout pour vous, on ne voit vraiment pas pourquoi on perdrait du temps à vous informer – et si on le fait vous allez paniquer" ne sont plus du tout en phase avec les attentes sociales.

Quelques événements phares vont précipiter cette mue :

– Des accidents inquiétants : l'incendie de Feyzin en France en 1966 (18 morts chez les sapeurs-pompiers), l'anéantissement de l'usine chimique de Flixborough en Angleterre en 1974, qui obligent à repenser les logiques d'intervention et plus encore de prévention.

– Des alertes majeures : la fuite de dioxine à Seveso en Italie (1976), l'accident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis (1979), l'évacuation de 220 000 personnes d'une banlieue de Toronto à la suite d'un accident de wagon de chlore (1979) – qui contraignent à changer d'échelle, à revoir toute la conception des relations entre intervenants et populations.

– Des désastres de grande ampleur : la marée noire de l'Amoco-Cadiz (1978), les explosions de gaz en banlieue de Mexico (1984), la fuite de gaz toxique de Bhopal (1984), et plus encore l'accident nucléaire de Tchernobyl (1986), qui commence à ouvrir sur un autre univers que celui des crises.

La vision que l'on avait de l'accident, des catastrophes, ne répondait plus aux défis de l'heure. La défaillance technologique posait des problèmes inédits. Il ne s'agissait plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc.

Plusieurs facteurs troublants apparurent. Tout pouvait débiter de façon presque indécélable, par des signaux très faibles, qui trompaient les dispositifs d'alerte ; de ce fait, les mécanismes normaux de l'urgence classiques étaient souvent pris en défaut. Les risques "perçus" faisaient leur entrée en force – prenant souvent à contre-pied les responsables. Formés à avancer de façon séquentielle dans les raisonnements, à ne prendre en considération que les éléments déjà prouvés avec certitude, à rester à l'intérieur de chaque domaine de validité des disciplines technico-scientifiques établies, à isoler et découper les réalités à examiner (faisant ainsi disparaître du champ d'analyse les interactions trop complexes), à écarter d'instinct tout questionnement psychologique ou social, à rester entre gens avertis, à considérer que tout acteur externe ne pouvait être qu'irrationnel et dangereux... les acteurs en charge eurent les plus grandes peines à échapper à des fiascos répétés.

Pour éviter ces échecs, il fallait comprendre. Peu à peu, on parvint à cerner les contours de ce phénomène de crise – repris dans le tableau ci-après.

CRISE
<i>problèmes "réels" ou perçus</i>
<ul style="list-style-type: none">• Difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants, etc. ;• Difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ;• Dynamiques de boule de neige : en raison de multiples phénomènes de résonance;• Dispositifs d'urgence pris à contre-pied : procédures obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre-productives ;• Incertitudes : extrêmes, impossibles à lever dans le temps de l'urgence, et certainement pas par les seuls experts officiels ;• Longue durée, qui épuise les hommes, les organisations ; menaces qui se transforment dans le temps ;• Convergence : irruption d'un nombre impressionnant d'institutions (qui vont évoluer dans leurs positionnements tout au long de la crise) ;• Problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec tous les publics : médias, victimes, administrations, professionnels spécialisés, etc. ;• Enjeux considérables, de toute nature.
<i>Un événement qui fuse, avec mise en résonance rapide du contexte</i>

La crise c'est l'urgence *plus* la déstabilisation. Elle combine *déferlement* de difficultés, *dérèglement* dans le fonctionnement des organisations, *divergences* dans les choix fondamentaux.

Exemple : Au moment de l'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island, le gouverneur de Pennsylvanie apprend par les chaînes de radio qu'il a donné l'ordre d'évacuer 1 million de personnes, ce qui est faux (dérèglements internes dans l'information des médias) ; les services officiels sont submergés d'appels téléphonique, à tel point qu'on ne peut plus démentir aisément les informations erronées diffusées (déferlement) ; une question do-

mine tout : “Pourquoi du nucléaire en Pennsylvanie ? ” (divergence sur les choix fondamentaux).

La crise ne peut pas être approchée, prévenue, résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l’autorité. L’univers stratégique de l’intervention se caractérise par des traits nouveaux :

– le champ : on a affaire à des situations de grande ampleur, on sort des cas-types bien répertoriés ;

– l’attente : au-delà d’interventions techniques efficaces, on va exiger des processus de réponse clairs, pertinents, crédibles faisant l’objet d’une information précise ;

– les acteurs : on sort brutalement des P.C. opérationnels des responsables, nombre d’acteurs nouveaux interviennent ;

– la conduite : elle se fait de façon beaucoup plus complexe, à travers de nombreux pôles de décision ou d’influence ;

– le dirigeant : certes, il doit toujours donner des instructions, conduire des équipes d’intervention, mais il doit assumer bien d’autres fonctions : ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communicateur externe vers l’ensemble des autres intervenants et du public (au sens large : victimes, citoyens, actionnaires, marchés financiers, etc.). Et il va rapidement découvrir qu’il n’est plus unique.

Avec la crise, la question de l’information du public devient centrale. Il ne s’agit plus seulement d’appliquer des solutions prêtes à l’emploi, sur des problèmes définis. Il va falloir légitimer son action, garder sa crédibilité, faire montre d’efficacité dans l’aide aux populations... en dépit de très importants déficits d’expertise, de règles de traitement qui ne s’imposent plus avec la force de l’évidence et de l’expérience.

Ruptures

Contextes et phénomènes de crise semblent aujourd’hui connaître des mutations décisives. Des événements du type “vache folle”, “sang contaminé”, OGM, passage informatique de l’an 2000, ont été des indicateurs de ces mutations. Même si les risques spécifiques bien tangibles – telle usine, tel produit – sont encore et resteront des “allumeurs” potentiels de crise, l’attention tend aujourd’hui à se déplacer vers des dangers et des phénomènes plus globaux, systémiques, transnationaux, profondément inscrits dans des tissus d’activités de plus en plus difficiles à isoler, radicalement liés à des représentations

sociales obéissant elles aussi à des dynamiques en mutation, le tout procédant par sauts qualitatifs de plus en plus marqués, entre les épisodes de crises et pendant un même épisode de crise. De plus en plus, la sécurité s'intéresse ainsi aux problèmes d'interdépendances, de réseaux vitaux, de processus sociaux générateurs de cristallisations globales et instantanées ; et aussi aux vulnérabilités naissantes avec, par exemple, l'effritement voire la dévitalisation possible des notions de frontières, d'autorité, de confiance, de savoir, de démocratie, etc.

Pour aider à réfléchir et agir sur ces nouvelles difficultés, nous avons engagé des travaux de repérage à partir de l'expérience, en usant du terme de "ruptures" pour mieux sérier les analyses.

Le trait le plus évident des ruptures est la perte des références, et cela quels que soient les aspects du problème considéré. Le socle qui donnait sens à l'action et fondait les perceptions se disloque. Ce qui relevait de l'évidence "naturelle" apparaît soudain susceptible de remises en cause : plus rien ne peut être tenu pour encore assuré. Plus marquant encore : avec l'urgence, il s'agissait de retrouver au plus vite l'état antérieur (simple accident de parcours) ; avec la crise, il s'agissait de retrouver cet état antérieur après transformation ; avec la rupture, l'état antérieur ne sera pas retrouvé : il y a un avant, un après – avec un fossé définitif entre les deux mondes.⁵ Un questionnement s'ouvre dans toutes les directions, notamment sur :

- La pérennité des systèmes les mieux établis ;
- Les sécurités les plus indiscutables, et même les dogmes tellement évidents qu'on ne les remarquait pas : ainsi de la réconfortante "barrière des espèces", dogme assuré et rassurant que l'affaire de l'ESB (encéphalopathie spongiforme bovine) a désagrégé ;
- Les repères d'identité, la fonction sociale, les règles du jeu : "ce n'est plus nous qui fixons les règles du jeu" – quand on passe d'un système centralisé et dominant à un maillage complexe où personne n'est plus maître des échanges ;
- Les définitions, délimitations, catégorisations : tout devient hybride, flou, instable, ce qui plonge plus encore dans des "pannes de signification" déroutantes.

Pour aider à la réflexion, une première définition de la notion de rupture a été proposée : « Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus

essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication ». (Lagadec, 2000, p. 81).

Comme pour les urgences et les crises, on peut proposer un tableau de référence – toujours pour commencer à fixer des repères. Et en sachant bien que tous les points que l'on tente ici de sérier sont mélangés dans la réalité.

RUPTURES
<i>un avant / un après</i>
<ul style="list-style-type: none">• Dissolution des repères structurants : sens, règles du jeu, conventions, dogmes, normes, connaissances, hypothèses scientifiques les plus indiscutées, identités, cartes mentales, perceptions, langage, etc.• Globalité et cristallisation : on passe des problèmes aux symptômes ; de dysfonctionnements spécifiques à des enchevêtrements de problèmes interdépendants ; le local se trouve pris au piège de problèmes globaux qui se cristallisent brutalement sur un point particulier• Diagnostics hors de portée : exigeraient percées fondamentales (scientifiques, organisationnelles)• Procédures d'intervention : hors de leurs domaines de référence• Durée : dans le temps long d'une mutation, épreuves immédiates et répétées• Cartes d'acteurs : pulvérisées, illisibles, en recomposition• Non communicabilité : acteurs émergents, absents, impossibles à atteindre ; pertes de repères, de liens, de mécanismes, de langage, etc.• Enjeux : refonder de nouvelles visions, légitimités, modalités générales
<i>Moment critique dans des processus de mutations globales</i>

Sauf préparation avancée, au premier chef à la surprise radicale, la rupture ne peut que provoquer une profonde déstabilisation :

– Sentiment de “déjà-là” : comme s’il fallait se battre sur tous les fronts à la fois, la rupture s’étant imposée sur tout le théâtre d’opérations alors qu’on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point particulier ;

- Sentiment d’extrême confusion : en raison du nombre des problèmes de fond qui jaillissent et entrent en résonance ;
- Sentiment de grande vulnérabilité : au milieu d’un enchevêtrement de lignes de faille, toutes porteuses de crises de grande ampleur ;
- Sentiment de perte : il y a un “avant” et un “après”, sans retour possible à l’état antérieur ;
- Sentiment d’accablement : le phénomène de rupture est porteur de crises à répétition ; n’importe quelle affection, même bénigne, tend à conduire à une crise, à des crises dans la crise ; les trajectoires semblent constamment choisir les variantes parmi les plus funestes⁶ ;
- Sentiment d’impuissance : ces crises opportunistes donnent lieu à des phénomènes de mises en résonance instantanés et multifformes ; des bulles d’opinion se forment au rythme des médias et explosent de façon difficile à anticiper ; davantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles sont d’emblée résistantes aux traitements conventionnels. Le versant “décomposition” étant le plus perceptible, l’impression prévaut que l’on vit un processus de démaillage généralisé, un travail de sape quasi impossible à juguler.

