

LA GESTION DE CRISE EST-ELLE UNE GESTION D'EXCEPTION ?

Essai de théorisation de la crise dans les sciences de gestion

CANDIDATURE A L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION



Présentée par Christophe Roux-Dufort

Jury :

- BERNARD FORGUES, Professeur des Universités, IAE, Université de Lille 1
- ALAIN DESREUMAUX, Professeur des Universités, IAE, Université de Lille 1
- PIERRE ROMELAER, Professeur des Universités, Université Paris 9 Dauphine
- NICOLE AUBERT, Professeur, ESCP-EAP
- TUGRUL ATAMER, Professeur, Doyen du corps Professoral, EM Lyon
- PATRICK LAGADEC, Directeur de recherche, Ecole Polytechnique, Laboratoire d'économétrie.

Mars 2006

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
INTRODUCTION.....	3
1. LA GESTION DE CRISE EST-ELLE UNE GESTION D'EXCEPTION ?.....	6
1.1 UN CHAMP SOUS THEORISE : LA CRISE EST UN ALIBI	8
1.2 UN MONOLITHISME METHODOLOGIQUE : LA CRISE EST UN ACCIDENT	10
1.3 LA DICTATURE DE L'EVENEMENT	14
2. CRISE : DE L'EVENEMENT AU PROCESSUS.....	17
2.1 DE L'INCIDENT A LA CRISE : L'AMPLIFICATION ET L'AGGRAVATION	20
2.2 EFFONDREMENT ET DEFERLEMENT DE SENS	24
2.3 LA CRISE EST UNE OPPORTUNITE	25
2.4 LA CRISE EST UN PROCESSUS	29
2.5 VICTIME OU RESPONSABLE ?	32
3. TEMPS, URGENCE ET GESTION DE CRISE.....	34
3.1 URGENCE ET IMPROVISATION	35
3.2 LA GESTION DE CRISE AU SEIN D'UNE CULTURE D'URGENCE GENERALISEE.....	39
3.3 VERS UNE SCIENCE DE L'EVENEMENT	42
4. IMPERFECTIONS & IGNORANCE : LA CRISE AUX CONFINS DE L'EVENEMENT ET DU PROCESSUS.....	45
4.1 IMPERFECTIONS ORGANISATIONNELLES ET TERRAINS DE CRISE	46
4.2 L'IGNORANCE MANAGERIALE	48
4.3 MODELE DE DEVELOPPEMENT DES CRISES ORGANISATIONNELLES	50
5. CONCLUSION.....	57
6. BIBLIOGRAPHIE.....	58
7. CURRICULUM VITAE.....	63

LA GESTION DE CRISE EST-ELLE UNE GESTION D'EXCEPTION ?

Essai de théorisation de la crise dans les sciences de gestion

INTRODUCTION

Voilà quinze ans que je me suis aventuré sur le terrain de la gestion de crise. Au départ il s'agissait d'assister à un simple cours électif que proposait le professeur Thierry Pauchant à l'université Laval à Québec. Aujourd'hui la compréhension des crises dans les organisations occupe ma vie d'enseignant, de chercheur et de consultant. Pour en arriver là j'ai conduit plusieurs travaux dans un domaine où peu ont encore mis les pieds. Il y a encore dix ans en France, la gestion de crise ne faisait pas recette, ni dans les entreprises et encore moins dans les universités où les écoles. Je me souviens de mon premier entretien avec mon directeur de thèse, Pierre Romelaer, alors que je venais lui soumettre un projet de recherche sur l'apprentissage organisationnel post-crise. J'avais joint à ce projet le premier article que j'avais publié (Roux-Dufort et Pauchant, 1993). Il m'avait dit à la fin de l'entretien : « S'il n'y avait pas eu l'article, j'aurais refusé de vous suivre ». Il indiquait que l'article était certainement un gage de sérieux mais il me mettait aussi en garde au regard du terrain difficile sur lequel je m'engageais au début de cette thèse.

A l'époque en France, seuls quelques travaux fournissaient des exemples de recherche sur la question des crises. Patrick Lagadec s'imposait comme une référence et dans les universités, la thèse de Bernard Forgues constituait une des rares tentatives de prendre pied sur le terrain de la crise dans les disciplines de la gestion (Forgues, 1993). Aux Etats-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne puis aux Pays-Bas les recherches sur la gestion de crise sont pourtant allées bon train à la fin des années 70 et surtout dans le milieu des années 80. Turner (1976) en Grande-Bretagne en publiant dans *Administrative Science Quarterly* donnait une visibilité internationale à ce thème en s'interrogeant sur les étapes de développement des catastrophes provoquées par l'homme. D'autres avant lui avaient déjà traité le sujet mais souvent dans des domaines connexes comme celui des grandes catastrophes naturelles (Quarantelli, 1987). Ces travaux n'abordaient pas la crise à proprement parler mais s'intéressaient plutôt à la gestion des conséquences de ces catastrophes (*Disaster Management*). Un peu plus tard, dans le courant des années 80, des chercheurs comme Charles Perrow, Ian Mitroff, Paul Shrivastava puis Thierry Pauchant analysèrent cette fois

plus directement des crises touchant des organisations (*Crisis management*). Ces travaux prirent forme aux Etats-Unis puis au Canada et se fondèrent principalement sur l'analyse des grandes catastrophes industrielles de l'époque – Three Miles Island, Bhopal, Tchernobyl, Challenger, Exxon Valdez... Ces premières tentatives donnèrent le ton à une vague de recherches intenses sur les crises et la gestion des crises.

Depuis le début des années 90 cet élan de recherche s'est tari et fait l'objet d'incursions isolées (Pearson et Clair, 1998). Aujourd'hui la plupart des chercheurs ayant initié la recherche en gestion de crise ont élargi leur champ d'investigation vers l'éthique (Pauchant, 2001), la décision ou la violence en entreprise (Pearson et Porath, 2004). C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques de ce champ de recherche où il n'existe que peu de continuité et d'accumulation de résultats. On en ressort ainsi souvent avec le sentiment d'une recherche qui avance peu ou pas; qui se cherche ou bien qui défriche des terrains trop vastes pour elle empruntant à de multiples disciplines sans qu'il n'en ressorte de véritables théories. Il n'existe pas de courant de recherche sur la crise comme il en existe sur le leadership, le changement, la décision ou le pouvoir. On aborde la crise à l'occasion d'un article ou d'une recherche particulière mais jamais dans l'esprit de construire une théorie. De grands auteurs ont traité le sujet mais l'ont utilisé comme un prétexte à comprendre d'autres phénomènes que la crise (Starbuck et Miliken, 1993 ; Weick, 1993 ; Vaughan, 1996 ; Starbuck et Farjoun, 2005). Cet état des lieux est d'autant plus frappant que plusieurs autres disciplines des sciences humaines comme l'économie, l'histoire, la sociologie ou les sciences politiques ont depuis longtemps traité la crise comme un phénomène central et structurant. Peut-on imaginer l'économie sans le concept de crise économique ou les sciences politiques sans le concept de crise politique ? Dans ces champs disciplinaires, la crise est intimement liée à l'explication des changements brutaux ou des évolutions accélérées. En sciences de gestion et plus précisément en théorie des organisations la crise est un concept inerte source de prétexte plus que d'intérêt théorique.

C'est donc en terre mal défrichée que j'entamai une carrière d'enseignant-chercheur. Ainsi le programme de recherche dans lequel je m'engageais offrait des perspectives intéressantes parce qu'il touchait à un sujet encore très neuf mais dressait aussi beaucoup d'obstacles tant la faible fréquentation académique qui le caractérisait posait le problème de la théorisation et de l'accès au terrain. Personnellement l'enjeu n'était pas si fort tant j'apprécie plutôt les situations à défricher que les situations fortement investies et structurées. J'aime

aussi m'attaquer à des sujets extrêmes. Il est vrai que les crises ne se produisent pas tous les jours. Mais cet argument ne saurait être déterminant pour faire de la recherche en gestion de crise une investigation des exceptions. En considérant que la gestion de crise est une gestion d'exception on la maintient éloignée de la théorie des organisations. Comme Weick, Sutcliffe et Obstfeld (1999) le précisent, le problème de ces recherches se situe dans l'objet qu'elles privilégient. En d'autres termes les travaux en gestion de crise parlent beaucoup d'accidents mais très peu d'organisations. Or c'est à cet endroit que le problème de l'éloignement de la gestion de crise avec la théorie des organisations se pose. Il provient à mon sens du fait que la gestion de crise ne parle pas de crise mais plutôt d'événements exceptionnels et élude fréquemment la question de l'organisation.

Il existe une confusion parmi les chercheurs et plus encore parmi les praticiens entre l'événement et la crise. On parle de crise mais en réalité on désigne un événement d'exception dont les probabilités d'occurrence sont souvent très faibles. D'où la définition de la crise fréquemment utilisée dans la littérature :

«An organizational crisis is a low-probability, high impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.»
(Pearson et Clair, 1998, p. 60)

Cette conception appelle bien entendu une gestion d'exception. L'étude de l'événement masque la découverte des organisations. L'intensité qu'il représente voile le questionnement sur l'organisation pour laisser la place aux moyens de traitement de l'urgence et aux structures à déployer pour faire face à la surprise et au dérèglement. L'événement fascine le chercheur par son intensité, sa brutalité et sa force dramatique. En même temps il le repousse par son caractère anormal, aberrant et parfois destructeur. Sans mettre en doute l'idée que l'événement fasse irrémédiablement partie d'une théorie de la crise, il faut préciser que les crises vont au-delà de cette première conception.

Durant mon parcours de recherche, j'ai cherché à dépasser cette approche événementielle de la crise. En lui donnant, au départ maladroitement, puis plus précisément, le statut d'événement et de processus j'ai cherché à en enrichir la portée théorique et ce dans la perspective de réduire l'écart entre ce champ de recherche et la théorie des organisations.

Par la crise, je cherche à parler des organisations. J'ai cherché à faire passer le concept de crise du rôle de catalyseur à celui d'objet de recherche. Cette trajectoire m'a conduit à examiner la gestion de crise sous différents angles, chacun contribuant à relativiser son statut de gestion d'exception et à la réinsérer dans un questionnement plus global sur l'évolution et la transformation des organisations.

Ce rapport ne prend pas la forme d'une présentation synthétique de mes travaux au sens premier du terme. J'ai délaissé l'approche chronologique de mes recherches au profit d'une évaluation et d'un questionnement sur le champ de la gestion de crise. Je conçois cette habilitation à diriger des recherches comme une occasion de faire le point sur un champ scientifique que j'explore depuis longtemps. Elle m'offre aussi l'opportunité de prendre la mesure de ma contribution à ce champ pour poser les pierres d'un programme de recherche que j'aurai à poursuivre avec de futurs doctorants. Dans la première partie de ce rapport je réalise donc un état des lieux de la gestion de crise afin d'en faire ressortir les principaux points de discussion. Cette évaluation me permet, dans la deuxième partie du rapport, de construire les principaux axes qui fondent à mon sens la valeur ajoutée de mon projet : celle de faire sortir la gestion de crise d'une gestion d'exception. Dans la troisième partie, j'envisage la question du temps et de l'urgence comme un détour incontournable pour redonner une juste place à la notion d'événement dans les recherches sur la gestion de crise, notion que je décris comme cruciale dans une théorie de la crise. Finalement dans la quatrième partie de ce rapport je pose les bases de mes recherches futures en esquissant les principales composantes d'un modèle de développement de la crise.

1. LA GESTION DE CRISE EST-ELLE UNE GESTION D'EXCEPTION ?

« One of the puzzling aspects of the growing literature on organizations prone to accidents...is the lack of connection to mainstream organization theory. Why does not the stream of work connect more directly with the large body of theory and research on organizational effectiveness, or with the growing body of work on organizational learning ? Perhaps these organizations are too special, too exotic, too "far out" to be compared with the prosaic world of everyday organizations. Interestingly Perrow is able to connect his examination of these organizations with his long-standing interest in

power, but is this the only common thread? Let us hope not. The study of high-risk organizations needs to be better integrated into the study of organizations in general." (Scott, 1994, p. 25)

Dans cette citation, Scott parlent des travaux effectués sur les organisations dites de haute fiabilité (*High Reliability Organizations* - HRO) mais de façon très pertinente son diagnostic pourrait être strictement le même pour la gestion de crise. La recherche sur la gestion de crise est un peu à l'image de la répartition de la population sur le territoire australien, avec une grande majorité des travaux répartie sur toute la périphérie côtière et presque rien dans les domaines conceptuels centraux. Ceci en fait donc un territoire enclavé éloigné des préoccupations traditionnelles de la théorie des organisations.

Ainsi la question soulevée par le titre de cette première section fournit les raisons de cet isolement. La gestion de crise est enclavée parce qu'elle est conçue comme une gestion d'exception. En sciences de gestion une crise est principalement analysée comme un événement anormal brisant la trajectoire de développement d'une organisation dans un temps et un espace donnés. La priorité de la gestion d'une crise consiste donc à rétablir cet équilibre au plus vite avant que d'autres déséquilibres ne fassent basculer la situation dans une ornière plus profonde. Les définitions classiques de la gestion de crise attestent clairement de ce dessein :

«Crisis management efforts are effective when operations are sustained or resumed, organizational and external stakeholders losses are minimized and learning occurs so that lessons are transferred to future incidents.» (Pearson et Clair, 1998, p. 60)

Trois raisons peuvent être invoquées pour expliquer cet isolement de la gestion de crise :

- Première raison : la gestion de crise est un champ de recherche sous théorisé. Il n'existe pas de théorie de la crise en sciences de gestion. Ceci s'explique par le développement d'une recherche dispersée et non cumulative associée à une carence de théorisation du concept lui-même. Sans cadre définitoire et conceptuel solide, la recherche perd en légitimité et court le risque de mal discerner les phénomènes qu'elle veut décrire.

- Deuxième raison : la gestion de crise souffre d'un monolithisme méthodologique. Les principaux résultats qu'elle produit sont issus d'études de cas portant sur des grandes catastrophes industrielles qui servent aujourd'hui encore de références inamovibles.
- Troisième raison : la crise est avant tout conçue comme un événement. Elle retire de cette posture une singularité qui la tient éloignée de modèles plus structurants.

1.1 Un champ sous théorisé : La crise est un alibi

L'état de la recherche évoqué par Scott est très éclairant. Il jette les bases de ce qui a inspiré mes efforts depuis le début et de ce qui constitue aujourd'hui la trajectoire principale de mes travaux futurs : travailler au rapprochement de la gestion de crise avec le courant majeur de la théorie des organisations¹. Il existe cependant un piège dans ce travail de réconciliation, celui de faire rentrer la crise dans les canevas préexistants de la théorie des organisations et d'utiliser le concept comme un prétexte ou comme un support pour faire valoir un courant théorique particulier. Nous touchons là du doigt une autre raison essentielle à mes yeux de l'éloignement de l'un et de l'autre. Le concept de crise en gestion a principalement servi de chambre d'amplification à des recherches portant sur d'autres concepts. En somme la crise est utilisée comme un alibi plutôt que comme un objet de recherche.