Mais il faut encore complexifier l’examen : alors que la crise se présente comme un phénomène relativement focalisé – c’est une urgence qui fuse hors des limites habituelles et provoque des mises en résonances de plus en plus amples – la rupture renvoie à des champs de plus en plus vastes, hétérogènes, et cependant reliés entre eux par des liens qui tiennent aux structures fondamentales des systèmes en cause.

De la sorte, alors que, dans l’urgence, on doit se focaliser sur les solutions à apporter, alors que, dans la crise, il faut se questionner sur les problèmes en cause, pour les ruptures, on est rapidement confronté à des séries de symptômes : il est difficile de cerner un champ d’examen, de poser un diagnostic, d’atteindre les racines d’un phénomène, de les traiter, sans se perdre rapidement dans des labyrinthes ouvrant sur d’autres labyrinthes. Ainsi, engager une réflexion sur la violence dans telle école de telle banlieue conduit rapidement à une réflexion sur l’éducation et ses finalités, l’emploi et le travail, la sécurité, la presse, les relations Nord-Sud, etc.

Pour le responsable, l’univers stratégique se caractérise donc par des traits encore bien plus complexes que dans la crise :

– le champ : on a affaire à des méta-systèmes qui perdent leurs références, leurs identités, la logique étant du type “kaléidoscope”, c’est-à-dire des transformations brusques, inédites, globales ;

– l’attente : fondamentalement, on attend des décideurs une réponse sur le sens – des visions du monde, des réponses nouvelles ;

– les acteurs : on se trouve en présence de réseaux extrêmement complexes d’opérateurs, de maillages ouverts, instables et flous ; les séparations entre l’interne et l’externe, entre les niveaux hiérarchiques, s’évanouissent ; on ne trouve plus d’acteurs centraux qui auraient les clés de la situation ;

– la conduite : elle devra s’opérer entre de multiples pôles, émergents pour la plupart, selon des règles à réinventer, refonder, renégocier ;

– le dirigeant : certes, il est encore sommé de donner des solutions immédiates, mais on le jugera surtout à sa capacité à fournir des visions du monde, à ouvrir de nouvelles voies, à transformer les processus collectifs. Problème : étant donné l’importance des enjeux à renégocier, la légitimité accordée aux responsables est d’emblée très limitée.

Les ruptures ouvrent sur de vastes horizons à construire. Il ne s’agit plus de réunir des outils, comme pour les urgences. Ni même de rassembler des équipes et des capacités d’intervention coordonnées, comme pour les crises. Il s’agit de se repositionner, collectivement, de façon fondamentale, pour reconstruire des visions tout autres, et des modalités de fonctionnement suivant de nouvelles logiques. Mais sans pouvoir arrêter, ne serait-ce qu’un instant, les machineries sociales...

II – LES FACTEURS DE CONSTRUCTION DES CRISES

Les insuffisances théoriques et les inconnues propres au phénomène de discontinuité font anticiper quelque difficulté dans la construction de modèles robustes en matière d’anticipation de crises. Comment prévoir avec quelque assurance le déclenchement ou le non-déclenchement, l’accentuation ou la résorption d’une dynamique de crise – phénomène dont on comprend assez mal la réalité profonde et les mécanismes de développement ? Une contradiction doit d’emblée être inscrite dans la démarche :

– D’une part, une affirmation positive : l’expérience permet bien de cerner des potentiels de crise, tant en matière de déclenchement que d’aggra-

vation ; quand un certain nombre de conditions sont réunies, la probabilité de crise est forte. Et tout doit être fait pour aller le plus loin possible dans cette voie du repérage des régularités et voies “normales”.

– D’autre part, un questionnement toujours à la recherche de surprise, de non conventionnel, d’exception, d’aberrant : l’expérience, là encore, est riche en enseignements (à ne pas rejeter hâtivement dans “l’anecdotique”). Des crises peuvent survenir sans que les potentiels habituels soient bien réunis (la métaphore du battement d’aile du papillon est constamment rappelée par les faits aux explorateurs de crise) ; et, à l’inverse, des crises peuvent ne pas se déclencher alors qu’un nombre extraordinaire de facteurs déclenchants sont pourtant réunis ; des circonstances spécifiques peuvent venir bouleverser toutes les anticipations (ainsi, tel accident chimique survenu le jour de l’écroulement du mur de Berlin fut-il sans aucune répercussion) ; les trajectoires de développement des crises et leurs impacts finaux sont souvent aussi surprenants que ceux de l’éclair (certes, des anticipations “gaussiennes” sont possibles, mais elles seront funestes pour la personne foudroyée alors qu’elle se trouve pourtant bien protégée par un paratonnerre) ; ce peuvent être les mesures prises au regard du potentiel accumulé qui déclenchent la crise, etc.

Bref, dans l’univers de la discontinuité, la recherche de régularités reste par construction une entreprise marquée par l’instabilité et la surprise. On peut regretter cette limitation, mais c’est une réalité qu’il faut accepter dès lors que l’on consent à entrer dans le domaine des crises. Et c’est bien là l’enjeu théorique le plus passionnant en matière de crise : la tentative de compréhension, par construction impossible à achever, du tissage entre le normal et l’aberrant.

Très modestement, nous nous contenterons de tenter ici un premier repérage, à travers deux cheminements. Le premier explore les conditions générales favorables aux crises ; le second examine les cultures et conduites managériales productrices de potentiels de crise. Et les deux niveaux sont à croiser : des conduites managériales insuffisantes sont de nature à précipiter dans la crise dès lors que le terrain de référence est déjà particulièrement propice ; et naturellement, plus les instabilités structurelles s’aiguisent, plus les insuffisances de pilotage sont de nature à précipiter la crise.

A l’adresse du décideur, il est possible d’indiquer une leçon de l’expérience : ces quelques repérages sont déjà des outils particulièrement puissants pour identifier une bonne part des potentiels de crise.

A l'adresse de l'académique, il faut reconnaître que l'on en reste encore à des cartographies élémentaires dont on regrettera naturellement le côté énumérateur. Cependant, et c'est sans doute là une piste de réflexion méthodologique à retenir, pour avoir quelque chance de comprendre les crises, il faut se résoudre à suivre des processus d'analyse atomisés, à se faire artisan de mosaïques sans se précipiter (se réfugier ?) dans la mise en forme précoce de lois générales – certes brillantes et rassurantes mais sans doute de piètre qualité.

1. Des vulnérabilités structurelles

Sans recherche d'ordre d'importance ou de séquences d'enchaînement, on peut identifier les facteurs suivants comme prédisposant à l'émergence de crises.

Explorations à partir de l'événement initiateur

La gravité brute des événements, des bilans catastrophiques sont naturellement des facteurs potentiels de déclenchement de crise. Un échouement de type Amoco-Cadiz (1978) a peu de chance de laisser indifférent.

Mais il faut dépasser largement cette première échelle d'analyse : les milliers de morts annuelles sur les routes, les hécatombes liées à la consommation de tabac, etc. n'ont jamais déclenché de crise. Par contre, la suspicion de rejet de "dioxine" autour d'une usine, la suspicion de quelques cas potentiels de maladie suite à une vaccination scolaire sont de nature à plonger dans de fortes turbulences. Et l'on voit d'ailleurs à quel point le monde de la décision est désormais sensible au risque de crise : le dimanche 20 août 2000, une personne est tuée par la foudre dans le jardin des Tuileries à Paris ; tous les parcs et jardins de la capitales sont immédiatement fermés au public. S'exposer au risque de mise en cause par l'opinion ou par un juge pour "non-application du principe de précaution" devient un facteur de crise central. Loin du poids quantitatif des événements, d'autres facteurs sont donc à considérer. Ouvrons donc quelques portes complémentaires, toujours en partant de l'événement.

Le facteur clé de la perception des risques

Les études sur la perception des risques (Slovic, 1987) ont mis en évidence deux facteurs crisogènes déterminants : le fait qu'un risque soit peu connu (la radioactivité fait plus peur que la dynamite) ; le fait qu'il soit im-

posé (la centrale nucléaire) et non choisi (l'automobile). Les opposants au tabac l'ont d'ailleurs bien compris : en accentuant le discours sur le tabagisme passif, on transforme un risque "volontaire" en risque "subi" et l'on peut espérer passer à la crise, qui ouvre de nouvelles opportunités dans la confrontation avec l'industrie du tabac, dans les comportements des consommateurs ; de même, aussi longtemps que l'automobile peut être associée à la notion de liberté, on se protège de la crise – mais on entre en zone de crise si ce sont des enfants (dimension émotionnelle supérieure) qui trouvent la mort (gravité) dans un accident d'autocar (nombre) affrété par leur école (risque subi).

On voit ici bien des facteurs d'extension du champ des crises :

– Le développement du monde construit : le domaine des "*Acts of God*", de la "force majeure" régresse, on passe de plus en plus dans la sphère du subi, plus propice à des mises en cause, donc à des crises ; l'événement, ses conséquences et ses causes sont pris en bloc et replacés dans le champ de la responsabilité. L'inondation est vue comme le résultat d'une politique de remembrement, de bétonnage ; les effets de l'ouragan comme le résultat de choix d'équipement critiquables, d'une prévision météorologique défailante ; et on ne manque pas de mettre en cause le changement climatique – dont la maîtrise n'est pas à la portée des interlocuteurs immédiats, ce qui contribue encore à dramatiser le potentiel de crise puisque le sentiment d'impuissance est particulièrement déstabilisateur.

– Le développement des outils de mesure, la multiplication des incertitudes scientifiques : on est capable de repérer bien des phénomènes ou de poser des questions dont on ne peut apprécier la signification réelle en termes de sécurité. On ouvre par là, automatiquement, des océans de suspicions théoriques, qui dramatisent d'autant le champ potentiel des crises.

– L'accentuation des exigences sociales (y a-t-il, oui ou non, un, deux, trois cas de leucémie supplémentaire(s) autour de telle ou telle installation ou décharge industrielle ?) et l'impossibilité d'y répondre (en raison des limites des outils d'analyse, des faibles connaissances historiques de référence, etc.) expose également à des turbulences sévères : toute réponse simple est dénoncée comme simpliste ; toute réponse complexe peut enclencher une crise médiatique (surtout si le sujet éclate durant l'été, et est traité par un stagiaire ou un pigiste qui voit dans l'épisode une occasion en or pour s'assurer une attention nationale).

– La transformation, l’instabilité et la cristallisation des perceptions sociales : si l’on considère le temps long, on peut relever que, voici cinquante ans, un bon support commercial pour vendre une eau de source fut d’en vanter la qualité radioactive ; aujourd’hui, la simple évocation du terme “radioactif” est suffisant pour déclencher une alerte générale sur tous les fronts ; si l’on considère le temps court, il suffit d’une série noire pour déclencher une hypersensibilité dans un secteur – jusqu’à observer des somatisations collectives difficiles à décrypter (cas, semble-t-il, dans la crise Coca-Cola en Belgique à l’été 1999). Les événements chocs, tête de série, inaugurent de nouvelles lignées de crise : la crise de la transmission transfusionnelle du sida exacerbe l’attention pour la sécurité en matière de santé publique, et l’inquiétude de tous les acteurs, dans tous les domaines, sur le plan juridique ; la conduite des affaires lors d’un épisode comme Tchernobyl exacerbe la défiance de l’opinion sur longue période.

On l’observe naturellement : le développement de la crise se détache rapidement du point d’entrée ici considéré, à savoir l’événement initiateur. Si l’Amoco-Cadiz fait entrer dans la sphère de la crise, c’est tout autant parce que le traitement de l’accident apparaît inacceptable, parce que la perception de la valeur écologique est de plus en plus aiguë, etc. Si, dans l’affaire de l’Erika la crise rebondit sur le terrain de la santé (cette dimension était déjà apparue avec l’Amoco-Cadiz, mais n’avait pas fait crise), c’est parce que le traumatisme a été sévère suite aux épisodes du sang contaminé et de la vache folle, que la dimension santé est devenue un facteur crisogène de toute première importance.

La question de l’effet en chaîne

En raison de la complexité des tissus d’activités, et notamment des réseaux vitaux et de la dépendance à ces réseaux vitaux (énergie, transport, information, eau, système bancaire, distribution, etc.) toute défaillance locale risque de toucher des nœuds critiques. On retrouve ici les études de Perrow sur les “couplages serrés” des systèmes complexes, qui font d’ailleurs l’objet d’une attention croissante (Sagan, 1993 ; President’s Commission on Critical Infrastructure Protection, 1997 ; Michel-Kerjan, 1999).

L’idée-clé est la suivante⁷. En situation habituelle, les grands ensembles humains et techniques fonctionnent déjà en réseaux complexes ; mais sur la base de segmentations qui permettent des autonomies, des sécurités, des modes

d'interactions domestiqués ou adaptables. La crise conduit ces systèmes complexes à devoir accélérer considérablement leurs interactions, écraser leurs marges d'autonomie et de sécurité. Selon le mot de Michel Dobry (1985), il y a suspension des segmentations normales. Au lieu d'être dans des logiques d'amortissement progressif des dynamiques à mesure que l'on s'éloigne du moment et du lieu d'une impulsion particulière, comme en situation normale, la crise inverse le processus : toute impulsion en "allume" d'autres, et l'on passe très vite à de la progression géométrique. Une déclaration malheureuse reçoit instantanément une publicité médiatique hyperbolique, elle devient le point focal d'intérêt des hauts niveaux de décision soudain mobilisés, elle ouvre à nouveau des cicatrices profondément enfouies qui déterminent des déstructurations en chaînes, etc. Sur toutes les dimensions, on observe une sorte de course aux extrêmes tout à fait déstabilisatrice.

Exemples :

– Le 17 septembre 1991, à New York, la Consolidated Edison Corp. prie certains de ses clients (liés par un contrat prévoyant ce type de demande) de se déconnecter de son réseau et de s'alimenter de façon autonome. Un central téléphonique d'AT&T met donc en route ses groupes électrogène ; mais personne ne va s'apercevoir que les groupes se révèlent défaillants et que l'alimentation est passée sur batteries de secours. Six heures plus tard, les batteries sont à plat : le système de communication concerné s'effondre. Cette défaillance affecte le système de navigation aérienne. Suite de la chaîne de conséquences : fermeture des trois aéroports de New York, saturation des aéroports de Boston, Philadelphie, Baltimore, Washington ; annulation et retards de centaines de vols ; désorganisation large du système aérien, sur plusieurs jours.

– En janvier 1998, la destruction d'une large partie du réseau électrique québécois plonge Montréal dans le noir et entraîne un effondrement par plaques de différents réseaux vitaux interconnectés : eau, raffinerie, téléphone, informatique, transport, etc. (Rapport de la commission scientifique et technique, 1998 ; Lagadec, 2000b).

– Les bouleversements liés à la mise en connexion de larges réseaux mondiaux exacerbent de nouvelles vulnérabilités : « *La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances. Ces liens ont créé de nouvelles dimen-*

sions de vulnérabilités qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques sans précédents pour la sécurité nationale. [...] Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense militaire. La défense nationale n'est plus du ressort exclusif de l'exécutif et la sécurité économique échappe à la seule sphère des affaires ». (p. ix)

– L'affaire de la vache folle, après celle du sang contaminé est l'application de ces nouvelles données de vulnérabilité au domaine hypersensible de l'alimentation et de la santé. Et, là encore, être en retard d'une guerre c'est s'exposer à des crises d'une acuité dont on a encore peu conscience – jusqu'à l'atteinte aux conditions de la démocratie (Dab, 2000).

L'effet en chaîne direct, *couplé à l'effet choc de la prise de conscience* de ces vulnérabilités systémiques (car il n'est pas encore totalement intégré dans les perceptions spontanées), constituent des déclencheurs et des aggravants de crise. Et toute découverte indiquant l'inexistence de fait d'une cloison de sécurité tenue jusqu'alors pour donnée, toute reconnaissance de l'impossibilité d'ériger pareilles cloisons – qu'il s'agisse de barrières d'espèces perméables, de tests non totalement fiables ou significatifs, de “porteurs sains”, de “traçabilité impossible à garantir”, etc. – ne pourront que préparer des pertes de repères générateurs potentiels de crise.

On le voit ici encore, si des facteurs peuvent être identifiés, ils sont le plus souvent couplés jusqu'à ce que le fait ne puisse que difficilement être distingué de sa perception. Mais il ne faut pas en conclure cependant (même si cela est familier des sciences humaines) qu'il suffit de s'intéresser aux perceptions : plus un phénomène est grave intrinsèquement, plus les conditions sont favorables à des perceptions susceptibles de cristalliser une crise.

Explorations autour du contexte immédiat

Information, communication, médias

Depuis les années 80, un facteur domine le théâtre des crises : la communication. On en arrive ici à une règle quasi établie (mais il peut y avoir de remarquables exceptions, comme nous l'avons signalé précédemment) : toute défaillance d'information risque fort de déclencher une crise ; mais on ne peut oublier une autre régularité, de plus en plus vérifiée : toute

mise en scène médiatique peut elle aussi déclencher ou accentuer les épisodes de crise (Lagadec, 1994 ; 1995b ; 1996 ; 1997 ; 1997b).

Dès qu'il y a attractivité médiatique (proximité de l'événement, émotion, identification possible de la part du public, incertitude, série noire, etc.), des conditions potentielles de crises se mettent en place. L'événement qui fait irruption dans le quotidien, en créant de fortes interrogations, ouvre des champs très larges aux médias : toute crise est crise d'information ; toute insuffisance, toute incohérence, toute incertitude décuple l'attention des médias jusqu'à leur donner une stature de défenseur ultime du citoyen ; et la mise en branle du système médiatique crée elle-même des appels d'air qui redoublent les potentiels de crise.

L'irruption des médias est le plus souvent porteuse de crise. Pour de nombreuses raisons : ils vont souvent déferler sur le lieu d'un événement grave en exigeant des moyens, du temps, des énergies qui font déjà largement défaut, y compris même pour des opérations techniques vitales. Ils vont aussi, par leurs reportages, peser sur les actions entreprises, exacerber l'émotion, accentuer l'impression de perte de contrôle. Ils vont exiger des informations rapides sur les faits, les conséquences, les causes, les culpabilités – et le tout dans leur code c'est-à-dire dans le registre du tout ou rien, de la certitude, de l'instantanéité. Le tout doit être simple, binaire, tenir en dix secondes, pouvoir entrer dans une présentation de scoop valorisant le média et le journaliste, être illustré par une image évidente entrant dans la culture du moment (ainsi des principes de transparence, de précaution, de traçabilité, d'émotion, qui doivent désormais être placés dans tout discours si l'on veut éviter une disqualification médiatique à la première déclaration).

Mais, à l'inverse, tout déficit d'intervention médiatique risque lui aussi d'être porteur de crise : les médias peuvent être des canaux d'alerte vitaux (approche objective) ; une absence de couverture sera souvent ressentie (approche perception) comme un signe d'abandon⁸ ; la mise à l'écran permet d'objectiver des peurs (L. Crocq). En outre, si d'aventure les médias ont le sentiment qu'ils risquent d'être accusés d'avoir sous-estimé une information, et ceci d'autant plus qu'ils auraient été pourtant avertis par une autorité, les responsables doivent anticiper une lame de fond en retour : les médias feront payer cher leur défaillance (réelle ou perçue), et la turbulence a toute chance d'être particulièrement sévère.