Les travaux de Forgues (1991, 1993) sur la décision en situation de crise sont un exemple de ce travail de rapprochement. Mais au final, comme il l'explique lui-même, l'angle principal de sa thèse est bien celui de la décision. A l'issue de ses travaux on en connaît beaucoup plus sur la décision que sur la crise. Je dois bien avouer que ma propre thèse procède quelque peu aussi de la même intention (Roux-Dufort, 1997) avec quelques variantes sur lesquelles je reviendrai plus loin. Lorsque j'ai décidé d'étudier les processus d'apprentissage organisationnel post-crise j'ai beaucoup plus éclairé les théories de l'apprentissage organisationnel que les processus de crise eux-mêmes. Il en est de même pour les travaux que j'ai entrepris avec Bénédicte Vidaillet sur l'improvisation en situation de crise (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003a). Comme l'éclaire très bien le titre du dernier ouvrage de Starbuck et Farjoun (2005) sur l'accident de la navette Columbia – *Organization at the limit* - les crises ont l'avantage d'exposer les organisations vers des extrêmes et par conséquent de

¹. Dans ce rapport nous traduirons le terme anglais *mainstream* par courant majeur.

mettre en lumière de façon plus flagrante des phénomènes organisationnels d'habitude moins faciles à cerner lorsque l'on cherche à les observer en situation normale. De ce point de vue la crise est utilisée comme un révélateur. De la même façon que les biologistes ont besoin de catalyseurs pour mettre en évidence des réactions chimiques, la crise est un support d'étude. Elle est rarement l'objet d'une théorisation et ceci ne conduit pas systématiquement à éclairer la nature et la place des crises dans la théorie des organisations.

J'en suis donc arrivé aujourd'hui à poser la question de la crise en tant qu'objet de recherche (Roux-Dufort, 1999a, 2004, 2005a, 2005b). L'analyse que j'ai faite du naufrage du Herald of Free Enterprise par exemple a jeté les premières bases de cette préoccupation en proposant une double lecture de la crise (Roux-Dufort, 1999a). Dans cet article je montrais que la crise vue comme un événement ne permettait pas de conclure sur les mécanismes organisationnels ayant rendu cette crise possible. Or c'est à ce type de question clé qu'une théorie de la crise proche d'une théorie de l'organisation nous conduit : comment les organisations produisent-elles leur propre crise ? Je ne suis pas très loin, vingt ans après, de la thèse de Perrow (1984) qui, dans sa théorie des accidents normaux, démontre que les accidents sont des propriétés inhérentes aux systèmes technologiques complexes. Il faut cependant aller plus loin et proposer que les crises soient des propriétés inhérentes aux organisations dans la mesure où celles-ci produisent leurs propres imperfections. J'en présenterai les mécanismes hypothétiques dans la quatrième partie de ce rapport. Mais Perrow (2004) lui-même explique que la théorie des accidents normaux n'a jamais vraiment inspiré le courant majeur de la théorie des organisations. Là encore parce que les organisations dont il parle revêtent des caractéristiques trop éloignées de celles que la théorie des organisations observe régulièrement. Comprendre comment les crises sont issues des organisations elles-mêmes nous fournit des angles d'analyse porteurs tant cette posture nous conduit à nous écarter de la nature exceptionnelle de l'événement pour nous retrouver au sein même du fonctionnement quotidien des organisations.

On l'aura donc compris sortir de l'ornière dans laquelle s'est installée la gestion de crise nécessite de remettre le concept de crise au centre des préoccupations des chercheurs et de lui donner un statut d'objet de recherche. A ce stade une autre difficulté surgit : la définition du concept a peut être été considérée d'emblée comme trop évidente alors qu'elle est problématique. On a peut-être, volontairement ou non, opposé le concept de crise à l'état normal et ce sans transition. Ainsi la crise apparaît comme une irruption brutale, inattendue,

surprenante et imprévisible. Comme le mentionne Morin (1976), la crise fait irruption dans les modalités de l'ordre social. Elle prend donc des allures de manifestations aiguës et douloureuses. Toutes ces caractéristiques nourrissent des définitions de la crise qui se construisent principalement autour de la nature de ses conséquences. La crise est souvent définie par ses conséquences et ses implications (Forgues et Roux-Dufort, 1998). Là encore le chercheur se trouve à mon goût soumis à une carence théorique liée à la faible richesse des définitions issues de la littérature. Il existe peut-être des états intermédiaires entre la normalité et la crise. Bien sûr des distinctions ont été faites entre les incidents, les accidents, les conflits, les ruptures et les crises (Pauchant et Mitroff, 1992) mais ici encore ces termes se réfèrent à des événements précis, ponctuels qui ne servent pas toujours à nuancer. Il faut y voir les effets de ce que j'appelle ici un monolithisme méthodologique qui privilégie l'événement dramatique.

1.2 Un monolithisme méthodologique : la crise est un accident

La faiblesse des constructions théoriques et conceptuelles autour de la crise s'explique par une trajectoire méthodologique monolithique caractérisée par un recours fréquent aux études de cas de grandes catastrophes industrielles aujourd'hui considérées comme des références de la discipline. J'avoue y avoir abondamment recouru notamment dans mes travaux sur le naufrage du Herald of Free Enterprise (Roux-Dufort, 1999a) ou bien dans mes travaux de thèse qui, sur les sept cas étudiés, analysent cinq cas de catastrophes industrielles (accident nucléaire, catastrophe maritime et ferroviaire, marée noire, accident industriel et explosion de lanceurs de satellites). Cette préférence pour les accidents de grande ampleur produit deux effets : d'une part les travaux en gestion de crise sont souvent beaucoup plus descriptifs que théoriques ; d'autre part cette littérature produit beaucoup plus de connaissances sur les accidents que sur les organisations ; autre obstacle au rapprochement avec la théorie des organisations.

Historiquement l'étude des crises a pris son essor suite à la médiatisation d'événements souvent incompréhensibles et ce dès la fin des années soixante dix : Three Miles Island, Bhopal, Tchernobyl. Très tôt les travaux de Turner (1976) se sont appuyés sur l'étude des rapports d'enquête et d'investigation de catastrophes industrielles. En France c'est Patrick Lagadec qui a principalement travaillé sur les risques industriels et qui a introduit la notion de risque technologique majeur. D'autres catastrophes ont bien sûr marqué par la suite

les recherches : Bhopal (Shrivastava, 1992), Tchernobyl (Beck, 2003), Challenger (Starbuck et Miliken, 1988 ; Vaughan, 1996), Exxon Valdez (Pauchant et Mitroff, 1992), la crise du sang contaminé (Setbon, 1993), Columbia (Starbuck et Farjoun, 2005), les scandales financiers d'Enron ou les attentats du 11 septembre (Rosenthal, 2003). Ces événements majeurs ont alimenté les recherches en gestion de crise. Ils ont aussi laissé l'impression que les crises se cantonnaient principalement à des accidents industriels importants, événements bien souvent éloignés des préoccupations courantes de la théorie des organisations. La méthodologie de l'étude de cas unique se justifiait parce que le phénomène de crise était méconnu. Elle permettait de défricher un terrain complexe. Les travaux de Perrow (1984) ou ceux de Shrivastava (1992), dont la portée a été prépondérante, ont contribué plus encore à ficeler le destin du champ sous l'angle de l'analyse des accidents. Il est étrange de constater qu'à leur suite on a exploité à l'envie ces travaux pour théoriser la crise. N'est-ce pas là le symptôme d'un champ en manque de références théoriques ? Le problème ne réside pas tant dans ces références restreintes que dans la dérive selon laquelle les résultats issus de ces travaux sont applicables à des crises dont la source n'est pas un accident. N'y a-t-il pas une limite à se référer systématiquement à l'accident de Bhopal ou à la marée noire de l'Exxon Valdez dès lors que l'on étudie des crises organisationnelles comme des OPA hostiles ou des conflits sociaux lourds ? Dans les recherches françaises ou européennes les travaux de référence vont au-delà de ces exemples mais pour mieux se focaliser sur d'autres cas : le naufrage de l'Erika, l'explosion d'AZF, la crise de la vache folle ou la canicule d'août 2003 (Lagadec, 2004). Ces événements font l'originalité et l'attrait du champ mais éludent souvent des questions théoriques de fond sur la validité externe des résultats. Il importe donc d'introduire une diversité de méthodes et de cas pour enrichir le concept et balayer plus largement le vaste territoire des organisations qui ne saurait se limiter à des entreprises pétrochimiques ou à de lourdes bureaucraties. D'autant que certains chercheurs utilisent facilement ces exemples de crises majeures pour dénoncer la lourdeur et l'irresponsabilité de grosses entités incapables selon eux de prendre la mesure des événements, d'identifier les signaux avant-coureurs d'une crise ou de réagir à temps à l'évolution des crises. J'entrevois ici aussi un malentendu portant sur l'utilisation de la crise comme objet de dénonciation des dérives managériales. Les grandes catastrophes offrent bien entendu des arguments de poids pour soutenir ces positions.

Des recherches complémentaires comme celles effectuées sur les HRO ont utilement complété les cas de catastrophes évoqués plus haut. Dans un chapitre consacré aux théories de la fiabilité organisationnelle (Roux-Dufort, 2003) j'avais précisément tenté d'analyser

l'apport de la théorie des HRO à la gestion de crise. J'avais identifié l'utilité de la théorie des HRO dans la mesure où elle cherche à analyser les facteurs qui expliquent l'état le plus commun de ces organisations c'est-à-dire l'état de non-accident (Weick, 1988) répondant ainsi à l'une des limites de la gestion de crise qui focalise précisément sur les accidents d'exception.

La théorie des HRO fait le constat que les organisations qui sont potentiellement les plus dangereuses connaissent dans les faits très peu de catastrophes. L'hypothèse avancée est que l'on peut expliquer ce paradoxe par la capacité extraordinaire de ces organisations à gérer des technologies complexes sans faire d'erreurs (Roberts, 1990). Cette capacité est constante et régulière. L'accumulation des travaux a ainsi permis de définir plusieurs directions (Laporte et Consolini, 1991). Les HRO ont ainsi comme caractéristiques de recourir à un entraînement intense, de faire des exercices de simulation réguliers, de mettre en place une batterie importante de redondances et de mécanismes de sauvegarde (Roberts, 1990), d'évoluer dans un climat et une culture dans lesquels les individus sont conscients de leurs responsabilités et des risques potentiels à tous les niveaux de l'organisation (Weick, 1987; Bierly et Spender, 1995; Klein, Bigley et Roberts, 1995), de mettre en œuvre des séquences invariables et rigoureuses d'opérations, de multiplier les sources d'informations et de vérifications pour assurer une transparence dans le flux d'informations, d'analyser les incidents critiques (Kovoor-Misra, 1995), d'encourager l'apparition d'une culture de vigilance généralisée (Rochlin, 1988; Bierly et Spender, 1995) et de partager les informations et les récits d'expériences nourrissant le processus de socialisation des nouveaux recrutés (Weick, 1987b).

La gestion des crises a aussi examiné ces organisations mais d'une façon différente. Elle se concentre sur l'échec organisationnel. Elle vise à identifier les circonstances organisationnelles et managériales dans lesquelles les accidents prennent naissance et les conditions dans lesquelles ces accidents se transforment en crise. La gestion des crises a donc comme objectif d'examiner les raisons de la défaillance des organisations. En somme, comme la théorie des accidents normaux, elle vise à construire une théorie de l'échec et de l'accident tandis que l'école de Berkeley, en disséquant les facteurs organisationnels qui permettent aux HRO de réduire continuellement le nombre d'erreurs désastreuses, vise plutôt à échafauder une théorie de la fiabilité. Cette différence a des implications importantes sur la façon dont les trois courants de recherche envisagent le concept de fiabilité. La théorie des accidents normaux suppose que la notion de fiabilité est incompatible avec les propriétés complexes des

technologies avancées qui soumettent les systèmes à une dynamique inattendue. Proche de celle-ci, la gestion de crise suppose aussi que les accidents et les erreurs fatals sont inévitables et qu'ils arriveront quels que soient les efforts et les décisions prises en amont. Au contraire, l'école de Berkeley suppose que malgré le niveau de risque, l'organisation de haute fiabilité a assez d'actifs pour réduire le risque d'erreurs fatales et que le but de la recherche sur les HRO doit être d'identifier et de décrire ces actifs. Comme nous essayons de le montrer dans cette section, l'école de Berkeley reproche au courant de la gestion des crises et à la théorie des accidents normaux de se concentrer sur des événements rares et d'utiliser fréquemment la rationalisation pour prouver leurs points de vue et montrer ainsi que quelle que soit la crise: "C'était prévisible" (Roberts, 1990). Si les chercheurs de Berkeley doivent surmonter la difficulté scientifique de prouver que les facteurs de fiabilité qu'ils identifient sont effectivement la cause de l'absence d'accidents et de lier ainsi les facteurs observables à l'absence de phénomène, la gestion de crise et la théorie des accidents normaux pour leur part, sont continuellement obligées de reconstruire une histoire en partant d'un résultat déjà connu (accidents technologiques ou crises de toute nature).

L'objet de recherche varie aussi d'un courant à un autre. De ce point de vue, la théorie des accidents normaux est plus proche de l'école de Berkeley car elles observent toutes les deux des organisations à haut risque (des réacteurs nucléaires, des sous-marins, des tours de contrôle, des opérations de vol à bord des porte-avions...). La différence entre les deux courants est que l'école de Berkeley a identifié des caractéristiques clés pour définir les organisations à haute fiabilité comparées aux organisations à haut risque (Rochlin, 1988; Roberts, 1990). Au contraire, la gestion de crise porte sur toutes sortes d'organisations, bien que la plupart de la production académique significative dans ce champ exploite des cas extrêmes et récurrents d'accidents industriels. Aussi fascinants soient-ils, les cas extrêmes concentrent l'attention sur l'événement sans tenir compte des conditions atypiques de la situation. Ces inadéquations ont amené les chercheurs en gestion de crise à attribuer le concept de crise à des phénomènes incomparables (accidents industriels, rappel de produit, conflits sociaux). Ceci provoque des problèmes évidents d'analyse et de conceptualisation. En multipliant et en accumulant les études de cas extrêmes, la gestion de crise est devenue un champ de recherche marginal qui se perd souvent dans des analyses particulières manquant d'intégration et de structure. Ceci lui fait perdre la crédibilité dont elle aurait besoin pour s'insérer plus légitimement dans le champ des théories de l'organisation.

1.3 La dictature de l'événement

La troisième série de raisons qui expliquent en quoi la gestion de crise s'est éloignée de la théorie des organisations tient de l'idée que la gestion de crise parle peu de crise mais plutôt d'événements. Le monolithisme méthodologique et la focalisation sur les grandes catastrophes étayent en partie cette proposition. L'accident majeur dispose d'un fort pouvoir d'attraction et agit à la manière d'un trou noir. C'est toute l'attention des praticiens et des chercheurs qui est absorbée par l'intensité de l'événement étudié en oubliant parfois sa source et ses racines. Cette conception de la crise vue comme un événement a desservi la gestion de crise parce qu'elle lui a fait croire que l'événement l'emportait sur tout le reste. De son côté la théorie des organisations comme toute science s'est rapidement méfiée d'un champ qui ne s'intéresse qu'à des événements singuliers.