Fondamentalement, la question de l'information est crisogène car des contradictions sont par construction présentes. La référence naturelle des res-

ponsables – traiter l'événement matériel avant la communication – a trop longtemps recouvert des politiques de dissimulation inacceptables. La référence instinctive des médias – une totale transparence ne peut que permettre une totale résolution des difficultés – est un peu courte et fait fi de maints effets pervers (que l'on a pu voir exacerbés, notamment, dans des cas de prises d'otages comme le détournement de l'Airbus d'Air France à Alger fin 1994). Mais, et l'on en terminera ici avec ce point des médias, ces difficultés de fond, qui ont leurs petites mais aussi leurs grandeurs, ne peuvent que très rarement être débattues, tant elles relèvent du tabou ; l'échange, même à froid, se révèle quasi impossible, ce qui montre à quel point le fait médiatique peut être crisogène à chaud.

Prévention et traitement de l'événement

Les facteurs suivants sont à relever comme particulièrement crisogènes :

- des défaillances majeures en matière de prévention : insuffisance technique, réglementaire, organisationnelle ;
- des déficits évidents d'organisation, de cohérence. Or, précisément, la crise projette dans le champ opératoire de très nombreux acteurs dont la mise en cohérence n'est pas aisée à obtenir ;
- des déficits de pilotage, au plus haut niveau ;
- le non-respect de principes considérés dorénavant comme des impératifs absolus : transparence ; principe de précaution (très vite réduit, en situation de turbulence, à un impératif d'abstention) ; prise en charge des victimes ; cohérence entre le discours et les faits ; cohérence générale dans les chaînes de responsables ;
- la conduite en elle-même de la crise devient même désormais un facteur de crise de premier plan : on en arrive aujourd'hui à des évaluations très rapides des capacités de gestion de crise des acteurs, de la qualité de leur préparation – avec tableaux comparatifs de l'action des dirigeants comme cela fut fait dans les affaires de la tempête de la fin 1999 et de l'Erika (décembre 1999).

Explorations autour du contexte de fond

Est fondamentalement crisogène ce qui fait percevoir une perte de sens, une perte des repères structurants. Ce sont les éléments que nous avons

surtout repérés dans l'examen de la notion de rupture. Les cartographies de référence ne fonctionnent plus, qu'il s'agisse de faits physiques, de capacités techniques ou d'expertises tenues pour acquises, de cartes mentales, de représentations des jeux d'acteurs, etc. La prise en charge des événements va supposer une rupture dans les lectures de fond⁹, les principes et les modes d'action – autant de sauts qualitatifs difficiles à effectuer en situation de turbulence.

Un contexte – le nôtre – dans lequel s'accroissent démesurément : les incertitudes scientifiques, les potentiels de risques, la complexité des réseaux d'acteurs, les impératifs d'instantanéité, le risque juridique, l'ouverture des frontières tant de l'espace que du temps, la fragilité des entreprises soumises à des fluctuations boursières fixées heure par heure au gré des flashes d'information en cas d'événement, la défiance des citoyens tant envers la science que l'idée même de gouvernance... est globalement crisogène.¹⁰

En fond de tableau, il faut encore intégrer : le refus instinctif des grands projets, après les trop nombreux rêves du XXI^e siècle qui se sont transformés en cauchemars (on se replie volontiers sur la gestion à court terme – impérieuse d'ailleurs si l'on veut éviter la disparition rapide en raison de contraintes immédiates ne laissant plus guère de marges de manœuvre ; le développement de dynamiques de coagulation rapides, hybrides, locales, éphémères avec effacement (dans l'attente de l'effondrement) des structures hiérarchiques (comme on en a vu la trace dans les mouvements de barrages routiers de septembre 2000) ; la tendance à énoncer de grands principes (droits de l'homme, liberté économique), mais la grande difficulté de préciser des chemins praticables (ce qui rend difficile les progrès effectifs, le développement de la confiance) ; le développement des lois, mais dans le même temps l'effacement des règles du jeu dès que l'on sort du quotidien, etc. (de la Maison neuve, 2000).

La crise, selon la pensée grecque, on l'a vu, est heure de vérité. Ce sont ces grands déséquilibres, liés aux mutations actuelles de plus en plus fortes et accélérées, qui sont au fondement des crises actuelles – beaucoup plus encore que les simples problèmes tactiques de gestion médiatique ou de capacités immédiates des cellules de crise à mettre un peu de cohérence dans les réponses apportées.

Et rajoutons ici un facteur : le fait et la perception que ces questions devraient être mises à l'agenda, depuis la formation jusqu'à la culture décisionnelle de haut niveau – mais qu'elles ne le sont pas (ou le plus souvent

trop tard, partiellement, et avec des résistances étonnantes) –, achèvent de renforcer les facteurs de crise. Et comment sortir de ce cercle vicieux lorsque, du côté des organisations et des responsables, la perception de bouleversements qui seraient à prendre en compte tend à déterminer des mécanismes de défense (fuite, dénégations, rationalisations, etc.) à la mesure des enjeux ? (Raufe, 2000 a, b).

Explorations autour de l'émergent

Nous venons d'examiner une série de niveaux de réalités. Une autre approche est encore nécessaire : prendre en compte la conjonction à très haute vitesse de tous ces facteurs, qui conduit à l'émergence de facteurs précipitants supplémentaires. Les contradictions ne peuvent que s'exacerber et dramatiser la crise : le déchirement du sens, la contraction du temps, l'exigence de réponse médiatique instantanée et dans la transparence totale, la mise au premier plan de l'émotion, l'exigence de temps pour construire de nouveaux référents susceptibles de fonder de nouvelles lignes de réponse, l'exigence de temps pour engager des pédagogies sociales complexes, le surgissement d'angoisses et d'impossibilités tactiques immédiates, la nécessité de faire monter en première ligne des responsables le plus souvent non formés et très réticents à l'idée d'engager de véritables politiques sur ces questions de discontinuités... engendrent des risques de dislocations globales, ou des accidents spécifiques qui peuvent déclencher des turbulences majeures à partir d'un front secondaire.

La réalité de la crise est indissociable de la *dynamique de basculement* qui soudain – pour des raisons qui peuvent tenir à des causes ultimes parfaitement opportunistes – déclenchent des processus non contrôlés et quasi non contrôlables. D'où la très grande difficulté de l'anticipation en matière de crise, et la nécessité de mettre en place une réflexion et une veille sur tous les facteurs dont on peut penser qu'ils sont susceptibles d'enclencher des cyclones. Exigence d'autant plus difficile à satisfaire que, le plus souvent, la sortie de crise ne pourra pas s'opérer sans prise de risques parfois considérables.

Il va falloir marier inventivité remarquable sur les lectures de fond et capacités tactiques éblouissantes. Quand le moment de vérité est particulièrement lourd, que le champ opératoire immédiat s'élargit comme il le fait aujourd'hui, tenir tous les surgissements de la crise contemporaine relève du prodige.

Des équipes non préparées ont peu de chance d’y parvenir. Les quelques recettes de gestion de crise que l’on se contente souvent de considérer sont à l’évidence un peu courtes. Et les fortes résistances à des investissements – personnels, organisationnels, sociétaux – dans ce domaine ne sont pas faites pour garantir des progrès assurés. D’autant plus que ces résistances surgissent avec un éclat tout à fait dévastateur au moment de la crise... moment de vérité.

Une réflexion sur les organisations et les institutions serait également la bienvenue. Si ces ensembles humains sont le plus souvent fondés et pilotés dans le souci du maintien de références données, de positions acquises, de procédures établies, etc., il y a frein structurel à toute préparation, veille, prise en charge des alertes à la hauteur des enjeux actuels.

Lorsque la crise frappe, on perçoit soudain l’ampleur des décalages accumulés. L’image de la lame de fond s’impose alors aux acteurs : « *il y avait vingt verrous. Quand le premier a lâché, tous les autres ont sauté, instantanément* » comme on a pu le souligner dans l’épisode du “sang contaminé”.¹¹

2. Traitement de la crise : des failles dramatisant les crises

Nous venons d’examiner des facteurs généraux porteurs de crise. Pour nourrir la réflexion, nous proposons une autre coupe. Il s’agit de relever des failles “normales” de gestion des organisations qui concourent souvent, comme le montre l’expérience, à générer ou dramatiser les dynamiques de crise. On connaît aujourd’hui relativement bien ces pathologies classiques qui affectent quasi systématiquement les organisations non préparées. Les tableaux cliniques sont d’une constance étonnante.¹²

Avant la crise, bunkers porteurs de fiascos / atomisations inquiétantes

Les organisations sur lesquelles on peut poser les diagnostics suivants sont immanquablement exposées à des dramatisations de crise en cas d’amorces de turbulences :

- Sous-bureaucraties balkanisées, en guérilla permanente ;
- Individus recroquevillés à la recherche de protections formelles et de fusibles ;
- Outils d’urgence inexistant, défailants ou inconnus de ceux qui auraient à s’en servir ;
- Dirigeants dans des stratégies d’évitement systématique ;

- Absence quasi-totale de retour d'expérience et de simulation ;
- Surtout : culture du non-dit, du tabou, du lissage de toute alerte qui pourrait donner lieu à questionnement.

Précisons le tableau clinique : il n'y a pas d'interrogation collective préalable sur les grandes vulnérabilités potentielles, pas de partage des questions (pour ne pas s'exposer, chacun ne fait état que de ses propres points forts et de ses certitudes), pas de réflexion sur les signaux faibles à décrypter et à suivre, pas de mécanisme de vigilance renforcée en cas de doute, pas d'entraînement collectif pour le cas où tel scénario se réaliserait... Lorsque la règle est la concurrence farouche et inquiète en interne (chacun étant perçu et défini comme un fusible commode plus que comme un partenaire potentiel), la défiance vis-à-vis de l'extérieur (perçu comme la menace majeure, appelant avant tout un contrôle strict de l'information), la crise a déjà à sa disposition un remarquable terrain de prolifération. On se borne alors, au mieux, à préparer des plans-papiers – certes impressionnant par leur volume, mais inutilisables et non pertinents lorsque viendra la crise.

Autre indice de situation préoccupante : si les sujets posant problème potentiel majeur (par exemple quand il y a mise en cause lancinante d'une technologie) ne sont pas pris en charge par le sommet de l'organisation, si l'on se repose sur d'autres partenaires pour le faire, si l'on sous-traite ces alertes à quelque spécialiste technique ou à quelque communicant, etc. Car tous ces mécanismes identifiés ne sont pas seulement des insuffisances caractérisées : ce sont des symptômes de fragilités profondes qui se cristallisent au premier signal de crise.