En réalité ces recherches se heurtent aux remparts de la théorie des organisations dont les canevas scientifiques n'admettent que très peu l'inattendu. La théorie des organisations cherche des régularités comme toute science alors que les courants de recherche que nous évoquons agitent l'exceptionnel, le singulier, l'insolite et l'imparfait. Voir la crise avant tout comme un événement critique semble devoir fournir une solution de facilité pour tous. Pour la science l'événement fait office d'exception et ne rentre pas dans une logique de récurrence ou de fréquence qui lui donnerait un intérêt d'étude scientifique. Les conditions d'une crise ne se reproduisent jamais de la même façon et ceci rend les observations difficiles à faire. La crise vue comme événement fait de son investigation une science du singulier. Je ne peux m'empêcher d'évoquer ici la première question qui m'a été posée par l'un de mes futurs collègues de l'E.M. LYON lors de ma leçon de recrutement dans cet établissement alors que je venais de présenter mes principaux travaux : « Les crises que vous présentez sont singulières, ne présentent jamais les mêmes caractéristiques et sont presque impossibles à gérer. Pensez-vous vraiment qu'elles puissent faire l'objet d'une investigation scientifique ? ». Cette question était juste. Elle mettait précisément le doigt sur une limite de cette discipline : son caractère proprement événementiel. Il est exact que les crises telles qu'elles se manifestent dans les événements critiques sont difficilement comparables. Leur caractère accidentel et aléatoire donne aussi des arguments aux dirigeants pour ne pas y porter une attention ou tout du moins pour considérer cet événement comme le point de départ d'une dynamique qu'ils n'avaient jamais vue auparavant, à la fois surprenante et incompréhensible.

Quoiqu'il en soit, la gestion de crise s'est principalement fondée sur une approche événementielle qui considère la crise comme la résultante d'un événement précis défini dans le temps et l'espace : l'événement déclencheur². Ce concept, cher à Shrivastava (1992), a joué un rôle important. L'événement déclencheur permet de donner la crise à voir. C'est par l'événement que l'on observe la crise. L'événement déclencheur permet à la crise de faire surface. Il cristallise des dimensions multiples et met en marche une dynamique souvent hors contrôle. Ce pouvoir de donner à voir a conduit beaucoup d'auteurs à le confondre avec la crise elle-même. Le point de confinement ultime de cette confusion se retrouve dans ce que l'on nomme fréquemment les typologies de crise dont plusieurs grands auteurs se sont prévalus (Pauchant et Mitroff, 1992; Pearson et Clair, 1998). Ces typologies de crise bien qu'utiles d'un certain point de vue s'avèrent rapidement inopérantes dès lors que l'on prend conscience qu'on ne classe pas des crises mais des événements génériques pouvant prendre des formes multiples et incomparables échappant pour le coup à toute investigation scientifique sérieuse. Le terme proposé par Turner, *événement précipitant*, donne à mon avis une meilleure idée de la dynamique de la crise. S'il précipite les événements c'est bien que ces mêmes événements existaient au moins en germe avant. Vue comme un événement la gestion de crise scelle le destin du champ en en faisant bien sûr une gestion de l'exception car les événements qu'elle traite sont par nature exceptionnels. Il n'y a qu'à jeter un œil sur les définitions pour en mesurer toute l'ampleur. Ces définitions focalisent beaucoup sur le caractère particulier, dramatique et extraordinaire des situations à l'étude. Une recherche que j'ai menée avec Bernard Forgues en 1998 mettait précisément le doigt sur cet aspect. Nous avons étudié la plupart des grandes définitions des auteurs sur la crise. Notre initiative se fondait sur l'analyse de contenu de 28 définitions jugées comme étant les définitions les plus utilisées dans les travaux réalisés en gestion de crise. Cette étude nous amenait à distinguer les auteurs ayant produit une perspective événementielle de ceux adoptant une vision processuelle (Forgues et Roux-Dufort, 1998). Cette distinction reposait sur les travaux de thèse que j'avais entamés en 1994 sous la direction de Pierre Romelaer sur les processus d'apprentissage post-crise. Je considérais à l'époque que la crise pouvait avoir deux versants : un événement ou un processus. Avec Bernard Forgues nous constatons qu'il existait une sorte d'ambiguïté dans la littérature en gestion de crise. Cette ambiguïté qui persiste encore repose sur le fait que tous les auteurs reconnaissent que la crise est le fruit d'un processus mais continuent à l'explorer comme un événement. Les définitions événementielles de la crise

². Dans la suite de ce texte nous traduirons par événement déclencheur le terme anglais *triggering event*

mobilisent les concepts d'incident et d'accident comme unité d'analyse. Ils sont la plupart du temps considérés comme des événements spécifiques, des perturbations soudaines qui rompent l'équilibre d'une organisation. La plupart du temps les définitions portent leur attention sur les propriétés de déclenchement de l'événement initial de la crise (e.g. Shrivastava, 1992). L'événement déclencheur peut être isolé dans un segment de temps et un espace précis. Il surgit à un moment précis et dans un endroit particulier. Dans cet article nous avons rajouté que l'événement déclencheur avait des origines précises mais ceci n'est pas toujours garanti. Dans cette même recherche nous avançons qu'au contraire l'approche processuelle se référait à la combinaison d'actions, de ruptures où à la succession d'étapes se combinant de façon attendue ou inattendue et mettant en scène des parties prenantes familières et inconnues, des ressources et des enjeux critiques avec un effet déstructurant sur l'organisation. Ce qui nous importait finalement était de montrer que la crise devait se définir dans un segment spatio-temporel beaucoup plus large que l'approche événementiel ne le laisse suggérer. A cette époque je pense que nous avons commis l'erreur, même sans le dire explicitement, d'opposer les deux approches. Dans mon livre publié en 1999 chez De Boeck (Roux-Dufort, 1999b), je présentais les choses de la même façon et je laissais supposer le caractère exclusif des deux approches. Je me rends compte aujourd'hui des limites de cette posture. Dans un article écrit en 2005 (Roux-Dufort, 2005b), j'opte pour une vision proche mais différente. L'approche événementielle considère l'événement déclencheur comme un point de départ alors que l'approche processuelle le considère comme un point d'arrivée. C'est la notion d'événement déclencheur ou d'événement précipitant qui se trouve au carrefour des deux approches, d'une part au titre d'événement déclencheur d'un mouvement inattendu, d'autre part au titre d'événement précipitant des déséquilibres déjà présents.

Il faut donc convenir que la gestion de crise, en se préoccupant de l'événement comme première aspérité remarquable d'une crise, a ouvert les portes à des pistes d'investigation qui nous conduisent vers un horizon temporel élargi dans le passé et dans le futur. La gestion de crise doit aussi consister à explorer l'énigme de l'origine avant l'événement et les futurs possibles après l'événement. C'est dans cette mesure qu'au-delà de l'accident on pourra parler de l'organisation.

2. CRISE : DE L'ÉVÉNEMENT AU PROCESSUS

Le diagnostic que je viens de porter sur l'état de la recherche donne la mesure des explorations encore possibles. La gestion de crise est parfois décrite comme un concept managérial à la mode. Dans un sens, ceci est vrai. Si l'on s'en tient à une approche événementielle, la gestion de crise subit en effet la volatilité des sujets managériaux à la mode dictée par une actualité qui crée et qui ne vit que par l'événement. Dès lors qu'une « crise » éclate dans les journaux, la gestion de crise refait surface et les chercheurs se remettent au travail. D'un autre point de vue, la gestion de crise en est à une étape particulière de son évolution. Elle a commencé par la périphérie d'un problème plus central. En se focalisant sur des événements exceptionnels, elle jette les bases d'une recherche moins passionnée sur les mécanismes de production de la crise. Mécanismes qu'il faut chercher non seulement dans l'environnement tourbillonnant des organisations mais aussi dans les anomalies qu'elles génèrent quotidiennement.

Je n'ai bien sûr jamais porté un tel regard sur la gestion de crise avant d'entamer mon programme de recherche. Je suis en mesure de le faire aujourd'hui parce que mon parcours d'une quinzaine d'années m'a permis de prendre le recul nécessaire sur la discipline. J'ai pourtant rapidement compris à quel point ces travaux, s'ils restaient éloignés du courant majeur de la théorie des organisations, pouvaient se marginaliser et ne disposer de réelles contributions que dans un secteur très restreint de la communauté académique. J'ai donc cherché à élargir la réflexion puis à éclairer le concept avec des théories existantes comme celles de la construction du sens (Weick, 1995) ou de l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1993). L'idée centrale de mon travail est de voir la crise comme un événement ET un processus. Cette perspective bien qu'évidente débouche, lorsque l'on pousse la réflexion plus loin, sur les questionnements cruciaux que nous avons d'ores et déjà effleurés sur le sens porté par les crises pour le changement et la transformation des organisations, sur la genèse des déséquilibres et des crises et d'une façon plus large sur le rôle de l'imperfection en gestion loin des contrées de l'idéologie de l'excellence managériale. Plus spécifiquement mes travaux se fondent sur les prémices suivantes :

- La crise est un effondrement et un déferlement de sens rétrospectif. En somme on ne construit le sens d'une crise qu'à partir du moment où elle s'est déjà manifestée. De ce

point de vue la crise peut être éclairée par la théorie de la construction du sens (*sensemaking*).

- Selon le sens construit par les organisations, les crises débouchent sur des changements et des transformations à différents niveaux. Ici les théories de l'apprentissage organisationnel aident à rendre compte des mécanismes en place.
- Enfin si la crise est un déferlement de sens rétrospectif elle éclaire le passé d'une organisation. D'un épisode cosmologique où la crise se présente comme un effondrement de sens, elle se manifeste aussi sous la forme d'un épisode cosmogonique qui éclaire ses propres origines. De là on peut parler d'une généalogie des crises. Dès lors nous devons adopter une approche processuelle qui éclaire le passé et le futur.

L'émergence et le raffinement de cette conception processuelle des crises se sont construits au fur et à mesure de mes travaux. Au départ il y a l'idée que la crise est différente de l'événement ou de l'accident qui la déclenche. Entre les deux il y a une accélération, une amplification et une rupture de frontière conduisant à l'indifférenciation. La question reste alors de comprendre ce qui transforme un événement initial en crise. Mes premiers travaux empruntèrent cette piste. L'étude des rumeurs (Roux-Dufort, 1993) puis des facteurs aggravants des crises (Gatot, Roux-Dufort et Jacques, 1999) donnèrent un certain ton à mes préoccupations futures. Déjà je déconnectais la crise de l'événement en lui donnant plutôt le statut d'expérience. La crise est une expérience ou plutôt elle est ce que les acteurs en font et ce en quoi ils lui donnent un sens. Le cadre théorique déployé par Weick sur la construction du sens fut donc une source d'inspiration déterminante pour aborder cette question. Un peu plus tard une recherche avec Bénédicte Vidaillet sur le nuage toxique de Nantes (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003a; 2003b) achevait de me convaincre que la crise n'a que peu de chose à voir avec l'événement tant les acteurs d'une même crise ne fixent pas leur attention sur le même événement. Autre chose devait entrer en ligne de compte pour expliquer la crise. Mes travaux de thèse (Roux-Dufort, 1997) exploitèrent aussi cette approche processuelle en examinant de plus près le sens que des organisations donnaient à des crises qu'elles avaient vécues directement ou indirectement. Il s'agissait d'étudier la tension entre le déferlement de sens produit par une crise et les possibilités d'absorption et d'apprentissage des organisations. Là encore l'événement ne devenait plus que le prétexte à un questionnement sur la propension

des organisations à investir les espaces inédits ouverts par les crises. Fort de ces investigations, un travail que je réalisai sur le naufrage du Herald of Free Enterprise (Roux-Dufort, 1999a; 2000) initiait une réflexion sur la genèse des crises. Jusqu'alors j'avais essentiellement centré mes investigations sur l'après événement et plus généralement sur l'après crise. Mais j'imaginai qu'une approche processuelle qui, par définition, nécessitait d'embrasser le concept sur une échelle de temps plus longue que celle de l'événement, devait pouvoir éclairer la crise sous l'angle de sa genèse. L'enjeu revenait alors à se questionner sur l'existence d'une généalogie des crises. Les crises commencent-elles avant que l'événement lui-même n'ait lieu ? J'étais intrigué par l'idée selon laquelle pour des événements identiques ou proches certains dérivent en crise et d'autres non. Deux hypothèses possibles se présentaient : soit les facteurs aggravants ou amplifiants ne jouent pas soit il existe un terrain préalable fragile que l'événement déclencheur contribue à précipiter. Après avoir étudié la première hypothèse dans les travaux avec Laurent Gatot et Jean-Marie Jacques (Gatot, Roux-Dufort et Jacques, 1999), je m'engageais sur la deuxième piste et cherchais à comprendre ce qui, dans une organisation, pouvait générer un terrain favorable au développement d'une crise, l'événement déclencheur n'étant que secondaire. Shrivastava (1992) avait déjà tiré cette conclusion dans son ouvrage sur Bhopal. Il estimait qu'une telle catastrophe n'avait été possible que parce qu'il existait un contexte porteur et notamment des infrastructures et un environnement technologiques propices à l'amplification de la crise. Ces deux hypothèses ne sont certainement pas exclusives. Qu'il s'agisse de l'hypothèse des facteurs aggravants ou celle du terrain porteur les deux se rejoignent dans l'événement. Les fragilités d'avant la crise deviennent les facteurs aggravants pendant la crise. Cependant ce qui paraît anormal pendant la crise paraissait souvent anodin avant la crise. Mon étude du HFE montre que c'est en partie parce que plusieurs habitudes et comportements déviants s'étaient lentement ancrés sur les navires que le naufrage a eu lieu (Roux-Dufort, 1999a). Avant le naufrage, ces anomalies ne se voyaient pas ou elles passaient inaperçues. J'en suis venu alors, dans une dernière phase de mes réflexions, à considérer la crise différemment de la façon dont je pouvais la définir au début de mes travaux. La définition que j'avais donnée dans ma thèse était la suivante :

« La crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements qui, pris isolément, n'ont aucune raison de dégénérer, et initient un mouvement dans lequel plusieurs enjeux et parties prenantes familiaires et/ou étrangers à l'organisation s'entrechoquent. Elle se traduit par une inadéquation soudaine du cadre de référence de l'organisation qui met en faillite temporairement ou

définitivement sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents et génère des conséquences qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise, le comportement et l'existence des membres de l'organisation et des parties prenantes impliquées. » (Roux-Dufort, 1997, p. 73)

A la relecture de cette définition on perçoit bien la tentation d'opérer une bascule de la réflexion de l'événement vers le processus mais le reste des éléments définitoires sont fortement emprunts de la conception événementielle de la crise. Aujourd'hui je pense que la crise va bien au-delà de cette définition et qu'elle doit être vue comme la combinaison de trois ingrédients centraux : une accumulation d'imperfections, une accumulation d'ignorance sur ces imperfections et un événement précipitant (Roux-Dufort, 2003, 2004, 2005a). Je détaillerai ces trois composantes dans la quatrième partie du document. En définitive alors que toutes les recherches que j'ai entreprises et celles de la plupart des chercheurs dans ce domaine considèrent la crise comme le point de départ d'une dynamique exceptionnelle et perturbante, je la considère aussi comme le point d'arrivée d'un processus d'accumulation dont l'ultime manifestation serait provoquée par un événement précipitant des dysfonctionnements déjà présents. En somme il y a crise parce qu'avant l'événement il y avait des dysfonctionnements ignorés. La crise nous éclaire sur l'organisation dans son quotidien et sous l'angle de ces dysfonctionnements. En ce sens la crise nous éclaire sur l'organisation et non plus seulement sur l'accident.

2.1 De l'incident à la crise : l'amplification et l'aggravation

Une première façon de dissocier la crise de l'événement déclencheur fut d'appréhender la crise comme une expérience. En somme la crise n'a pas d'existence en soi, elle existe par l'expérience qui en est faite par les individus qui la vivent. Cette perspective déjà proposée et illustrée par Weick (1988) fut un point de départ utile pour mes premiers travaux. Ma première recherche sur le rôle des rumeurs en situation de crise s'inspirait de cette idée. Ce qui m'intéressait n'était pas tant les événements tels qu'ils se déroulaient mais plutôt les récits tels qu'ils se déployaient autour de ces événements. J'entendais la crise comme une vaste négociation collective sur l'interprétation à donner à une réalité troublante et incompréhensible. Dès lors je la définissais comme une intense activité discursive conflictuelle à la recherche d'un sens qui s'est effondré et je tentais de comprendre comment les acteurs cherchent, par leurs interactions, à reconstruire un sens à une situation.

J'ai effectué cette recherche au cœur d'un scandale médiatique. Travaillant sur mon projet de recherche du MBA que j'effectuais à l'Université Laval à Québec, je me retrouvais au sein du service communication d'une grande banque fédérale montréalaise soumise aux plus vives critiques de la presse nationale à propos de suspicions sur le financement d'activités illégales. Les propos du directeur de la communication de cette banque me donnèrent rapidement le ton. Il ne comprenait pas que cette affaire prenne une telle proportion alors que le montant concerné représentait environ 0,002% de l'ensemble des financements octroyés par la banque. La disproportion, souvent caractéristique des crises, fut un bon angle d'attaque du sujet. Je cherchais alors à comprendre comment un petit événement initial pouvait se transformer en scandale médiatique national et international à tel point que les dirigeants de la banque durent finalement démissionner. Comme j'étais au cœur du service communication qui gérait à lui seule la totalité de la crise, je décidais de m'intéresser aux facteurs d'amplification des crises et plus spécifiquement au rôle que jouaient les rumeurs dans le développement de ces événements (Roux-Dufort et Pauchant, 1993). Cette décision reposait aussi sur une enquête statistique réalisée par Pauchant (1988) qui positionnait les rumeurs et les calomnies comme l'un des cinq premiers facteurs associés au déclenchement et à l'amplification des crises. Puisant dans une littérature en psychologie cognitive (théorie de la dissonance cognitive), en psychologie sociale, en sociologie et en psychanalyse, je montrais comment les rumeurs en donnant un sens temporaire à la situation à certaines parties prenantes contribuaient en même temps à détruire les mécanismes de construction du sens bâtis par les dirigeants de la banque :

«In summary by structuring the stakeholders' experience, the spreading of rumors can prevent an organization from imposing its interpretation of the crisis. The difficulty is then worsened as rumors aroused political interests, symbolic interpretations and sacrificial mechanisms both inside and outside the concerned organization» (Roux-Dufort et Pauchant, 1993, p. 243)

Avec Thierry Pauchant nous avons souligné l'originalité de cette recherche dans la mesure où nous mettions les pieds dans un type de crise très éloigné des cas habituellement retenus pour la recherche : les accidents industriels et d'une façon générale les crises de nature technique et industrielle. Notre volonté était d'éprouver des modèles d'analyse issus de ces

terrains à d'autres formes de crise. C'était un premier pas vers une validation externe des résultats de la recherche vers d'autres terrains et d'autres types de crise :

« While many organizations at the present time have developed crisis management capabilities on the technical side, such as computer back-up, handling of dangerous material or the technical capacity to extinguish a fire, most of them are still struggling badly on how to handle the “soft” issues, the human, cultural, psychological, existential and symbolic issues present in all crises and particularly evident in the case of rumors. »
(Roux-Dufort et Pauchant, 1993, p. 249)

Comme nous l'avons souligné, c'est là un des enjeux majeurs du rapprochement de la gestion de crise vers la théorie des organisations : celui de garantir des résultats reproductibles quel que soit le type de crise et quel que soit le type d'organisation. J'admets cependant que nous restions dans une vision exclusivement événementielle de la crise en ce sens que nous nous intéressions à un événement exceptionnel, celui d'un scandale financier.

Cette première recherche suggérait donc au-delà du phénomène des rumeurs qu'un événement initial pouvait s'amplifier par l'expérience qu'en avaient les acteurs directement ou indirectement concernés. La quête d'un sens ou plus exactement la négociation collective d'un sens peut transformer un événement en crise. Dès lors la crise n'est pas l'événement mais plutôt la délibération autour de cet événement.

Une autre recherche menée six ans plus tard avec une équipe de chercheurs belges de l'université de Namur confirmait cette hypothèse. A l'époque je m'étais rapproché de l'équipe du Reccom (*Research Center for Crisis and Conflict Management*) dont les travaux portaient sur l'étude des grandes catastrophes en utilisant des modèles cognitifs. Le modèle de crise qu'ils proposaient était, au départ, classique mais les méthodes déployées permettaient de mettre en relief une autre dimension de la crise : le cadre d'interprétation. Leur hypothèse tenait à ce que les crises partent d'une série de prodromes qui sous l'effet de facteurs d'amplification, produisent la crise. Un événement se transforme en crise sous l'effet de facteurs aggravants, eux-mêmes issus de conflits multiples d'interprétation de l'événement par les acteurs. Ces conflits d'interprétation et l'identification des facteurs d'amplification étaient mis en évidence par l'analyse des cartes cognitives des acteurs impliqués dans la crise.

Dans un article de 1999 autour duquel j'avais organisé un symposium à l'Academy of Management (Chicago, août 1999), nous avons identifié un ensemble de 36 facteurs d'amplification de crise industrielle classés par type (Gatot, Roux-Dufort et Jacques, 1999). Nos résultats reposaient sur l'observation de l'intervention de cinq types d'acteurs au cours d'un exercice de crise grandeur réelle : les pompiers, la Croix Rouge, les services d'urgence hospitaliers, le centre de coordination de crise et la police. Des entretiens semi directifs préalables à l'exercice avec les représentants de ces acteurs permirent de faire émerger les représentations de ce qui constituaient des facteurs aggravants. Des cartes cognitives furent construites mettant en avant les facteurs identifiés par les acteurs, l'importance de ces facteurs ainsi que leurs interactions. La deuxième étape consista à confronter la représentation de ces acteurs en les plaçant en situation. Pour cela un exercice de crise grandeur réelle fut utilisé pour observer les comportements et les décisions. Durant l'exercice trois caméras et quatorze microphones permettaient de recueillir les données nécessaires. A l'issue de cet exercice nous avons identifié une liste de facteurs aggravants que nous avons, dans un troisième temps, validée en rencontrant à nouveau les acteurs en entretien. Le résultat final déboucha sur l'énonciation d'une liste de 36 facteurs aggravants (Gatot, Roux-Dufort, Jacques, 1999, p. 26).

Dans ces deux recherches, je me sentais proche des arguments de Weick (1988) selon lequel les dangers, les accidents et les risques sont souvent produits par la variation du comportement humain qui ne peut pas être planifiée. Si l'on suppose alors que les risques et les erreurs sont inévitables il est crucial de s'assurer que ces erreurs ne s'amplifient pas. (Weick, 1988, p. 308). C'est pourquoi dans mes travaux j'ai d'emblée considéré les crises comme un phénomène évolutif et amplificateur qui commence avec un événement parfois mineur et qui évolue vers une catastrophe. L'identification des facteurs aggravants et amplificateurs s'avère donc cruciale pour comprendre la dynamique de l'événement à la catastrophe. Le passage de l'un à l'autre s'opère essentiellement via une confrontation d'expériences collectives issue du sens construit par les acteurs de la crise. Lorsque la divergence de sens est trop forte, les comportements et les décisions qui en découlent s'entrechoquent et alimentent la crise.

On doit alors admettre que la gestion de crise ne consiste pas nécessairement à gérer un événement mais plutôt un ensemble de facteurs aggravants pour éviter qu'un accident ne

tourne à la crise majeure. Ces facteurs aggravants, comme nous les avons définis avec les chercheurs du Reccom, s'apparentent à des lacunes organisationnelles et individuelles capables de faire évoluer un accident vers plus de désordre. Dans cette approche je restais persuadé que l'événement n'a qu'une importance secondaire ou plutôt qu'il ne dispose pas d'un pouvoir explicatif à lui seul. Il m'apparaît être un prétexte à une autre compréhension.

2.2 Effondrement et déferlement de sens

Les crises offrent un concentré d'expérience unique. En complément de Weick (1993) qui voit dans les crises un épisode cosmologique et une perte brutale de ce qui fait sens, j'y entrevois aussi un débordement de sens tant les crises qui font exception parlent selon moi des organisations dans leurs facettes les plus typiques. En situation de crise ce n'est pas tant la perte de sens qui désarçonne les dirigeants que le déferlement d'un sens qui déborde les cadres d'appréciation et d'interprétation traditionnels. La crise exacerbe le sens exact des déséquilibres et des fragilités individuels, organisationnels et sociétaux. Quand les chercheurs et les praticiens évoquent l'effondrement de sens pour caractériser les crises, ils témoignent aussi d'une incapacité vitale à comprendre et intégrer le déferlement de sens provoqué par la crise. Les pompiers de Mann Gulch, si précisément décrits par Weick (1993), ont perdu le sens de la situation au moment où leur chef leur a demandé de se protéger par un contre-feu et de s'alléger en abandonnant leur lourd équipement. Cet ordre inhabituel provoqué par un feu qui déborde la capacité d'intervention des pompiers a bouleversé ce qui faisait sens pour eux et Weick d'ajouter qu'un pompier sans équipement et qui plus est qui allume un feu au lieu de l'éteindre, n'est plus un pompier. Dès lors si l'identité de ces hommes n'est plus fondée plus rien d'autre autour d'eux n'est fondé. C'est le fameux épisode cosmologique.

On peut considérer le même épisode sous un autre angle et avancer que les pompiers réalisent brutalement à quel point ils ne peuvent pas être autre chose que des pompiers. L'ordre du chef revient à faire d'eux de simples hommes prêts à tout pour sauver leur peau. Mais les pompiers réalisent qu'il leur est impossible de passer de l'un à l'autre tellement ils dépendent d'une organisation, d'une formation et d'une série d'accessoires pour se considérer comme des pompiers. L'ordre du chef cristallise en l'espace de quelques secondes le sens de leur dépendance que même une situation vitale ne leur permet pas de dépasser. Dans une première version de cette épisode, les pompiers perdent le sens de ce qu'ils sont et donc de ce qu'ils font. Dans l'autre ils se trouvent confrontés à l'évidence d'une incapacité de

dépassement issue de ce qu'ils sont depuis longtemps et de l'organisation dans laquelle ils se trouvent. Les pompiers de Mann Gulch réalisent soudainement leur incapacité à être d'autres êtres que des pompiers et c'est précisément cela qui leur pose problème. C'est une forme de vérité sur leur dépendance qui les dépasse. Le psychologue Rollo May décrit ainsi la crise :

« (...) a crisis is exactly what is required to shock people out of unaware dependence upon external dogma and to force them to unravel layers of pretence to reveal the naked truth about themselves. » (May, 1958, p. 17).

Considérer la crise comme un concentré et un déferlement de sens me conduit donc à penser que les crises prennent racine en amont de l'événement exceptionnel qui les incarne. C'est ce en quoi j'ai eu à cœur d'analyser la crise à la fois comme un événement ET un processus. Cette idée n'est pas nouvelle et ne m'appartient pas. Plusieurs auteurs et à vrai dire tous les auteurs qui se sont intéressés à la crise et ce dans toutes les disciplines l'analysent comme un processus c'est-à-dire comme une succession d'événements et d'action aboutissant à une rupture qui déstabilise et transforme un système ou une organisation. Les crises sont donc principalement vues comme des phénomènes à analyser dans un registre spatio-temporel élargi. Cependant comme je le constatais plus haut, en sciences de gestion, plusieurs ambiguïtés demeurent dans la mesure où les auteurs présentent fréquemment la crise comme un processus mais persistent souvent à la traiter comme un événement.

2.3 La crise est une opportunité

Si la crise est un déferlement de sens la question se pose de la capacité des organisations et de leurs dirigeants à décoder ce sens et à l'utiliser. Pour étayer plus encore l'hypothèse selon laquelle la crise serait un déferlement de sens, il faut se retourner vers l'idée bien ancrée mais peu observée que les crises sont des opportunités. C'est précisément sur cette hypothèse que j'avais pointé mon attention pour ma thèse et qui finalement a inspiré plusieurs de mes travaux par la suite. Mon intuition initiale voulait que les entreprises aient peu de capacité d'apprentissage des crises. Cette posture très critique reposait sur la constatation que beaucoup de crises se reproduisaient et les maladresses de gestion avec elles. Plus précisément je souhaitais analyser la tension entre le potentiel de changement et de transformation libéré par une crise et la capacité d'une organisation à l'appréhender.

L'accentuation de l'intérêt pour la recherche sur l'apprentissage organisationnel en France au milieu des années 90 fournissait un bon angle d'attaque pour aborder cette question. J'entrais ainsi dans mon travail de thèse avec, en tête, d'une part l'idée qu'il fallait aller plus loin dans la précision du concept de crise, et d'autre part, la volonté de rattacher les préoccupations de la gestion de crise à des théories plus structurantes issues de la théorie des organisations. L'enjeu consistait à comprendre en quoi les situations de crise fournissaient une base d'apprentissage pour les entreprises et surtout à observer si les théories de l'apprentissage organisationnel pouvaient rendre compte d'une spécificité de l'apprentissage post-crise. Mon intuition initiale était que les entreprises n'apprenaient pas des crises tant celles-ci pouvaient se révéler violentes et dévastatrices. Je pensais donc que les dirigeants avaient intérêt à « oublier » ce qui était advenu pour revenir rapidement à la situation initiale. Dans cette conviction il y avait aussi une volonté d'aller contre une forme de consensus qui se dégagait dans la littérature managériale sur l'apprentissage organisationnel et selon lequel les organisations qui apprenaient sans cesse pouvaient construire un avantage concurrentiel. Je pensais tenir une situation où l'apprentissage ne marchait pas. Cette intuition n'était pourtant pas soutenue par la littérature. Morin (1976) par exemple avait exposé l'idée déjà ancienne que la crise était un révélateur et qu'en ce sens elle était porteuse d'une possibilité d'apprentissage et d'évolution inédite. Ceci dit, il m'apparaissait d'autant plus intéressant de mettre en lumière que les crises offraient effectivement des possibilités d'apprentissage que les organisations ne savaient pas saisir. J'abordais ce thème dans un article de la Revue Française de Gestion dans un numéro spécial intitulé : Crises : la gestion responsable (Roux-Dufort, 1996).