On pourrait penser que les organisations opposées point par point aux vieilles institutions seraient à l'abri des pronostics défavorables. La prudence s'impose pourtant : là où il n'est jamais possible de se réunir et de se situer, là où les environnements sont foisonnants et marqués par des bouleversements permanents, là où les vulnérabilités individuelles sont extrêmes, l'atomisation qui en résulte risque également de bien mal préparer une capacité collective de réaction.

Bien évidemment, pour mémoire, on doit souligner qu'une organisation ayant sciemment développé ses intérêts dans un sens contraire à des exigences impérieuses – comme, notamment, une bonne sécurité en matière agroalimentaire – s'expose à des risques de crises majeures si d'aventure ses pratiques sont mises à jour.

***A l'émergence de la crise,
des réflexes instinctifs qui vont nouer la crise***

Aux premiers signaux de situation anormale, les réflexes d'une organisation non préparée vont immédiatement aggraver le potentiel de crise. Au lieu de mettre en place des capacités de veille renforcée, de rechercher et de remonter rapidement de l'information, de commencer à ouvrir des réseaux internes, de préparer les jalons d'une information externe franche et ouverte, jouant sur la confiance et le respect, de déployer une capacité de réflexion stratégique globale, chacun va subir le syndrome du recroquevillement défensif. Le tableau de référence est le suivant.

Non-réaction

S'il s'agit d'un événement grave, massif, évident et immédiat, on sera surpris de constater que les intéressés peuvent afficher une capacité de déni étonnante. On a vu, après tel cyclone dévastateur, des autorités commencer par déclarer que la situation n'était pas si sérieuse, avant de devoir sonner le tocsin dès le lendemain.

S'il s'agit de phénomènes insidieux, l'expérience conduit à identifier des pathologies également récurrentes, tout particulièrement en matière d'alerte et de mobilisation. Chaque niveau tend à ne passer l'information de pré-alerte qu'après avoir assuré trois conditions : *"J'ai un rapport technique complet, sûr et définitif sur la situation ; j'ai pu m'assurer que ni moi ni mon organisation ne pouvaient être tenus responsables ; j'ai des éléments suffisants pour rassurer mon supérieur et l'opinion"*. D'entrée, la crise marquera des points décisifs.

Dénégation interne

"Ça ne peut pas être grave ; "Si c'était grave, ça se saurait" ; "Ce n'est pas nous" ; "Ce n'est pas encore prouvé" ; "Les textes ne disent pas que c'est moi !". Pareilles défenses instinctives sont de remarquables facteurs de paralysie.

Comme la crise est de nature transverse, qu'elle livre rarement d'emblée des preuves simples de sa réalité, ces réactions réflexes fonctionneront comme des pièges redoutablement efficaces. La tendance va donc être de rechercher avec acharnement des raisons prouvant qu'il ne se passe rien – et on va en trouver, même si cela exige des contorsions extraordinaires dans la lecture de la réalité. Celle-ci sera rentrée de force dans un système de repré-

sensation d'autant plus rigide que le système sera mal préparé, pétri d'inquiétude, arc-bouté sur la conviction profonde qu'il serait mortel pour chacun de reconnaître quelque vulnérabilité que ce soit. Tout questionnement est bloqué : chacun ne procède que par réponse définitive permettant de clore à l'avance toute interrogation, à commencer par celles qui pourraient porter sur les points les plus sensibles.

Venant conforter cette attitude, le système s'efforce de bloquer aussi la recherche effective d'informations. On travaille avec un système de représentation très restrictif, avec les quelques informations initiales rassurantes, et en ne tolérant que les seules informations ne remettant rien en cause, validant les lectures optimistes et de dénégation.

Bref, un mécanisme général que l'on pourrait qualifier de "réduction à la normalité" se met en place : "Tout est nominal". Un seul signal au vert, une seule bonne nouvelle suffiront à effacer de la perception des cohortes de signaux d'alerte.

Communication compulsive à l'extérieur

Vers l'extérieur, toujours s'il n'y a pas eu préparation, la communication réflexe sera inmanquablement du type : "*Nous ne savons encore rien, mais vous pouvez vous rassurer : ce n'est pas grave*" ; "*De toutes les façons, tout est prévu*". Au grand étonnement des officiels, le message obligé "*Tout est sous contrôle*" sera immédiatement entendu comme un aveu d'impuissance et d'alerte maximum : "*Sauve qui peut*".

Que l'on y ajoute des démonstrations maladroitement de dissimulation ou quelque flottement opérationnel et la crise sera déjà maîtresse du théâtre des opérations, avant même que la situation ait véritablement été identifiée comme digne d'attention.

Au développement de la crise et jusqu'à la fin, le désarroi face à des situations non stabilisées

Surpris par l'étrangeté de l'événement qui n'entre pas dans les niches administratives et disciplinaires établies, ébranlés par la rapidité avec laquelle la confusion s'est déjà rendue maîtresse des lieux, paralysés de voir projetées en pleine lumière des questions que l'on avait tout fait pour ne pas laisser affleurer, les systèmes génèrent rapidement des comportements aggravants.

Organisation de l'impuissance

En très peu de temps, une série de réactions marque la réponse :

- Bunkérisation, chacun s'efforçant de mettre à l'abri son territoire et sa position ; le cloisonnement se fait par métiers, par territoires, par niveaux géographiques, par niveaux hiérarchiques, et plus sûrement encore par clans (ce qui achève de pulvériser les organigrammes théoriques) ;
- Affichages formels, sans implication réelle dans l'événement ;
- Recherche active de fusible, qui va rapidement atomiser tout sentiment d'appartenance collective ;
- Flottement, voire disparition des plus hauts niveaux ;
- Désorganisation, chaque niveau faisant le travail du niveau inférieur, en se gardant de prendre les responsabilités attachées à son propre niveau.

Agrégats hâtivement qualifiés de "Cellules de crise"¹³

Sans préparation, l'idée même qu'il puisse exister un lieu de synthèse est étrangère à la culture de l'organisation : on y verra surtout une menace, ce qui ne prépare pas aux meilleures collaborations internes. L'examen révèle ainsi, fréquemment, les difficultés suivantes :

- La cellule se réunit trop tardivement ;
- Il y a trop peu ou trop de gens (en fonction de l'arrivée ou de la disparition du patron ; les dirigeants qui n'ont pas daigné s'impliquer dans les préparations tiennent le plus souvent à afficher une présence bien visible à défaut d'être très utile) ;
- Sa composition est défailante, non structurée ;
- La confusion y règne et chacun travaille dans une logique d'acquisition de détails techniques, sans recul stratégique ;
- La cellule est isolée, sans appui véritable des Directions concernées (très peu à l'aise pour reconnaître ainsi l'existence d'un lieu de décision qui pourrait leur échapper : c'est déjà là une inquiétude fondamentale en situation calme, on ne va pas tolérer pareille menace quand les risques pour le partage des territoires d'influence sont si aigus) ;
- La cellule fait rapidement de l'opérationnel de terrain, sans jouer son rôle d'anticipation, de questionnement, de préparation des options, etc. ;
- La cellule finit par ne plus suivre que tel ou tel aspect spécifique, choisi parmi les plus techniques et ne posant pas de problèmes stratégiques très difficiles; elle n'a pas de vue d'ensemble sur le système, elle perd bien vite toute valeur ajoutée stratégique.

Pathologies des petits groupes

Deux grandes pathologies menacent les petits groupes, qu'il s'agisse des cellules de crise proprement dites ou des cercles plus lâches. En premier lieu, la cacophonie : c'est la plus fréquente. En second lieu, des processus d'autisme (ce que le psychosociologue américain Irving Janis a nommé *Groupthink* – "pensée de groupe") qui engendrent bientôt des fiascos très étonnants. Janis a caractérisé ainsi cette pathologie qui menace les équipes de culture homogène soumises à forte pression et vivant de façon confinée :

- Illusion d'invulnérabilité ;
- Foi sans borne dans sa propre moralité ;
- Rationalisation pour éviter toute remise en question ;
- Vues stéréotypées des autres acteurs ;
- Autocensure ;
- Illusion d'unanimité ;
- Pressions sur les déviants par des "chiens de garde de l'orthodoxie".

Quand cette pathologie frappe, elle conduit à des opérations ahurissantes dont tout le monde se demandera ensuite comment elles ont pu être imaginées, organisées, choisies, etc. L'exemple le plus célèbre est celui de la Baie des Cochons, Janis ayant montré dans ses études à quel point l'équipe de pilotage de la Maison Blanche avait subi ce syndrome pernicieux. Après coup, une marque caractéristique de ces épisodes est la stupéfaction de chacun sur le thème : « Comment des gens aussi brillants, solides et sûrs ont-ils pu se laisser aller à de telles extrémités, à de telles décisions et de tels comportements ? » (Janis, 1982).¹⁴

Logiques de décision aggravantes

En perte de repères, soumis à fortes pressions, ébranlés par le stress, les acteurs ont rapidement tendance à produire des décisions qui vont encore accentuer désordre, incompréhension et impasses :

- Décisions en tout ou rien ;
- Incohérence dans la durée ;
- Raisonnements strictement techniques ;
- Fausses solutions miracles (qui recyclent souvent d'ailleurs bien des projets anciens, qui n'avaient jamais pu être imposés) ;
- Remontée de références archaïques, inadaptées mais vécues comme sécurisantes car puisant dans des affects très primaires.

Ces réactions ont un facteur commun : en situation de crise, les décideurs tendent à produire des réponses en évitant tout questionnement organisé – trop insupportable quand le stress est élevé. Jusqu'à ces dernières années, ces réponses pavloviennes étaient inscrites dans le registre de la sous-réaction (ne faisons rien, pour ne pas paniquer) ; le balancier passant à l'autre extrême, on risque d'observer désormais de la sur-réaction systématique – d'ailleurs très difficile à éviter si l'on ne veut pas subir une défaite instantanée sur le plan médiatique, et si l'on veut éviter des mises en causes judiciaires.