Fort de ces prémices j'engageais une recherche lourde sur l'apprentissage post-crise en étudiant sept cas d'entreprises. J'adossais le concept de crise à des théories structurantes, acceptées et procédant de la théorie des organisations car je remarquais à l'époque une tendance des chercheurs en gestion de crise à suggérer des idées intéressantes en faisant comme si elles étaient nouvelles ou en cherchant à réinventer des concepts pourtant déjà abordés par ailleurs. L'apprentissage était l'un d'entre eux. Je posais d'ailleurs le problème de la façon suivante :

« Ces principes généraux ont essentiellement pour but de proposer quelques points de repère destinés à faciliter l'apprentissage mais n'ont pas pour vocation de décrire le processus d'apprentissage tel qu'il se déroule dans les organisations suite

à une crise. Nous touchons ici à une des principales carences de la recherche en gestion de crise qui, de par sa jeunesse et sa faible structuration, a laissé se développer une multitude de recherches, investies d'une volonté prescriptive mais faiblement ancrées dans des observations empiriques répondant à des exigences scientifiques strictes. » (Roux-Dufort, 1997, p.3)

Les chercheurs parlaient donc d'apprentissage des crises mais n'utilisaient pas les concepts de l'apprentissage organisationnel pour en rendre compte. Deux explications possibles permettent de comprendre cela. D'une part la recherche pionnière en gestion de crise a suggéré une multitude de pistes sans les creuser comme pour défricher un terrain touffu. D'autre part une partie de la recherche en gestion de crise s'est aussi faite en réaction aux théories classiques de l'organisation. L'irruption médiatisée des gros accidents industriels évoqués plus haut et que l'on mettait souvent sur le compte d'erreurs de management donnait un prétexte aisé pour contrecarrer l'idéologie de l'excellence managériale en pleine essor à cette même époque³. De la même manière que les accidents ou les crises suscitent souvent le débat sur les limites des modèles économiques ou de la technologie, les travaux sur la gestion de crise ont tendance à emprunter ce même chemin et pourfendent certains concepts classiques d'efficacité ou de performance (Roux-Dufort, 2004).

Dans ma thèse j'ai construit une série de propositions de recherche sur l'apprentissage organisationnel issue d'une analyse de la littérature. A l'époque il me semblait étonnant que ce travail ne fut pas déjà fait compte tenu de cette idée persistante sur les crises vues comme des opportunités. Ces neuf propositions couvraient différents débats proposés par la littérature : le niveau d'apprentissage individu/organisation, l'expérience comme source d'apprentissage, les niveaux d'apprentissage et les limites de l'apprentissage. Ces propositions étant construites, je les ai déclinées en catégories et en points d'observation afin de les confronter à sept cas. Ces cas me permettaient de mettre les théories de l'apprentissage organisationnel à l'épreuve et d'en retirer une description de l'apprentissage post-crise.

Pour la première fois dans mes travaux, j'évoquais aussi l'idée d'une approche événementielle et processuelle de la crise. Cette distinction était utile tant j'avais besoin d'une

³ . Voir par exemple le mémoire de Nathalie Cotard, « *En quête d'humilité pour les héritiers de l'excellence* », Mémoire de MBA, Université Laval, 1990. On peut aussi s'en remettre, sans qu'ils n'abordent explicitement la notion de crise, aux célèbres travaux de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac publié dans l'ouvrage : « *Le coût de l'excellence* », Paris, Seuil, 1991.

conception de la crise reconnaissant un avant et un après l'événement qui en serait en quelque sorte le révélateur. Je fondais mon projet sur une conception de la crise vue comme un effecteur (Morin, 1976) c'est-à-dire comme un mécanisme de changement et de transformation en profondeur des organisations. Sans que les résultats de cette recherche ne soient totalement surprenants, ils mettaient en lumière un phénomène de normalisation qui cantonnait l'apprentissage des crises dans une proportion de questionnement et de changement supportable par l'organisation. Je montrais la tension systématique entre la recherche de statu quo et la transformation possible des équilibres. Même si la portée de l'apprentissage demeurait limitée, toutes les crises que j'avais étudiées libéraient systématiquement des espaces inédits dans lequel un sens nouveau pouvait être imprimé à l'action. Tout se passe comme si la crise provoquait un débordement de sens difficile à absorber par les organisations. Elles canalisent et traduisent ce sens grâce à des filtres afin qu'il soit compréhensible et traduisible par tous. Ces filtres agissent comme des processus de normalisation tant ils participent à ramener l'événement et le sens convoyé dans des catégories connues et admissibles par les membres de l'organisation. En particulier, j'ai distingué des mécanismes de normalisation de nature cognitive, affective et socio politique, tous contribuant à constituer un sas entre la crise, les apprentissages et les changements à mettre en place (Roux-Dufort, 1998 ; 2000). Il existe un écart important entre les enjeux posés par une crise et les changements effectivement mis en place. Cette différence s'explique par ces mécanismes de traduction, d'appropriation et de faisabilité qui aboutissent à des résultats beaucoup plus modestes que les enjeux tels qu'ils se présentent. Dans certains cas, certaines implications de la crise sont tout simplement inacceptables. Le meilleur exemple reste celui du naufrage du Herald of Free Enterprise pour lequel on avait laissé la porte d'embarquement ouverte et dont les principales conclusions portaient sur la nécessité de garantir la fermeture de ces portes avant de partir du port. Huit ans après l'accident du HFE, alors que je faisais la traversée Calais - Douvres à bord d'un navire pour les besoins de ma thèse on me faisait fièrement visiter les ponts d'embarquement... portes grandes ouvertes. Autre résultat fort de cette recherche, qui aura par la suite des implications importantes, la présence de mécanismes d'apprentissage en amont des crises facilitent l'apprentissage post-crise. En somme, plus les organisations sont capables d'apprendre des petits événements ou des incidents, plus elles sont à même de pousser loin l'apprentissage qu'elles vont faire suite aux crises.

Publiés dans un ouvrage (Roux-Dufort, 1999b) les résultats de cette recherche me firent prendre la mesure de plusieurs dimensions importantes d'une crise :

- Une crise délivre un concentré de sens que des processus de normalisation contribuent à décanter, à rendre audible et utilisable. Ce en quoi il est faux de dire que les organisations n'apprennent pas des crises, mais elles apprennent à leur mesure ;
- Une crise est un processus dont les racines prennent vie avant l'événement déclencheur et dont les implications s'incarnent après la crise. Mais l'événement est crucial dans le passage d'une phase à l'autre. En ce sens l'approche événementielle de la crise est critique pour comprendre le processus car c'est la première manifestation visible de la crise.

2.4 La crise est un processus

Considérer la crise comme un processus et un événement ouvre plusieurs portes d'investigations nouvelles. Le processus permet de relativiser le poids de l'événement comme le composant décisif. Adopter une perspective processuelle revient aussi à remettre à l'ordre du jour les premiers travaux de Barry Turner sur les phases de développement des catastrophes. Turner (1976) décrit l'événement de la crise comme un événement précipitant. Ce terme est tout à fait intéressant parce qu'il suppose que l'événement d'une crise est une sorte d'accélérateur. En ce sens la crise vue comme un événement peut être analysée comme le passage du lent au rapide et comme l'accélération d'un processus déjà présent. Il existerait donc un « avant » la crise. Selon Turner (1976) cet « avant » se manifeste par une période d'incubation difficile à interpréter, durant laquelle des problèmes mal définis sont difficiles à percevoir. Or pour Turner :

« the precipitating incident also makes it inevitable that the general perception of all the events in the incubation period will be transformed, by offering criteria that identify the incubating period of events so that the process of transforming the ill-structured problem into a well-structured problem may begin. » (Turner, 1976, p. 382).

Cette définition de l'événement est tout à fait éclairante du caractère éminemment rétrospectif de la crise tant l'événement qui la déclenche permet de faire des liens entre un avant et un après l'événement. La crise est un transformateur de sens. Elle implique un

examen des actions antérieures dans le but d'apprendre ou de désapprendre des éléments sur le contexte courant. La question reste toujours la même : est-ce là ce que j'ai voulu faire ? Les commissions d'enquête travaillent d'ailleurs toujours sur le même mode : découvrir a posteriori les raisons qui ont conduit à la catastrophe ou à la crise. C'est aussi l'une des propriétés de la construction de sens : tendre vers du plausible et non de l'exact. La crise reconfigure les processus de sélection de l'information et l'extraction de signaux. En situation normale les acteurs délimitent leur attention à des segments d'expérience particuliers. Certains signes sont notés, d'autres pas. Les éléments qu'ils extraient sont souvent simples et cruciaux pour leur permettre d'aller de l'avant. Ils retiennent des observations issues d'autres segments d'attention pour actualiser leur compréhension du monde. Or la crise, comme l'explique Turner (1976), vue comme événement, est un segment temporel en même temps qu'un segment d'attention qui s'impose à la démarche de sélection et d'extraction. C'est ainsi que la crise est un déferlement de sens rétrospectif.

En résumé l'approche processuelle reconnaît l'existence de conditions initiales en même temps qu'elle donne à l'événement déclencheur toute sa place mais rien que sa place comme événement précipitant et produisant de façon rétrospective le sens non reconnu des conditions initiales. L'événement prend donc tout son sens de reconfiguration des possibles défini par Jullien (2001). Dès lors qu'un sens non connu émerge, une forme d'apprentissage est possible. En d'autres termes, ce que l'approche événementielle considère comme la crise, l'approche processuelle n'y voit que l'accélérateur d'une situation déjà en marche. A ce stade l'événement déclencheur n'est que la partie la plus visible d'un processus de déstabilisation commencé depuis longtemps qui s'emballe brutalement sous l'effet d'un événement particulier. Il existe donc une progression de la crise dans son intensité et sa visibilité.

Les approches événementielle et processuelle sont bien entendu complémentaires. Pour autant la littérature spécialisée s'en est principalement tenue à développer la première. En fournissant un moyen d'accès à la crise par ses manifestations extérieures, elle a l'avantage d'être directement opérationnelle dans la mesure où elle incite à développer des réflexes et des moyens de réduction des conséquences de l'événement. Il est incontestable que la crise vue comme un événement fournit une prise plus claire pour l'action. L'approche processuelle a été moins utilisée et moins développée tant en théorie qu'en pratique. Les entreprises reconnaissent parfois que les crises naissent d'une certaine dynamique amont mais

sont loin d'en mesurer la portée en matière de management, préférant ainsi s'attaquer au feu alors qu'il est déjà dans la demeure.

En dehors de ces confusions, l'existence d'un « avant » la crise pose aussi problème. Comme je l'ai expliqué, cet « avant » est par définition invisible tant que la crise n'a pas eu lieu. Or en matière de crise, le processus devient visible au moment où un événement génère la déstabilisation irréversible. S'intéresser à « l'avant » pose évidemment des problèmes méthodologiques tant on risque de nous suspecter de rationalisation a posteriori si, en connaissant le résultat final, on attribue ce résultat à des événements précurseurs dont on ne savait pas, lorsqu'ils se sont produits, s'ils annonçaient une crise ou non. Pour autant que cette objection soit vraie, dans quelle mesure empêche-t-elle d'utiliser l'expérience des crises pour rehausser le niveau d'attention et décoder certains événements préalables comme les signes gratuits de certaines vulnérabilités auxquels il convient de porter attention si l'on ne veut pas fragiliser plus encore notre organisation ? Les recherches ont établi que les crises étaient fréquemment précédées de signes avant-coureurs (Lagadec, 1991). Néanmoins les signes avant-coureurs ne présagent pas obligatoirement d'une crise. Ainsi lorsqu'un homme meurt d'un cancer du poumon on attribue généralement son décès à une surconsommation de tabac et à une série de troubles respiratoires qu'il a pu présenter avant sa mort et qui présageaient d'un terrain favorable à la maladie. On sait par ailleurs que tous les surconsommateurs de tabac ne développeront pas un cancer du poumon. De même, lorsque des enquêtes sont conduites suite à des crises majeures, on met sans cesse en avant les nombreux dysfonctionnements ayant semé un terrain favorable au développement de la crise. En connaissant le résultat il est plus aisé d'en déterminer des causes. En revanche lorsque l'on se trouve aux prises avec des dysfonctionnements ou des déséquilibres au sein d'une organisation rien ne permet de dire qu'ils sont annonciateurs d'une crise. Ils servent simplement d'alerte. C'est à ce titre qu'ils sont précieux. Le principe consiste à identifier les fragilités et les vulnérabilités de l'entreprise pour réduire son potentiel d'exposition. Or l'expérience et nos recherches précédentes semblent nous indiquer que la vulnérabilité d'une entreprise ne réside pas tant dans ses fragilités réelles que dans son ignorance de ses fragilités. C'est à ce stade que l'approche processuelle des crises pose la question de la responsabilité des organisations dans la production des crises.

2.5 Victime ou responsable ?

L'approche processuelle s'intéresse donc à la partie souterraine de la crise ou à ce que j'ai appelé son anti-chambre (Roux-Dufort, 2004). C'est d'ailleurs là que se situe l'un des enjeux majeurs de cette perspective car s'intéresser à l'« avant » d'une crise implique la reconnaissance d'une part de responsabilité dans son occurrence. L'approche événementielle de la crise cohabite souvent avec le fatalisme ou la victimisation en sous-entendant parfois que les événements sont indépendants de notre volonté souvent parce qu'ils proviennent de l'extérieur. Un exemple récent auquel j'ai été confronté fournit une illustration de cette tension entre la fatalité et la responsabilité.

La mort du dirigeant d'une PME peut la précipiter dans une crise grave. Selon une vision événementielle cette crise relève de la fatalité - le décès du dirigeant - et les employés, qui voient leur entreprise faire faillite faute de relève ou de repreneur crédible, en sont les principales victimes. En adoptant un angle processuel on comprend que le décès du dirigeant ne fait que précipiter une fragilité déjà en place. Un diagnostic approfondi nous conduit à voir qu'il s'agissait d'une entreprise très centralisée qui reposait entièrement sur la personne du patron. Cette omniprésence du dirigeant, phénomène d'ailleurs courant dans les PME, expliquait peut-être que celui-ci, en accumulant l'ensemble des tâches, ait contribué à fragiliser sa santé d'une part mais aussi l'ensemble de son entreprise. La centralisation a certainement permis à l'entreprise de survivre et de se développer grâce aux compétences du dirigeant et de son implication corps et âme mais a également généré plusieurs dysfonctionnements et vulnérabilités tels que des blocages, des lenteurs, des excès d'autorité, des départs de collaborateurs performants, des conflits et surtout peu de diffusion de savoir-faire et de compétences. Autant d'éléments présents avant la crise qui expliqueraient en quoi le décès du patron précipite l'entreprise dans le gouffre. Dès lors, dans ce contexte, le décès du dirigeant n'est pas la crise. Il met brutalement l'entreprise face à ses déséquilibres, à son excès de dépendance où chacun trouvait son compte et que chacun contribuait de fait à entretenir. C'est bel et bien ce système de dépendance satisfaisant auto-entretenu qui constitue le terrain de crise. La mort du patron prend une tournure dramatique pour cette raison précise. Dès lors s'agit-il d'attribuer les difficultés qui s'en sont suivies au décès du dirigeant ou à la situation de dépendance ? Dans le premier cas, l'explication ne fournit aucune solution car on ne peut rien face à la mort du patron. Dans l'autre les leviers d'action sont déjà plus nombreux

et viseront à réajuster l'excessif état de dépendance présent au sein de cette société si la situation le permet encore.

L'approche événementielle favorise plutôt un processus de victimisation. Elle suscite la recherche de boucs émissaires ou implique la projection de responsabilités multiples sur divers acteurs. Tant que la position de victime ou de fatalité n'est pas dépassée, il n'y a pas de moyen de reconnaître une quelconque responsabilité interne à ce qui s'est produit et donc peu de moyen d'agir. Dans notre exemple de la PME, un danger pour cette entreprise serait de se trouver un nouveau leader qui redresse l'entreprise et se mette à nouveau dans une position centrale. Dans ce cas on résout la crise à court terme en partant de ce que l'événement déclencheur nous suggère comme solution - retrouver un patron- mais on laisse vierge le terrain de crise qui a précisément conduit aux principaux déséquilibres. Pire encore on le reproduit.

Dans cet exemple deux processus conjoints sont en marche. Le premier est celui d'une accumulation de dysfonctionnements et de fragilités qui se mettent en place jusqu'au point de créer une dépendance satisfaisante pour chacun. C'est le terrain de crise. Le deuxième est l'installation d'un voile d'ignorance sur cet état fragilisé et qui va en s'épaississant. Il s'agit d'un aveuglement croissant sur la présence d'un symptôme de dépendance satisfaisant et entretenu qui confine au déni lorsqu'il s'agit d'attribuer la crise de cette PME à la fatalité (la mort du dirigeant). L'approche processuelle permet donc de réorienter la gestion de crise dans le sens d'une reprise de responsabilité et donc de contrôle sur les événements. Elle donne l'opportunité aux dirigeants de voir en quoi la crise et ce qui la précède peuvent donner des indications précieuses sur l'état de leur entreprise et mieux encore de voir des terrains de crise se profiler.

L'approche processuelle fournit un éclairage nouveau sur l'enracinement des terrains de crise. De ce point de vue, l'événement déclencheur, s'il n'en reste pas moins crucial dans la dynamique de la crise, perd de l'importance. Il n'y a plus de raison de confondre crise et événement déclencheur, ni d'associer l'ampleur d'une crise à l'ampleur de l'événement déclencheur. Ce que nous appelons généralement des crises majeures ne sont pas nécessairement issues d'événements déclencheurs majeurs. C'est le terrain sur lequel elles prennent racine qui donnera à la situation une tournure de crise ou non.

3. TEMPS, URGENCE ET GESTION DE CRISE

Lorsque j'ai débuté mes travaux de recherche et notamment ma thèse, la question du temps en gestion m'était peu familière. Je n'y avais pas vu de relation particulière avec mon thème de recherche bien que les définitions de la crise évoquent souvent cette dimension comme déterminante. C'est à l'occasion du colloque *Crises, urgence et performance* organisé à Tarbes en mai 1998 où je présentais les résultats de ma thèse (Roux-Dufort, 1998) que je fus mis au contact des recherches effectuées sur l'urgence. Ce thème suscita mon intérêt parce qu'il est proche du concept de crise tout en étant différent. En réalité j'avais déjà été interpellé par des réactions de managers qui, lorsqu'ils définissaient une situation de crise, décrivaient plutôt une situation d'urgence. La confusion qui régnait entre ces deux termes dans la tête de certains praticiens éclairait à quel point la notion de crise nécessitait d'être précisée et qu'il devenait important de restaurer une capacité de discernement entre une situation dite d'urgence et une situation de crise. Lors de ce colloque je fus également très intéressé par l'intervention de Nicole Aubert, dont je connaissais l'approche critique de la performance (Aubert et De Gaulejac, 1991), sur le sens de l'urgence dans les sociétés occidentales contemporaines. Si l'on considère que la crise est un paroxysme de l'urgence au moment où elle survient alors les deux rives peuvent se rencontrer. Bien que mon intérêt fut réel, je ne m'engageais dans rien de très concret au regard de ces questions. Il me fallut une invitation de Nicole Aubert au colloque des Sciences de l'Homme à Montpellier en juin 1999 pour que j'entame un examen sérieux de la question. Dans un atelier sur l'urgence qu'elle animait, Nicole Aubert me demanda de faire une présentation sur le lien crise et urgence (Roux-Dufort, 1999c). Cet article que je reprenais à l'occasion d'un autre colloque à Amsterdam (Roux-Dufort, 2001) jeta les bases d'une réflexion qui m'emmena finalement plus loin que prévu puisqu'il déboucha sur la publication d'un ouvrage en commun avec Nicole Aubert – *Le culte de l'urgence. La société malade du temps* – (Aubert et Roux-Dufort, 2003) dans lequel la partie que je rédigeais portaient sur une analyse du rôle de l'urgence dans le déclenchement et la dynamique des crises.

Ce détour par l'urgence m'ouvrit des portes inattendues pour le développement de mes recherches et je réalise que l'on peut difficilement se passer d'une conception du temps lorsque l'on s'intéresse à la gestion de crise. D'autant plus difficilement qu'une vision processuelle de la crise nous interpelle sur notre conception du temps. En réalité avant de

devenir un ouvrage, la notion d'urgence et la conception du temps qui lui est liée m'ont conduit sur deux pistes de recherche concrètes : l'étude de l'improvisation en situation de crise et une réflexion sur l'urgence comme terrain favorable au développement des crises. Ces deux axes reflètent aussi ma double perspective de la crise. Autrement dit, la crise vue comme événement met en scène des acteurs en manque brutal de temps pour réagir. Ils sont soumis à la nécessité d'analyser la situation, de concevoir des réponses et de les mettre en œuvre dans un laps de temps très rapide. Or la simultanéité des phases d'analyse, de conception et de mise en œuvre ressemble beaucoup à ce que la littérature appelle l'improvisation. Il m'importait donc de savoir si, dans les crises, qui rassemblent des conditions a priori favorables à la manifestation de l'improvisation – compression du temps, absence de registre de réponse préétabli, urgence à agir – des comportements improvisés surgissaient. Cette recherche donna lieu à la publication de deux articles en collaboration avec Bénédicte Vidaillet (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003a, 2003b).

La crise vue comme un processus nous interroge différemment sur le temps. Comme je l'ai développé dans les sections précédentes, elle nécessite d'analyser la crise sur un horizon de temps plus long. Elle sous-entend l'existence d'un temps d'incubation avant l'irruption éventuelle d'un événement précipitant. Or le régime d'urgence généralisé qui caractérise les organisations les fragilise énormément et contribue à semer des conditions favorables à l'émergence des crises. L'urgence et ce qu'elle génère dans nos sociétés occidentales sont à mon appréciation un puissant facteur de crise tant elle rend difficile les prises de recul nécessaires sur certains phénomènes et tant elle favorise la simplification des comportements et des raisonnements. Cette deuxième piste nous semble la plus porteuse pour nos projets de recherche à venir.

Enfin et surtout je me suis aperçu qu'une réflexion sur le temps apportait des éclairages complémentaires sur l'ensemble de mes travaux. Elle donne du relief à ma double approche des crises et à ma conception de la crise comme opportunité.

3.1 Urgence et improvisation

La prise en compte de la dimension temporelle dans l'étude des crises nous ramène rapidement aux symptômes de celles-ci. En somme la crise est caractérisée par une accélération du temps de l'événement et une compression du temps de décision. L'urgence est

un ingrédient de la crise sans être nécessairement explicative de toute la dynamique de crise. La définition de Jauréguiberry (1998) est, de ce point de vue, très éclairante de ce que peut constituer l'urgence dans la crise :

« L'urgence naît toujours d'une double prise de conscience : d'une part qu'un pan incontournable de la réalité relève d'un scénario aux conséquences dramatiques ou inacceptables et, d'autre part, que seule une action d'une exceptionnelle rapidité peut empêcher le scénario d'aller à son terme. Cette double prise de conscience déclenche un compte à rebours qu'il s'agit d'arrêter illico presto. Dit autrement : on court à la catastrophe si rien n'est immédiatement mis en œuvre. L'urgence apparaît donc comme un piège du temps. » (Jauréguiberry, 1998, p. 83)

Dans un régime d'urgence généralisé caractéristique des sociétés hypermodernes (Aubert et Roux-Dufort, 2003) l'aléa, l'événement, la panne, l'incident prennent parfois des tournures dramatiques. Leur gravité peut même atteindre un paroxysme qui culmine dans la situation de crise. Tout se passe en effet comme si l'état d'urgence généralisé en place au sein des organisations devait monter de plusieurs crans supplémentaires lorsque surgit l'incident. En réalité, l'événement inattendu, brutal, imprévisible, contribue à la fois à attiser le sentiment d'urgence déjà présent au sein de l'organisation puis à rendre impérative une décision immédiate pour rétablir l'ordre précédent. Tout aléa induit donc systématiquement un syndrome de manque de temps. L'événement consomme du temps. En ce sens, le régime d'urgence sera ressenti d'autant plus fortement que le temps devra être pris sur celui normalement attribué à la gestion de l'activité normale. Selon la perception du temps nécessaire pour gérer l'aléa, l'organisation se retrouvera dans des situations d'urgence variables, depuis celles où le temps à consacrer pour gérer l'événement n'empiète pas ou peu sur la gestion des activités et qui ne requièrent que la mise en œuvre des routines organisationnelles déjà existantes, jusqu'à de vraies situations de crise dans lesquelles le temps pour gérer l'évènement semble inexistant au regard de l'ampleur des enjeux à considérer. *La crise est alors la phase ultime de l'urgence*, où se combinent de façon dynamique : l'importance des enjeux, l'incompréhension des événements, la contraction brutale du temps de réaction et la nécessité d'une action immédiate.

J'ai cherché à rendre compte empiriquement de ce phénomène dans ma recherche avec Bénédicte Vidaillet. Préalablement je dois signaler que l'improvisation théâtrale est une de

mes passions. J'ai fait du théâtre d'improvisation pendant des années et j'ai même formé et entraîné une équipe au sein de l'E.M. LYON qui se produit actuellement dans différents spectacles. La passerelle avec la gestion de crise m'a très vite intéressé et j'y ai rapidement vu des liens métaphoriques. Se mettre en situation d'improvisation c'est se mettre en situation de crise dans la mesure où l'on se met en situation d'urgence à agir pour créer sans disposer des supports nécessaires pour le faire (décors, costume, texte, metteur en scène etc). On dispose de quelques minutes pour simultanément écrire, mettre en scène et interpréter une pièce dont on ne connaît le titre qu'au dernier moment. Parallèlement se développait depuis 1995, année d'un fameux symposium sur l'improvisation en jazz comme métaphore de l'organisation à l'Academy of Management à Vancouver, un courant de recherche sur les phénomènes d'improvisation dans les organisations.

Avec Bénédicte Vidaillet, nous cherchions à savoir si, comme on pouvait éventuellement s'y attendre, les acteurs d'une crise recouraient à l'improvisation pour faire face à l'urgence de la situation. L'objectif était d'identifier les conditions nécessaires à l'émergence de comportements improvisés, d'en valider la pertinence au regard des caractéristiques d'une situation de crise et d'observer si, dans des conditions réelles de crise, des comportements improvisés apparaissaient. Nous constatons que ces dernières années, de nombreux spécialistes s'étaient penchés sur la question de l'improvisation et lui reconnaissent un pouvoir d'explication pour rendre compte des processus d'adaptation et de réorientation rapides des entreprises, notamment pour celles positionnées dans des secteurs turbulents et volatils. Néanmoins, jusqu'à présent, la recherche n'avait accordé que peu d'attention à l'improvisation dans les situations de crise. Dans ces situations pourtant, les conditions d'incertitude, d'ambiguïté, et de pression inhérente au facteur temps sont aggravées et mettent les managers dans des situations où la réflexion et l'action sont concomitantes. Les recherches empiriques sur les comportements humains en situation de crise montrent que si dans certains cas des modes d'action improvisés émergent, dans d'autres, au contraire, la crise exacerbe l'incapacité des acteurs à improviser. Les raisons qui motivent l'un ou l'autre de ces comportements restent floues. Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons effectué une étude de cas approfondie que Bénédicte Vidaillet avait déjà utilisée pour une recherche sur les biais décisionnels : la crise du nuage de Nantes. La crise commençait par le dégagement d'un nuage de fumée émanant d'un entrepôt de la banlieue de Nantes (France) où des engrais étaient stockés. Quatre groupes d'acteurs furent impliqués dans la gestion de cette crise. Sur le site, la principale préoccupation des pompiers était de stopper le "feu" qui ne

produisait ni flamme ni chaleur, mais une fumée stagnante qui s'était rapidement transformée en un épais nuage de fumée. En ville, une cellule de crise préfectorale qui n'a jamais été en contact direct avec les acteurs sur le site concentrait son attention sur le nuage qu'elle suspectait d'être toxique et donc dangereux pour la population. 40000 personnes ont été déplacées parce que jugées en danger de contamination par ce nuage "toxique", plus tard analysé comme "relativement inoffensif". Sur le site et à l'hôpital, les services médicaux d'urgence prodiguaient des soins aux employés et aux habitants légèrement intoxiqués. Enfin, un quatrième groupe, l'unité anti-pollution, s'occupait de mesurer le taux de chlore et d'acide nitrique du nuage de fumée.

Notre recherche montrait principalement que l'absence d'un sentiment d'urgence partagé, le niveau élevé d'ambiguïté, la carence d'interaction entre les acteurs, le risque perçu dans la prise d'initiatives pouvant éventuellement conduire à des sanctions et le recours à des solutions de gestion familières se sont progressivement opposés à toute tentative d'improvisation. Deux phénomènes concomitants ont été relevés : un repli de chaque groupe dans ses propres routines d'une part et un niveau très faible d'interaction d'autre part qui ont conduit à des divergences croissantes de coordination entre les acteurs. Paradoxalement donc, bien que les conditions de surprise et d'urgence soient réunies, elles ne favorisent pas l'émergence de phénomènes d'improvisation. Les acteurs, confrontés à l'urgence et la surprise, tentent de réintroduire une forme de contrôle du temps, en établissant des barrières temporelles qui ralentissent le cours perçu des événements. Pour cela, ils dissocient les phases de réflexion des phases d'action, ce qui ne favorise pas l'improvisation. De plus, au sein de chaque groupe, les individus tendent à répéter et renforcer des modes de fonctionnement habituels, basés sur leurs expériences précédentes. Cette préservation des modes de fonctionnement intragroupe combinés à l'absence d'interaction intergroupe ralentit le processus de construction du sens nécessaire pour improviser. En conclusion, ce cas montre que c'est moins la perception de l'urgence que le sentiment partagé de l'urgence qui favorise le recours à l'improvisation et qui aurait facilité des actions convergentes entre les groupes.

L'analyse des manifestations temporelles de la crise et de ses relations avec l'urgence sous-entend que la crise est un événement ou plutôt qu'un événement peut altérer la perception du temps entretenu par les acteurs. De ce point de vue on se place dans une perspective événementielle de la crise qui porte son attention sur l'aléa, l'événement ou l'incident et ses conséquences. Au-delà des contingences de l'événement, il m'est aussi

apparu que les crises pouvaient aussi être le symptôme d'une société malade du temps dans laquelle le régime d'urgence généralisé sème le terreau nécessaire à leur irruption.