Les problèmes de l'expertise

Alors que l'on a le plus grand besoin de connaissances précises, de clarification sur ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas, ce que l'on ne pourra pas savoir, les organisations non préparées sont sujettes à des mécanismes qui vont eux aussi nouer la crise :

- Recherche de l'expert qui va dire que ce ne peut pas être grave (du côté des responsables) ; recherche de l'expert qui va dire que ce ne peut être que gravissime (du côté des médias) ;

- Recherche de l'expert qui va apporter la solution miracle ;

- Formulation biaisée du problème à investiguer : "Y a-t-il un risque vital imminent ?" (si la réponse est négative, par exemple parce qu'il s'agit d'un risque diffus et à long terme, on verra les systèmes transformer la réponse, qui deviendra vite : "Les experts disent qu'il n'y pas de risques" – positionnement officiel qui mettra rapidement le feu aux poudres).

- Pression énorme sur les experts pour qu'ils sortent des résultats sans délais ;

- Transformation du positionnement des experts : on en fait des décideurs, puis des communicants, avant d'en faire des boucs émissaires ;

Tel était le tableau le plus fréquent jusqu'à très récemment. Désormais, dans une logique de précaution médiatique et judiciaire que le décideur s'appliquera à lui-même, on risque d'observer un tableau inverse : la recherche de l'expertise la plus alarmante, l'utilisation de l'incertitude de l'expertise pour justifier les sur-réactions les plus extrêmes. Et il va de soi que tout expert réfléchira à deux fois avant de signer quelque analyse pouvant laisser entendre qu'il aurait sous-estimé les risques courus.

Communications externes suicidaires

En matière de communication, le fond culturel est très prégnant et a beaucoup marqué les épisodes de crise jusqu'à ces dernières années ; il s'exprime bien par ces quelques convictions souvent entendues :

- “*Si c'est grave, on donne des ordres, pas de l'information*” ;
- “*Si on informe, ce sera la panique*” ;
- “*On communique seulement si on peut rassurer*” ;
- “*On ne communique rien tant que toute la chaîne hiérarchique n'a pas validé le message*” ;
- “*Une personne et une seule a le droit de s'exprimer, et il vaut d'ailleurs mieux qu'elle attende d'avoir reçu tous les rapports nécessaires avant de le faire, sinon elle n'aura rien à dire*”.

Ce référent conduit rapidement à ce que l'on peut qualifier d'anti-manuel pour un fiasco médiatique :

- Silence, absence, dérobades ;
- No comment ;
- Démentis systématiques ;
- Déclarations “rassurantes” ;
- Manque total d'humilité ;
- Dégagement sur d'autres responsables ;
- Incapacité à fournir de l'information ;
- Mise en cause de ceux qui informent.

Et l'on en arrive à des communications suicidaires. A froid, on juge pareilles déclarations impossibles à imaginer. Et, pourtant, ces expressions s'entendent bel et bien, traduisant seulement le fait d'une institution et de personnes très déstabilisées par l'événement : “*Il y a peut-être des morts, mais ce ne sont que des vieux*” ; “*De toutes les façons, ils allaient tous mourir*” ; “*Vous êtes peut-être victimes, mais vous allez recevoir un tel pactole !...*” ; “*Étouffer les gens, ça fait partie des procédures*”, etc. Ce qui est perçu par les destinataires ou les observateurs comme preuve de la vilenie des responsables n'est en réalité qu'une pathologie “normale” – mais qui va coûter aux officiels le dernier point d'appui à ne pas perdre en crise : la dignité.

Vers les victimes

Ici, encore, dans les organisations non préparées, le réflexe immédiat sera de fuir toute relation, et si cette fuite est contrariée, on risque fort de

constater de l'agressivité à l'encontre des victimes et de leurs familles, ce qui achèvera d'aggraver encore souffrances, récriminations, incompréhensions.

De façon générale, l'idée réflexe qu'en cas de crise les populations deviennent nécessairement des masses hostiles et dangereuses, entraîne vers des sur-crisis rapidement impossibles à gérer. Le mot d'ordre : "Ne bougez pas, vous devez attendre les ordres, les cars militaires vont arriver, ils vous conduiront dans des centres de regroupement où vous serez triés" – entendu dans tel ou tel exercice de crise – est un révélateur exigeant correction sur le fond. Sur ce point comme sur bien d'autres le terrain est en train d'évoluer à très haute vitesse et en profondeur : on a ainsi vu les familles des marins du Kursk mettre en fuite le Président de la Russie.

Des systèmes qui se délitent

Il faudrait une cellule de crise très bien reliée à son organisation : ses composantes, sa haute direction ; et, puisque désormais de nombreuses cellules vont devoir travailler ensemble (très rapidement plus d'une dizaine de cellules dans les cas d'importance, comme un accident aérien par exemple), des réseaux de grande efficacité sont à établir rapidement. L'impréparation interne et externe se traduit ici encore par de l'impuissance, source de confusion immédiate. Fondamentalement, les systèmes non préparés perdent en très peu de temps leurs propriétés d'ensembles organisés :

– Une cellule de crise existe, mais l'ensemble de l'organisation n'est pas mobilisée de façon cohérente et active autour de ce point focal ;

– La cellule est orpheline, les dirigeants se montrant étrangement absents, ou présents par intermittence, juste le temps de venir parachuter quelques directives (sur le mode d'une évidence indiscutable, qui apparaîtra surréaliste et inquiétante à ceux qui se battent effectivement avec la situation et sa complexité). Le pire est sans doute le passage en comète du dirigeant qui vient relever les fautes commises, ce qui achève le processus de désintégration des équipes.

– Les décisions-clés sont prises hors cellule, dans les couloirs, quelque part... La cellule est rapidement perçue comme inutile, illégitime. La désintégration est en marche.

– A une échelle élargie, on observe des écheveaux de cellules non reliées entre elles, s'informant de façon accidentelle, tardive et sur les points les moins critiques. Comme il n'y a pas de capacité de recul, ni au sein des

différentes cellules, ni à l'échelle du système, la désintégration du système dans sa globalité est assez rapidement obtenue.

En fin de crise

La phase terminale des crises pose des problèmes également récurrents. Au premier signe favorable les cellules relâchent leur effort et se dispersent. La crise rebondit furieusement. Quand, après moult rebondissements non gérés, la crise lâche finalement prise (comme une épidémie qui a trop détruit pour poursuivre encore ses ravages), elle laisse un terrain favorable pour d'autres crises. Les passages de témoins entre les acteurs mobilisés pour le temps de la crise et ceux qui peuvent prendre le relais sur le long terme (par exemple les services Clients, Juridique, Assurances ; les associations de victimes...) sont défaillants, ce qui entraîne des difficultés très importantes, dans la durée, et alors que l'on ne dispose plus des moyens exceptionnels que la crise avait permis de réunir.

Après la crise, le syndrome de l'oubli qui scelle d'autres échecs

Sitôt l'événement passé, le mot d'ordre est l'oubli et le retour à la situation antérieure, alors que les crises exigent un travail important de cicatrisation attentionnée, des initiatives fortes pour répondre aux questions de fond qui ont généré la crise – et qui ont été générées par elle. De surcroît, l'absence d'analyse du traitement collectif de l'épisode ne préparera pas à mieux conduire les épisodes suivants ; pire : de fausses leçons seront retenues qui constitueront autant de pièges pour l'avenir.

Dans cet univers, l'idée même d'apprentissage sera en décalage complet avec la volonté d'oublier le plus rapidement possible : elle aura donc le plus grand mal à se traduire dans les faits, en dépit de discours obligés sur l'importance du retour d'expérience et des simulations.

Résistances à l'apprentissage

En matière de crise – et non d'urgence – l'apprentissage porte moins sur la capacité à déclencher des actions réflexes de nature logistique que sur la capacité à décrypter les situations à haut risque, à piloter des systèmes instables, dans des univers peu connus, avec une multitude d'intervenants et dans un univers médiatique (presque) totalement ouvert. Au centre de cet apprentissage : le travail d'équipes de direction pour penser les vulnérabilités

émergentes, cerner les nouvelles conditions d'intervention, développer des capacités collectives de pilotage, faire émerger des cultures d'ouverture collective non fondées sur une défiance profonde vis-à-vis de tout acteur (aussi bien externe qu'interne).

On se heurte ici à une série de difficultés de fond, notamment à haut niveau :

– Le sentiment qu'un dirigeant n'a pas de temps à perdre avec ces sujets : s'il est dirigeant, c'est qu'il a les réponses ;

– Le sentiment que ce sujet n'est pas sérieux : s'il n'y a pas de réponse codifiée, aisément modélisable et donc susceptible d'être sous-traitée à des spécialistes techniques, c'est que la démarche n'est pas "scientifique" ;

– Une incompréhension : un dirigeant est là pour apporter des réponses, non pour se poser des questions ;

– Un malaise : la crise exige un profil de créatif, non un profil d'excellence dans la capacité à faire fonctionner des rouages et des logiques techniques données ; or, ce type de profil n'est pas un critère central de recrutement ni de promotion : on sent donc confusément que ces questions de crises conduisent à s'aventurer en milieux inconnus, hostiles, dangereux – donc à éviter jusqu'au bout ;

– Un sentiment d'illégitimité : demander à des équipes dirigeantes de se préparer au non conventionnel est souvent ressenti comme inacceptable puisque trop contraire à ce qu'ont été toutes les règles du jeu ayant permis d'accéder aux postes supérieurs.

Naturellement, ces difficultés peuvent être surmontées, mais elles existent et sont la norme dans les organisations non préparées. Ce sont là de remarquables facteurs alliés de la crise.

III – PISTES POUR RECHERCHES ET ACTIONS

Pour faciliter le travail en séminaire, nous privilégierons ici une présentation simplifiée en pointant un certain nombre de questions laissées ouvertes.

1. Questions pour la recherche

– La piste la plus novatrice, mais la plus difficile : peut-on relever le défi d'une recherche "fondamentale" sur la question de la discontinuité ?

Dans l'affirmative, comment mener pareille recherche ? Comment éviter aussi bien de se perdre dans des explorations indéfinies que de produire des modélisations plus brillantes que fécondes ? Est-ce que l'abandon des projets de la fin des années 70 (Edgar Morin) doit être pris comme le signe d'une ambition excessive ?