3.2 La gestion de crise au sein d'une culture d'urgence généralisée

L'ouvrage que nous avons publié avec Nicole Aubert m'a permis pour la première fois de positionner mon sujet de recherche au regard d'une problématique sociétale plus vaste : son rapport au temps. La guerre déclarée contre un temps qui passe vite et qui fuit sans cesse et somme toute contre une fin inéluctable, favorise l'édification d'un régime d'urgence généralisé caractéristique de nos sociétés occidentales. Faire de plus en plus de choses dans une même unité de temps s'avère souvent l'un des seuls moyens que l'homme ait trouvé pour se donner le sentiment de remplir son temps, de vivre de pleins et non de vides, bref pour donner un sens à son existence. Agir et décider à temps, agir en temps réel, c'est-à-dire ajuster ses décisions et ses actes au déroulement irréversible du temps, tel est le jeu dans lequel l'homme s'engage quotidiennement, tant dans la sphère privée que professionnelle. Mais c'est bien dans l'entreprise que cette logique d'urgence s'exprime de façon particulièrement aiguë et devient un régime de croisière pour beaucoup d'organisations, régime d'ailleurs légitimé par le discours connexe sur la chrono-compétitivité qui laisse peu de place pour d'autres alternatives. L'action en temps réel, la flexibilité, l'adaptabilité, la réactivité, dont nous avons parlé, se posent ainsi comme des valeurs centrales dans le discours de l'entreprise, tant du point de vue de sa posture stratégique que de celui des comportements attendus des hommes qui y travaillent. Il y a urgence, car les scénarios qui se déroulent sont irréversibles et seule une décision et une action rapide peuvent restaurer le sentiment de maîtrise sur les événements. Cette hypertension temporelle impose parallèlement des conditions de performance hors du commun. Ma contribution dans l'ouvrage était de montrer en quoi la compression du temps pouvait piéger les organisations dans leurs processus et leurs routines en leur ôtant les marges de manœuvres nécessaires à des réactions adéquates. Les travaux de Nicole Aubert sur l'urgence fournissaient alors un cadre d'analyse plus global sur l'importance de la gestion de crise au sein d'une société installée dans un régime d'urgence généralisé.

L'une des implications directes de cette recherche sur l'urgence fut de me mettre sur deux pistes nouvelles au regard de la crise :

- d'une part le régime d'urgence vulnérabilise les systèmes en réduisant la capacité des individus à revenir en arrière,
- d'autre part, l'urgence installe un voile d'ignorance sur ces vulnérabilités.

Urgence et vulnérabilité des systèmes

Le régime d'urgence généralisé explique comment la tension forte du temps conduit à une absorption de l'attention des managers et des dirigeants sur des priorités à court terme. Cette tension lamine les tampons et les marges de manœuvre et annule les mous qui pourraient redonner une prise sur les événements ou pour le moins une option de recul sur le déroulement d'une situation. La prise de recul sur les événements disparaît au profit d'une absorption permanente des énergies et des champs d'attention agissant comme des trous noirs au sein des organisations. De ce point de vue, dans une conception linéaire du temps, dont le régime d'urgence est un symptôme, la seconde chance n'existe pas. Le temps linéaire, irréversible, est celui de la première et de la dernière chance et le coup d'essai doit être un coup de maître car toute erreur se traduit immédiatement par une perte de temps souvent coûteuse ou inacceptable pour l'organisation. Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, plusieurs recherches ont montré à quel point les retards pris dans les projets de développement de nouveaux produits pouvaient s'avérer désastreux (Eisenhardt, 1989, 1990). D'autres ont souligné à quel point le premier entrant sur un marché pouvait générer un avantage concurrentiel déterminant (Mitchell, 1991). Le temps linéaire instaure donc une pression à l'excellence, à la réussite et à l'irréprochabilité. Il fixe un cadre dans lequel l'erreur n'est pas admise et s'avère catastrophique lorsqu'elle est commise. La relation directe qui s'instaure de cette manière entre le temps, l'excellence et la performance pose ainsi les termes critiques de l'équation de l'urgence. La réification d'une conception linéaire et quantitative du temps a créé les conditions nécessaires à l'instauration d'une vision de la performance indexée au temps, semant ainsi le terreau nécessaire à l'émergence de ce régime d'urgence généralisé au sein des entreprises et des organisations, dont je tente d'analyser les méfaits.

L'invasion des technologies dites du temps réel comme les téléphones portables, les réseaux informatiques ou les systèmes d'information intégrés attise plus encore ce régime d'urgence en resserrant les interactions et les couplages entre des composantes auparavant éloignées au sein des grandes organisations. Ces technologies faites pour gagner du temps

offrent donc des contextes où des couplages serrés d'activité installent d'emblée un contexte d'urgence latent, en gommant les marges de manœuvres temporelles des acteurs. Elles soumettent aussi les systèmes à des dynamiques et des comportements inattendus et parfois incompréhensibles à leurs yeux. Le décalage temporel qui s'installe entre les temps de décision humain et le temps technologique nécessite la mise sur pied d'une organisation apte à réduire ce décalage, ou plutôt à réduire au maximum les situations dans lesquelles les hommes devront intervenir. Cette omniprésence technologique s'accompagne fréquemment d'une plus grande formalisation des fonctionnements organisationnels notamment via la mise en place de procédures de toutes sortes, destinées à systématiser et standardiser les comportements face à la technologie. Les comportements humains, les rythmes, les temps et les séquences d'action sont ainsi dictés par des routines opérationnelles, destinées à ce que les acteurs ne perdent pas de temps à adopter le bon comportement au moment du traitement d'une urgence car la complexité et le couplage étroit ne supportent pas des temps de réaction trop longs. Pourtant, cette masse de procédures peut être à la source d'erreurs fatales dans la mesure où elle fragmente les tâches et les fenêtres temporelles des individus devant administrer et exploiter ces systèmes. L'ensemble de ces caractéristiques place les acteurs dans des climats parfois insoutenables. Les degrés d'urgence perçus sont tels qu'ils concourent à paralyser la compréhension et l'action et contribuent plus à fragiliser le système qu'à le fiabiliser.

Urgence et ignorance

L'urgence généralisée facilite aussi l'apparition de formes de simplification managériale et organisationnelle conduisant au verrouillage des comportements et des décisions. Les mécanismes garantissant le succès ou la performance de l'entreprise sont verrouillés pour garantir une reproduction de ce succès. Plus le succès se représente plus les mécanismes liés à ce succès seront encore simplifiés (Starbuck et Miliken, 1988). En cadenassant les mécanismes du succès on verrouille l'attention managériale sur ces mécanismes ainsi que les déséquilibres inhérents à cette forme d'organisation. La simplification de l'organisation et des mécanismes d'attention nourrit considérablement l'ignorance managériale sur les terrains de crise. Ainsi le mode de l'urgence alors qu'il devrait précisément aiguïser l'attention et la vigilance a paradoxalement tendance à réduire cette capacité et à mettre l'organisation en mode de défense c'est-à-dire en position de réagir aux incidents. Pour fonctionner sur le mode de l'urgence les individus ont nécessité de

considérablement simplifier les mécanismes de construction du sens, par exemple en élargissant ce qui rentre dans la catégorie du risque ou de la crise. Si tout devient risque ou crise alors plus rien n'est risque ni crise. Les outils de gestion associés aux modes de management ont d'ailleurs souvent tendance à fournir de nouvelles catégories d'interprétation prêtes à l'emploi. N'ayant plus le temps de l'analyse ou du discernement, les managers se trouvent souvent en position de préattribuer des causes ou du sens à des phénomènes qui pourtant sont loin d'être aussi simples que ce que leur interprétation peut laisser penser. Ces préattributions de sens sont aussi souvent dictées par les priorités que l'on a assignées à ces mêmes managers. Les mécanismes de construction du sens sont donc affectés par la simplification. La simplification du sens attribué aux situations réduit le spectre d'attention et d'interprétation et contribue ainsi à épaissir le voile d'ignorance sur les risques et les fragilités en cours.

Alors que l'approche événementielle insiste sur l'accélération, j'insiste sur le temps non comme facteur d'impuissance à décider mais plutôt comme facteur de dilution de l'attention managériale et donc comme facteur d'ignorance. Cette dilution se manifeste sur deux versants:

- l'accélération des rythmes organisationnels qui réduit les possibilités de prises de recul et focalise l'attention et les priorités sur ce qui paraît urgent;
- l'existence d'une généalogie de la crise qui prend ses racines dans des interstices dont les origines peuvent remonter très loin dans le temps et l'histoire de l'entreprise. En ce sens l'attention est comme anesthésiée par l'inertie temporelle du terrain de crise.

C'est en restituant l'analyse de la crise dans cette réflexion sur le temps que je parviens à réconcilier l'événement et le processus dans un même modèle que je développe dans la section suivante. Auparavant il m'apparaît nécessaire de baliser le cadre temporel dans lequel je me situe.

3.3 Vers une science de l'événement

La focalisation de la gestion de crise sur l'événement déclencheur comme point d'ancrage principal que j'ai largement évoqué plus haut est une porte vers une compréhension

très riche des crises et par elles du fonctionnement des organisations. J'ai eu la tentation au début des mes activités de chercheur d'opposer les deux approches en sous-entendant peut-être que l'approche processuelle était plus puissante pour comprendre la crise. Ceci dénotait sans doute d'une stratégie de positionnement personnelle dans le champ de recherche que j'investissais. Sans que cela soit volontaire ou intentionnel, il me paraissait plus facile de construire un positionnement en m'opposant aux approches préalablement construites par les chercheurs précédents. Ceci dit je pense aujourd'hui que l'événement est crucial pour la réconciliation des deux perspectives. Or seule une réflexion sur le temps peut nous conduire vers cette jonction des deux vues car l'événement dispose d'un statut particulier dans la conception occidentale du temps. Comme le souligne le philosophe Jullien (2001) :

« (...) la notion d'événement est intrinsèquement liée à l'idée de temps (...) nous ne saurions concevoir de « temps » sans « événements » y survenant » (Jullien, 2001, p. 86-87)

La gestion de crise est un terrain privilégié pour la magnification de l'événement. Elle pourrait même être définie comme une science de l'événement. Dans ce sens elle peut apparaître comme une science de l'exception, du singulier ou de l'insolite. Or l'événement, selon Jullien (2001) possède trois caractéristiques :

- Il est, par principe, ce qui ne saurait se produire à tout moment ou couramment. En ce sens, l'événement est singulier et extraordinaire et possède un caractère décisif. Après l'événement plus rien ne peut être pareil. L'événement marque donc une rupture, voire une suspension du temps. Suite aux grandes catastrophes on entend souvent cette expression : « Le temps s'est arrêté... ». Elle signifie à la fois que le cours des événements rompu brutalement ne pourra plus jamais reprendre « comme avant ». Elle signifie aussi un point de non retour irrémédiable sans rattrapage possible. On est aux confins de notre conception linéaire du temps. L'événement rend impossible le retour en arrière. C'est en ce sens que Jullien dit qu'il est à la fois inédit et décisif. Il existe donc un avant et un après ouvrant ainsi une possibilité d'évolution et de changement.
- L'événement est un bouleversement ou une effraction dans les modalités d'ordre du temps. Pour Jullien (2001) c'est une faille entre le passé et le futur. Il déborde le présent. Il reconfigure les possibles investis. Ici le débordement du temps rejoint le

déferlement de sens. Parce que le temps s'est arrêté, alors l'émergence du sens est possible comme si l'agitation entretenue par le régime d'urgence et le déroulement inaltérable des événements préalables rendaient sourd et aveugle. Parce que l'événement suspend le temps, alors il dévoile l'impossible ou l'inenvisageable. L'événement est un point de jonction entre un certain passé et un futur possible. L'événement offre une fenêtre de compréhension sur le passé et sur son avenir possible car comme le dit Jullien (2001) précédemment après l'événement plus rien ne peut être pareil. L'événement est un révélateur de sens précisément parce qu'il arrête l'irréversible fuite du temps qui assourdit.

- L'événement contient aussi une partie inassimilable, il transcende les interprétations causales. Il fait surgir l'énigme de son origine et pour Jullien (2001) l'événement provoque la question du Sens, il appelle une « herméneutique » ; par là il captive un intérêt qui déborde toute raison, qui parle au désir comme à l'imagination. C'est dans cette conception que la crise, vue comme événement, est un débordement de sens. L'événement nous interpelle et nous interroge sur des dimensions qui le dépassent. Ce n'est plus tant l'événement qui importe que le sens qu'il dévoile sur l'énigme de son origine et sur ses racines profondes.

Une science de l'événement ne peut donc pas se passer d'un questionnement sur le sens de l'événement, sur ses points de jonction avec le passé et le futur. En ce sens une science de l'événement passe par une réflexion sur l'avant comme sur l'après événement. Le paradoxe et la difficulté résident dans la réconciliation du caractère singulier, exceptionnel de l'événement qui lui enlève tout sens commun et du caractère révélateur de cette singularité dans ce qu'elle parle des vulnérabilités structurelles des organisations. Une science de l'événement doit permettre cette jonction entre la singularité et la régularité car c'est parce qu'il existe une certaine régularité de vulnérabilité qu'il existe une singularité de l'événement. Si cette jonction n'est pas faite, la gestion de crise ne sera jamais qu'une gestion de l'exception et la singularité l'emportera. La gestion de crise doit prendre pied sur l'événement pour rendre compte des régularités vulnérables ou plutôt des vulnérabilités régulières, du développement et de l'ancrage de ces vulnérabilités. C'est en faisant le pont entre le singulier et le régulier qu'une science de l'événement pourra redonner à l'événement son potentiel de reconfiguration des possibles et donc le potentiel d'apprentissage et de changement dont il est

porteur. C'est à cette condition que la crise peut passer d'un épisode cosmologique à un épisode cosmogonique qui éclaire les origines.

En occident il nous est difficile de faire ce pont tant nous vivons avec une conception du temps qui intègre mal la transition dans les théories du changement et de l'évolution. Notre conception du temps nous conduit à réfléchir à l'évolution sous l'angle de l'événement. Une science de l'événement est aussi une science de la transition. La gestion de crise s'est focalisée sur l'événement parce que celui-ci est toujours prestigieux. Nous baignons dans une culture de l'événement. Jullien (2001) toujours pense que l'événement par la rupture qu'il produit et tout l'inouï qu'il ouvre, par ce qu'il permet de focalisation, et par conséquent de tension, et donc aussi de pathos (...) détient un prestige auquel nous n'avons jamais renoncé.

4. IMPERFECTIONS & IGNORANCE : LA CRISE AUX CONFINS DE L'ÉVÉNEMENT ET DU PROCESSUS

C'est donc par un questionnement sur le temps que le pont entre l'événement et le processus peut être fait. L'événement précipitant s'extirpe du temps. Dans un moment ultime il révèle des déséquilibres ignorés et des conséquences irrémédiables. Cette suspension temporelle nous incite à réinterroger le concept de crise. Comme je l'ai avancé plus tôt dans ce document la crise est un épisode cosmologique au sens de Weick (1993) et un épisode cosmogonique. Bien qu'apparemment très éloignés de préoccupations pragmatiques des praticiens, ces deux angles d'analyse s'expriment pourtant très concrètement dans la pratique : ainsi est-il toujours frappant de constater que lorsque la crise est passée, la question récurrente que chacun se pose est systématiquement la même : « *Comment en est-on arrivé là ?* ». Or derrière cette question pointent souvent deux états d'âme opposés : une incompréhension sur les raisons qui ont conduit à la situation et l'intuition coupable qu'on aurait pu voir venir les choses. Selon que la réponse est guidée par l'un ou l'autre de ces sentiments, les leçons de la crise sont très différentes. Dans le premier cas on cherche bien souvent à identifier des causes qui nous disculpent; dans le deuxième cas on se pose sincèrement la question de notre part de responsabilité dans la survenue de l'événement. Mais sommes-nous réellement en position d'opter pour la deuxième solution et de reconnaître que dans chaque crise, il y a le reflet d'un déséquilibre organisationnel devenu subitement intolérable ? La confrontation fréquente de mes recherches avec les questions des praticiens m'a conduit à articuler le concept de crise

autour de deux notions à mon sens intimement complémentaires : l'imperfection organisationnelle et l'ignorance managériale. Ces deux éléments ont fait partie de mes travaux les plus récents puisque je les ai introduits dans mes articles en 2004 et 2005. De ce point de vue cette dernière section repose moins sur mes travaux empiriques que sur ce qui fonde aujourd'hui mes pistes de recherche futures. J'ai élaboré depuis deux ans maintenant une série de propositions de recherche et d'hypothèses qu'il me faudra confronter au terrain dans les années qui viennent et ce dans la cadre des recherches doctorales que j'aurais peut-être la chance de conduire.