– Dans le même temps, comment peut-on organiser et conduire une recherche plus classique à partir des approches "normales" de la recherche, plus habituée et mieux configurée pour repérer les phénomènes "normaux" conduisant aux crises ? En particulier, il serait précieux que les sciences des organisations examinent comment des bureaucraties, dont le fondement est la protection des territoires sur la base de règles acquises, peuvent envisager de s'intéresser de façon pro-active à la question de la crise : y a-t-il là une contradiction indépassable ? ou comment dépasser ce qui n'est qu'une contrainte normale, mais susceptible de mutation ?

– Doit-on, plus modestement, s'en tenir à de l'observation partielle, notamment à travers des études de cas, de façon à engranger des éléments de connaissance sur les dynamiques à l'œuvre et leurs évolutions ? Et sans se perdre dans de grandes prétentions théoriques ?

– Quelle place le chercheur doit-il occuper pour conduire ses travaux et exercer ses responsabilités sociales ? Pour prendre des extrêmes : se situer exclusivement dans le monde académique, en privilégiant la plus grande distance avec le monde de la décision ? S'inscrire beaucoup plus fortement dans ce monde de l'action en y prenant des responsabilités d'acteur, notamment par exemple dans un positionnement d'intervenant ? Si divers choix sont posés, quels liens établir entre les diverses cultures et pratiques de recherche pour un enrichissement global ?

– Brutalement, on pourrait se poser la question : y a-t-il encore une place pour une activité de recherche sur la question des crises – ou en est-on arrivé au point où il ne s'agit plus ici que d'ingénierie sociale, à laisser aux consultants ?

– On peut plaider le retrait de la recherche : sa culture, ses pratiques, ses réticences ne la prédisposent pas à aborder un champ à ce point marqué par des dynamiques – fugitives et fuyantes – qui obligent à des présences en situation, et non ex post ; des progrès de la réflexion supposeraient des percées fondamentales en matière de discontinuité – et cela apparaît hors de portée ; la question de la crise reste orpheline en termes de rattachement discipli-

naire, ce qui condamne l'entreprise (quels que soient les discours de circonstance appelant à la prise en charge des problèmes sociétaux, le rapprochement avec le monde de l'action, etc.).

– On peut plaider le contraire : c'est précisément parce que l'on se trouve en face de défis difficiles, d'une crise pour la recherche aussi bien sur le plan théorique qu'au plan de ses pratiques, qu'il ne faut pas refuser l'obstacle ; c'est précisément parce qu'il s'agit d'enjeux sociétaux graves qu'il est indispensable qu'une recherche publique hardie soit développée : ne serait-elle pas d'ailleurs, en elle-même, une composante indispensable de la réponse des institutions aux crises qui les secouent (quand on ne dispose plus de références pour traiter un défi, montrer que l'on est capable d'engager des travaux de réflexion sur le fond, devient essentiel) ; il est même possible que cette crise soit une opportunité pour les recherches en sciences sociales, bien au-delà du seul domaine de la crise.

– Si l'on opte – au moins provisoirement – pour la seconde branche de l'alternative, une question émerge : qu'entend-on, en fin de compte, par "recherche" quand on parle de crises et de ruptures ? Une réponse serait de partir de ce que l'on énonce comme exigence concernant les décideurs. On demande à ces derniers d'être à même de jongler avec deux référentiels : celui de la gestion en univers plus ou moins stabilisés (certes marqués par le désordre, mais dans des limites domestiquées sur chacune des dimensions prises en compte) ; celui du pilotage en univers extrêmement turbulent, avec perte profonde des référentiels. Ne faudrait-il pas également attendre de la recherche une double capacité : ne jamais oublier les principes fondamentaux de chaque discipline, et travailler à l'intérieur de ces principes ; être en mesure de construire encore de l'intelligence en situation limite, ce qui suppose très probablement d'autres référentiels théoriques, d'autres positionnements, d'autres pratiques méthodologiques ? C'est dans cette dernière voie que nous nous sommes inscrits au cours des deux dernières décennies et c'est à partir de cette pratique qu'ont pu être développées des formations dans certains établissements d'enseignement supérieur, pour certains corps d'intervenants (préfets, magistrats), ou à la demande de grandes entreprises ; ces formations étant directement construites tout à la fois sur les mises en forme opérées par la communauté scientifique du domaine, et sur la base d'expérience acquise sur des champs d'expérience volontairement divers et contradictoires. Un des enjeux, aujourd'hui, serait de constituer de véritables équipes

d'investigation scientifique aptes à se mobiliser en temps réel pour réfléchir aux situations de crise – ces équipes devant peu à peu construire leur place au sein des systèmes d'intervenants.

La perspective doit sans aucun doute être marquée par une grande ouverture dans les pratiques et les référents – avec bien sûr, en contrôle, un travail rigoureux de réflexion sur les avantages et difficultés des diverses pistes suivies.

2. Questions pour l'action

– Du côté des décideurs, l'enjeu est de savoir si l'on va pouvoir – là aussi – sortir d'une attitude de refus latent de la question de la crise, en allant au-delà des simples préparations d'outils tactiques. Les mécanismes de défense sont profondément ancrés : comment les contourner ?

– Les questions sur les terrains de crise sont de plus en plus difficiles : comment répondre de mieux en mieux sur des dossiers de plus en plus marqués par des inconnues impossibles à lever, des bouleversements constants dans les normes de sécurité exigées, des renversements brutaux dans les exigences sociétales ? Comment tenir les contradictions entre le long terme – de plus en plus éloigné – et les impératifs du court terme – de plus en plus proche de l'instantanéité ? Comment tenir des ensembles de plus en plus complexes, interdépendants, relevant de mosaïques de cultures divergentes – mais vite écrasés quand la logique médiatique devient, avec l'éclatement de la crise, la référence dominante ? Comment faire le tri entre ce qui doit relever de la règle édictée par les pouvoirs publics et ce qui doit venir de l'opérateur privé ?

– Il y a aussi des questions plus aisées, mais sur lesquelles on bute encore le plus souvent : la conduite de l'apprentissage sur longue période des organisations, avec tout ce que cela implique en termes d'effort, de constance, d'engagement à haut niveau, de créativité dans les méthodes.

– Que demander au domaine de la recherche, en termes de direction d'efforts, de pratiques, de renouvellement de culture si l'on veut approfondir des questions de fond ? Quels types de liens construire avec le monde académique ?



Notes

1. On relèvera ici avec intérêt les réflexions de François Furet et Denis Richet : « [Les événements de 1789] ne sont pas [...] réductibles à une explication de type purement structurel. Leurs modalités ne sont pas "inévitables", inscrites dans les contradictions sociales. Il faut restituer au fait révolutionnaire lui-même, à l'événement son rôle créateur de la discontinuité historique. La mauvaise récolte de 1788, qui joue un si grand rôle dans la mobilisation des masses populaires, ne doit qu'au hasard météorologique sa dignité d'événement majeur ; et Louis XVI n'a pas signé le traité de commerce franco-anglais dans le dessein de couronner la crise qui va l'emporter ! En bref, les origines de la Révolution française ne sont simples que pour les esprits simples, et nous craignons, dans la partie de ce livre qui leur est consacrée, d'avoir un peu cédé à cette illusion et à cette facilité. Ce regret peut sans doute s'accompagner d'un constat qui est en même temps un souhait : l'approfondissement des recherches sur les origines de la Révolution française comporte un impératif logique, le consentement à ce qu'il y ait une part d'accidentel dans cette histoire » (Avant-propos à la nouvelle édition, *La Révolution française*, Paris, Hachette, 1989, p. 8).

2. Exemple simple : les équipes intervenant dans des prises d'otages ont remarqué que, parfois, les gaz utilisés pour faciliter un assaut n'avaient aucun effet sur l'individu à neutraliser ; la situation extrême dans laquelle il se trouve peut déclencher des mécanismes de protection tout à fait aberrants rendant insensible à des produits pourtant normalement très efficaces – et d'ailleurs peu confortables pour les intervenants pourtant protégés par des masques ad hoc. Autre exemple : dès lors qu'un signal de crise est donné, des déclenchements en chaîne se produisent à vitesse stupéfiante dans le monde médiatique, jusqu'à la mise en réseau mondial d'un non-événement : le signal de crise fait sauter des verrous, comme la vérification de l'information – la vitesse primant sur la véracité des faits – ; on passe à un autre état. Avec des déclarations significatives comme la suivante, entendue de la part de nombreux acteurs : « en temps de crise, on n'a plus le temps de réfléchir ».

3. Une lecture sous l'angle de la crise (ce qui n'est certes pas le projet des auteurs) du livre de Francis Chateauraynaud et de Didier Torny, *Les sombres précurseurs*, serait sans doute à opérer, car la démarche semble éclairer les remarques qui précèdent. La seconde partie de l'ouvrage approche des cas de crise dans leur complexité, en mettant bien l'accent sur les bifurcations, les effets de basculement,

les effets de “grains de sable”, les émergences non nécessaires, les points d’inflexion aberrants, etc. Et pourtant, en première partie, là où les auteurs, pour leur synthèse, s’attachent à s’inscrire dans les règles académiques, l’obligation première semble être de présenter un quadrillage notionnel permettant de baliser le réel – au détriment d’une attention spécifique aux dynamiques foisonnantes de la seconde partie. Certes, la synthèse ne se contente pas de catégoriser les états stables, elle intègre les dynamiques de transformation – mais on ne voit pas la même dextérité consacrée à cerner ce qui se joue précisément lorsque se déclenchent les basculements. Les auteurs auraient pu tirer parti de leurs analyses de cas fouillés pour ouvrir une réflexion sur les phénomènes de discontinuité. Ils préfèrent se replier sur la mise en garde récurrente : le risque de tout ramener à une logique de “crise” – ornière pour le commun des mortels et dans laquelle même les sciences sociales n’auraient d’ailleurs eu que trop tendance à tomber (p. 85). Face au problème de la discontinuité, on semble se replier sur des nomenclatures plus fines (voire proliférantes), en n’oubliant pas la dénonciation rituelle et obligée du caractère douteux, du point de vue scientifique, d’une construction intellectuelle à partir de la notion de crise. Dans l’affaire dite de la Josacine, une analyse intéressante serait de mettre au jour ce qui s’est passé le soir de l’annonce entre 18h30 (heure à laquelle les acteurs – industriels et autorités – se mettent d’accord pour attendre avant de lancer l’alerte) et 20h01, heure à laquelle l’annonce est toutefois faite par France 2, le “groupe industriel” ayant décidé quelques minutes auparavant d’appeler un journaliste de France 2 (déjà semble-t-il au maquillage), pour lancer l’alerte nationale ; puis entre 20h00 et 20h05 environ, où les systèmes sont débordés d’appels – avec le black-out téléphonique subi par Rhône Poulenc, en raison d’une saturation, non de son propre standard téléphonique mais du standard de France-Telecom dont dépendait le sien propre. Un ensemble de dynamiques compressées qui requièrent des modes d’analyse restant à inventer, valider – et plus encore à faire reconnaître comme “scientifiques”.

4. Les pages qui suivent reprennent des développements du livre de Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Editions d’Organisation-Les Echos Editions, 2000.

5. Les mathématiques, et plus particulièrement l’analyse dynamique des équilibres, distinguent les équilibres dits “stables” (si l’on dévie un peu de cet équilibre, on revient tout de même à cette position d’équilibre à court terme) des équilibres dits “instables” (situation pour laquelle si on dévie très légèrement de cet équilibre, on s’en éloigne de manière irréversible : on ne peut jamais y revenir).

6. Ainsi dans le cas de la vache folle, dispose-t-on enfin d’un test, s’est-on même déjà préparé à devoir affronter la question de résultats potentiellement alarmants, que tombe l’information sur des porteurs sains qui bouleverse en-

core tout le champ (août 2000).

7. Je dois à Claude Gilbert de m'avoir permis cette clarification.

8. Comme ce fut le cas de la tempête qui a gravement affecté la Bretagne en 1987, et qui donna lieu à une perception d'abandon médiatique, donc de désintéressement national – "un déficit d'émotion nationale" comme le souligna Louis Le Pensec, député breton, expression reprise par *Ouest-France*, 24 octobre 1987.

9. Exemple : avant la crise du sang contaminé, l'approche du risque médical s'inscrit dans une foi générale vis-à-vis du progrès et une confiance de fond envers le monde médical ; après, tout est apprécié à partir d'une suspicion de principe envers toute intervention (le bénéfice est-il vraiment justifié, quels sont les effets négatifs connus, inconnus, cachés ?), toute organisation (maladies nosocomiales), tout groupe d'individus (corps médical), etc.

10. Exemple : On savait traiter une fièvre aphteuse chez les animaux : abattre et isoler. Mais comment peut-on encore agir quand la notion de séparation n'existe plus guère, avec la mise en place de régions entières spécialisées dans l'élevage hyper-intensif ? Comment bloquer (militairement ?) des régions entières pour un problème de santé publique, à l'heure où le déplacement est devenu une exigence vitale et où l'idée même d'isolement contraint déclencherait des représentations non maîtrisables ? Et comment le faire à partir de simples suspicions de maladie nouvelle mal connue qui réclame, mais on n'en est pas certain, des mesures immédiates et radicales, et à l'échelle internationale ?

11. Entretien avec Didier Tabuteau, in P. Lagadec et J. Rayet (1997, p. 119).

12. Les pages qui suivent reprennent des développements du livre de Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices* (2000).

13. Pour une présentation plus détaillée, voir Patrick Lagadec (1995).

14. Il serait probablement utile d'approcher l'épisode des pailotes corses à partir de ce type d'outil.

Références

- Bell, C. (1978), "Decision Making by Governments in Crisis Situations", in Frei, D. (ed.), *International Crises and Crisis Management - An East-west Symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publisher, pp. 50-58.
- Bolzinger, A. (1982), "Le concept clinique de crise", *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, pp. 475-480.
- Buffon (1749), *Théorie de la Terre*, cité par Delumeau, J. & Lequin, Y. (1987), *Les Malheurs des temps – Histoire des fléaux et des calamités en France ; Mentalités : vécu et représentations*, Paris, Larousse, p. 397.
- Burckhardt, J. (1971), *Considérations sur l'histoire universelle*, Paris, Payot.
- Chateauraynaud, F. & Torny, D. (1999), *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Dab, W. (Dr.) (2000), "Santé publique, des crises aux ruptures", in Lagadec, P., *Ruptures créatrices*, Paris, Editions d'Organisations-Les Echos Editions, pp. 313-334.
- Dobry, M. (1985), *Sociologie des crises politiques*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques.
- Eberwein, W-D., 1978, "Crisis Research. The State of the Art : a Western View", in Frei D. (ed.), *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publishers, pp.126-142.
- Freund, J. (1976), "Observations sur deux catégories de la dynamique polymogène; de la crise au conflit", *Communications*, pp. 101-112.
- Gilbert, C. (1992), *Le Pouvoir en situation extrême - Catastrophe et politique*, Paris, L'Harmattan ("Des crises sans ennemi", deuxième partie, pp. 89-166).
- Guilhou, X. (2000), "L'occident dans des univers mondiaux en rupture", in Lagadec, P., *Ruptures créatrices*, op. cit., pp. 125-159.
- Guillaumin, J. (1979), "Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises", in *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, pp. 220-254.
- Hermann, C., (1972), "Some Issues in the Study of International Crisis", in Hermann, Ch. F. (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, Collier-Macmillan London, The Free Press, pp. 3-17.
- Janis, I. (1982), *Groupthink – Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton and Mifflin Co., 2nd ed.
- Lagadec, P. (1984), "Le risque technologique et les situations de crise", *Annales des Mines*, août, pp. 41-53.

- Lagadec, P. (1991), *La Gestion des Crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, McGraw Hill – Ediscience (“La crise ou la perte de référence”, chapitre 4, pp. 44-57).
- Lagadec, P. (1994), “Situation de crise : Apprentissage de la communication”, *Sécurité, revue de Préventique*, n°13, p. 39-47.
- Lagadec, P. (1995), *Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lagadec, P. (1995 b), “Responsables et médias lors des grandes situations de crise : l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994)”, *Administration* (revue du corps préfectoral), n°168, pp. 197-210.
- Lagadec, P. (1996), “Les Victimes d'attentats et les médias”, *Administration* (revue du corps préfectoral), n°171, pp.197-207, en collaboration avec Françoise Rudetzki, Présidente de SOS-Attentats.
- Lagadec, P. & Rayer, J. (1997), “Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite”, *Administration*, n°175, pp. 118-125.
- Lagadec, P. (1997), “Maternelle de Neuilly – Lawrence Dreyfus et les médias”, *Administration*, n°175, pp. 145-148.
- Lagadec, P. (1997b), “Sauvons les Médias !”, *Préventique-Sécurité*, n° 31, pp. 3-5.
- Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris, Editions d'Organisation-Les Echos Editions, Collection Tendence.
- Lagadec, P. (2000b), “Tempête de Verglas, Québec Janvier 1998”, *Préventique-Sécurité*, n° 49, pp. 38-41.
- Maisonneuve, E. (de la) (2000), “La Stratégie, à quoi bon ?”, *Agir – revue générale de stratégie*, n°4, pp. 5-16.
- Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986), *Managing Crisis, a Positive Approach*, London, Unwin Paperback.
- Michel-Kerjan, E. (1999), “Risques à grande échelle dans les systèmes en réseau”, *Cahier du Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole polytechnique*, n°555.
- Milburn, T. (1972) “The Management of Crises”, in Hermann, Ch. F. (ed.), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, Collier-Macmillan London, The Free Press, pp. 259-277.
- Miller, K. & Iscoe, I. (1963), “The Concept of Crisis : Current Status and Mental Health Implications”, *Human Organization*, 22, pp. 195-201, cité par Robinson, J. A., 1968.
- Mitroff, I., Pauchant, T. & Shrivastava, P. (1988), “Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management”, *Technological Forecasting and Social Change*, n°33, pp. 83–107.

- Morin, E. (1972), "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18, pp. 6-20.
- Morin, E. (1976), "Pour une crisologie", *Communications*, n° 25, pp. 149-163.
- Perrow, C. (1984), *Normal Accidents : Living with High-risk Technologies*, New York, Basic Books.
- Report of the President's Commission on critical infrastructure protection (1997), *Critical foundations – Protecting America's infrastructures*, Washington DC.
- Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 (1998), *Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 1998*, Les Publications du Québec.
- Raufe, X. (2000a), "Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial", in Lagadec, P., *Rutpures créatrices*, op.cit., pp. 195-212.
- Raufe, X. (2000b), "Les menaces réelles – ou appeler les choses par leur nom", *Agir – Revue générale de stratégie*, La Perception des menaces, n° 4, pp. 23-28.
- Robinson, J. A., (1968), "Crisis", in Sills, D.L. (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol.3, New York, pp. 510-514.
- Rosenthal, U. (1986), "Crisis Decision Making in The Netherlands", *Netherlands' Journal of Sociology*, 22, p. 103-129 (repris in Rosenthal, U., Charles, M.T., Hart, P.:T (Ed.), 1989, p. 10).
- Rosenthal, U., Charles, M.T., Hart, P.:T (Ed.) (1989), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Illinois, C. C. Thomas Publisher ("The World of Crises and Crisis Management, introduction, pp. 3-33).
- Rosenthal, U., Boin, A., Comfort, L. (eds.) (2001), "The Changing World of Crises and Crisis Management", in *From Crises to Contingencies : a global perspective*, Illinois, C. C. Thomas Publisher.
- Sagan, S. D. (1993), *The Limits of Safety. Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*, Princeton University Press, Princeton Studies in International History and Politics.
- Slovic, P. (1987), "Perception of Risk", *Science*, vol. 236, April.
- Stacey, R. (1996), *Strategic Management & Organizational Dynamics*, London, Pitman.
- Starn, R. (1976), "Métamorphose d'une notion. Les historiens et la "crise"", *Communications*, n°25, pp. 4-18.
- Wiener, A. J., Kahn, H., 1962, *Crisis and Arms Control*, N.Y., Hudson Institute, Harmony-on-Hudson, cité par Robinson, J. A., "Crisis : An Appraisal of Concepts and Theories", in Hermann Ch. F. (ed.) (1972), *International Crises : Insights from Behavioral Research*, op.cit., pp. 20-35.