4.1 Imperfections organisationnelles et terrains de crise

Mes observations et mon expérience m'ont conduit à relativiser l'importance prise par la partie visible de la crise et à saisir progressivement l'importance des coulisses. J'en ai conclu qu'au-delà de ce que l'on dit dans la presse sur telle ou telle organisation aux prises avec une situation difficile, les crises ne se nichent pas inexorablement dans des failles inexplorées ni même dans les eaux sombres d'une organisation ou de son environnement. Partir de ce principe condamnerait les dirigeants à l'impuissance tant ces terres inexplorées échappent souvent aux tentatives d'exploration. Les crises trouvent leur source au cœur des déséquilibres de l'organisation elle-même. Plus précisément leurs racines puisent dans des fragilités ou des négligences quotidiennes et récurrentes qui se sont installées progressivement dans les entrailles organisationnelles. Elles sont une fenêtre qui s'ouvre sur les vulnérabilités de l'entreprise. En tant que telles elles sont précieuses pour progresser. J'ai récemment rassemblé l'ensemble de ces termes, fragilités, négligences, erreurs... sous le vocable lui-même imparfait d'*imperfections organisationnelles*. J'ai cherché à défendre l'idée de la nécessité d'une quête continue de l'imperfection organisationnelle pour surprendre la genèse possible des crises. Ce que j'appelle les imperfections organisationnelles sont toutes les anomalies, les erreurs, les négligences, les dysfonctionnements ou les lacunes produites par les organisations (Roux-Dufort, 2005a, p. 10). Elles peuvent être définies relativement aux attentes des managers (expectations) telles que les envisagent Weick et Sutcliffe (2001) :

“assumptions that managers hold and that guide their behavioral choices. They act as planning functions that suggest the likely course of events. As such they direct the attention of managers toward certain directions, certain type of information that are

consistent with the expectations. They affect what managers notice and treat.” (Weick and Sutcliffe, 2001, p.33).

Tout événement est une imperfection dans la mesure où il remet en cause une attente particulière et menace la régularité et la *prédictabilité* des organisations. Cette notion d'imperfections organisationnelles suppose que les organisations sont des entités imparfaites qui produisent un ensemble d'erreurs et de dysfonctionnements. Ces imperfections représentent les effets secondaires de tout mouvement de croissance, de progrès, d'innovation et de développement (Barnard, 1938; Perrow, 1984; Thiétart and Forgues, 1995). C'est en cela que les crises ne se propagent à mon avis que sur des terrains fertiles. Elles sont l'aboutissement d'un processus d'accumulation de vulnérabilités qui s'installent lentement à différents endroits. Se concentrer seulement sur l'événement déclencheur pour étudier une crise constitue donc une impasse tant celui-ci est inattendu, imprévisible, insaisissable et multiforme; or les approches traditionnelles centrées sur le pic tangible ne débouchent que sur la mise sur pied de dispositifs de prise en charge de la surprise sans garantie de contrôle et de maîtrise.

L'approche systémique largement adoptée par les chercheurs en gestion de crise nous fournit quelques bases utiles complémentaires pour comprendre plus avant la notion d'imperfection organisationnelle. Ainsi l'analyse des systèmes procure un support théorique précis pour explorer la nature multidimensionnelle des crises et de la gestion des crises. Les auteurs les plus en vue s'en sont d'ailleurs largement inspiré (Pauchant et Mitroff, 1992 ; Deschamps, Lalonde, Pauchant et Waaub, 1996 ; Pearson et Clair, 1998). En théorie des organisations, l'approche systémique permet aussi de considérer les organisations comme un ensemble de propriétés émergentes produites par l'interaction de différentes parties (O'Connor et Mac Dermott, 1997). Or comme l'explique Smith (2000) «*almost by definition it is the various aspects of emergence that create problems for the operator*» (p. 544). Précisément parce que les émergences ne sont pas prises en compte par les plans, les protocoles et les routines, elles produisent des réactions inattendues dans les organisations. Certaines émergences constituent des imperfections précisément parce qu'elles sont inattendues et sous-estimées. Elles exigent donc des managers de construire rapidement un sens de ce qui se trame au point d'imperfection et de développer des stratégies de réponse adaptée (Smith, 2000). Les crises se nouent ainsi dans ces imperfections laissées pour compte

parce qu'anodines ou non prioritaires. De ce point de vue elles ne naissent pas nécessairement d'un événement extraordinaire. Quand les organisations atteignent un certain niveau de saturation d'imperfections les conditions d'une crise sont réunies. En s'accumulant ces imperfections produisent différentes manifestations : erreurs, incidents, presque accidents, déviance non intentionnelle d'un plan ou d'un budget, qui peuvent être interprétées comme les symptômes d'un terrain de crise. Ceci étant posé ces signes ne déterminent pas une crise, ils ne fondent que les piliers d'un terrain fragile. Comme le souligne Weick (1988) :

« what is striking is that crises can have small, volitional beginnings in human action. Small events are carried forward, cumulate with other events, and over time systematically construct an environment that is a rare combination of simultaneous failures » (Weick, 1988, p. 309).

4.2 L'ignorance managériale

Partant je cherche à approfondir cette notion d'imperfection et à l'associer à un autre concept : l'ignorance managériale. Les hypothèses que je forme actuellement reposent précisément sur une analyse conjointe des deux phénomènes. En réalité la vulnérabilité d'une entreprise ne réside pas tant dans ses fragilités réelles que dans l'ignorance sur ses fragilités. Les crises se produisent ainsi à l'intersection d'un terrain de crise propice et d'une ignorance de ces terrains. Plus les dysfonctionnements et les vulnérabilités s'installent et plus l'ignorance s'épaissit tant il devient insupportable de reconnaître ces fragilités. L'équation ainsi posée par Lagadec en 1991 - la crise c'est l'accident + la déstabilisation - pourrait être enrichie par une définition complémentaire : la crise c'est l'accumulation des fragilités + l'ignorance. Cette nouvelle donne nous éloigne du nœud de la crise et de sa contingence et nous questionne sur les conditions qui rendent possible son apparition.

La notion de terrain de crise n'est pas nouvelle. Elle se rapproche de ce que les cyndiniciens appellent l'espace du danger, concept proche, servant à décrire la dégradation d'un système propice au développement des accidents. Elle est aussi voisine du concept d'inefficience proposé par Barnard ou de contre production développé par Pauchant et Mitroff (1995). Lorsque les seuils de contre production excèdent les seuils de production l'organisation est au cœur d'un terrain de crise. Le terrain de crise est l'anti-chambre de la crise (Roux-Dufort, 2004). Car constater l'existence d'un terrain fragile est une chose,

constater que les dirigeants restent souvent aveugles à leur émergence en est une autre. Or un terrain de crise n'existe que parce qu'il n'est pas vu, sans quoi les altérations qui entretiennent sa progression seraient corrigées la plupart du temps avant qu'une crise ne se produise. C'est donc bien une forme d'ignorance managériale qui vient s'interposer entre le terrain de crise et la lucidité des managers et des dirigeants.

L'étude de l'ignorance managériale est pourtant une terre encore inculte dans le monde des praticiens. En effet comme je l'ai avancé plus haut si l'on admet l'existence de terrains de crise et donc d'un « avant » la crise, on admet alors notre difficulté à les voir émerger et l'on reconnaît ainsi une part de responsabilité dans le développement d'une crise dont nous dédouanent souvent les approches centrées sur l'événement déclencheur. Ce cheminement est donc plus complexe à réaliser pour des managers ou des dirigeants tant il peut parfois s'avérer douloureux et activer des mécanismes de défense importants. Là encore les concepts tournant autour de l'ignorance managériale ne sont pas nouveaux. L'étude des limites cognitives est une forme d'analyse de l'ignorance managériale qui, comme on l'aura compris, ne revient pas à décrire un phénomène intentionnel mais bien plus une limite cognitive et émotionnelle inhérente au fonctionnement des hommes les empêchant ainsi de réaliser la présence d'informations allant à l'encontre de leurs présupposés ou de leurs attentes.

Quelques auteurs se sont pourtant aventurés dans cette contrée. Pauchant et Mitroff (1995) ont cherché par exemple à expliquer la difficulté des organisations à prévenir et apprendre des crises en faisant ressortir les mécanismes de défense psychologique derrière lesquels se cachent souvent les managers qu'ils ont rencontrés au cours de leurs investigations. On y retrouve les mécanismes de défense classiques de la psychanalyse : idéalisation, négation, désaveu, rationalisation, projection, fragmentation. Pearson et Clair (1998) proposent également que les dirigeants tout autant que les employés d'une organisation adhèrent souvent à des présupposés sur le monde et sur eux-mêmes qui diminuent leur capacité d'anticipation et de détection des crises. Cette perspective tend à nous renforcer dans l'idée que les causes d'une crise se trouvent soit dans le comportement des managers ou des employés, soit dans des limites culturelles. Chez Starbuck et Miliken (1988) ou bien chez Vaughan (1996) l'ignorance managériale se cache sous les traits de la complaisance ou du syndrome de l'invulnérabilité. Cependant l'étude de ces mécanismes d'ignorance est isolée de l'installation des terrains de crise. Or, je le pense, c'est l'étude conjointe des deux qui peut nous éclairer sur la progression des crises au sein des entreprises. Un terrain de crise n'est rien s'il n'est pas

ignoré. Il est tout s'il reste dans l'ombre. Lorsqu'il se révèle au grand jour, souvent par le biais d'un événement aigu, il symbolise un sommet de malaise ignoré et non surmonté jusqu'alors. Pour éclaircir ce mécanisme j'ai élaboré un modèle de développement des crises (Roux-Dufort, 2004, 2005a, 2005b) dans lequel je cherche à discerner des degrés d'imperfections et des mécanismes d'ignorance associés. Jusqu'à récemment j'avais cherché à rendre compte des deux dimensions isolément. Il me semble à présent que les imperfections organisationnelles et les mécanismes d'ignorance évoluent par étape et prennent alors des formes différentes. Cette nécessité de distinguer des étapes et des degrés provient principalement de la nature processuelle des crises. Elle requiert du chercheur qu'il distingue des étapes de développement. A chaque étape, je cherche à révéler un mécanisme d'ignorance dominant et ce jusqu'au point de rupture. C'est pourquoi il est important d'explicitier l'évolution des terrains de crise conjointement à celle de l'ignorance managériale pour comprendre à quel point ces deux mécaniques s'entretiennent mutuellement.

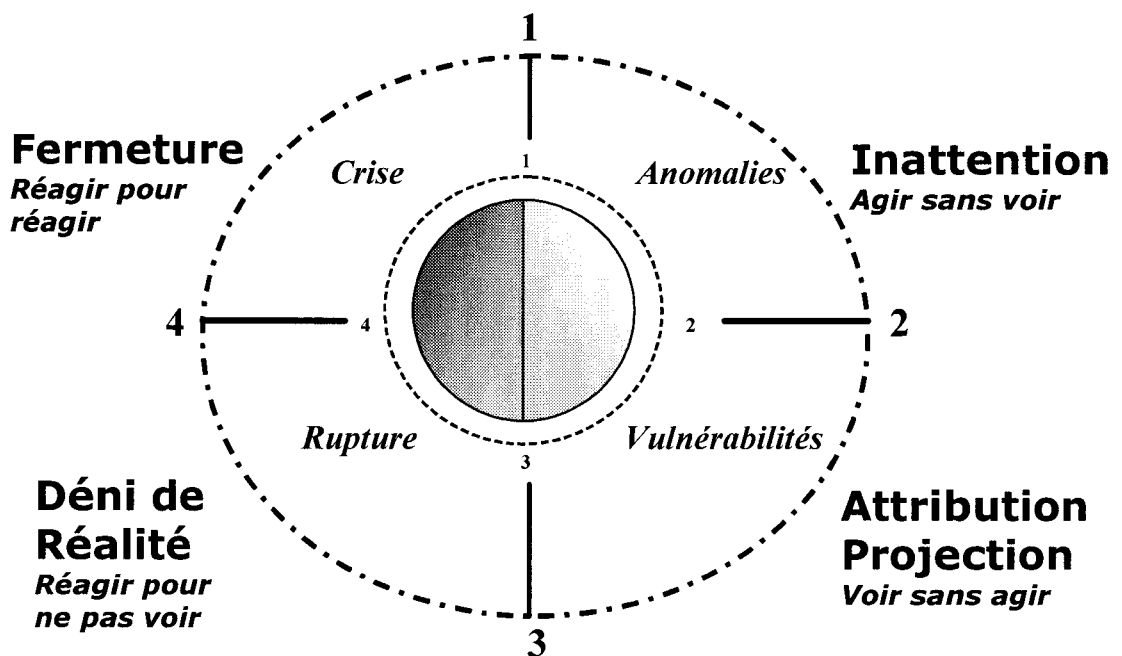
4.3 Modèle de développement des crises organisationnelles

Les terrains de crises se dessinent petit à petit selon une logique d'interstices. Plus précisément ils résultent de la somme d'interstices insignifiants que les organisations laissent s'accumuler au cours de leur développement. Ces interstices sont comme des zones non couvertes par la vigilance des managers ou des dirigeants. Ils sont des espaces vides ou des fêlures propices aux développements de dysfonctionnements, d'anomalies, d'inattention, de négligences ou d'erreurs. Ils ne sont pas nécessairement invisibles mais sont plutôt considérés comme des zones franches sans importance au regard des priorités de l'entreprise. Ces brèches sont d'autant plus ignorées que toutes les ressources et l'attention de l'entreprise sont absorbées par une trajectoire de performance. Cette trajectoire est soutenue et entretenue par plusieurs sources vives : la pression des actionnaires ou des consommateurs, l'impatience des marchés financiers, l'ambition personnelle des dirigeants, l'omniprésence de la concurrence, le régime d'urgence généralisé qui lamine la prise de recul etc.

La crise se déclenche lorsque ces interstices se superposent brutalement sous le coup d'un événement spécifique : suspicion de produits contaminés, campagne médiatique défavorable, conflit social, catastrophe naturelle, accident industriel, mise en examen etc. Bien entendu parler d'un espace du danger, d'inefficience, d'interstices ou d'accumulation de dysfonctionnements n'est pas suffisant pour rendre compte de la notion de terrain de crise. La

question est plutôt celle de savoir pourquoi ces espaces s'élargissent jusqu'à provoquer une crise. Pour comprendre l'articulation de ces deux notions il convient alors de distinguer différents niveaux de fragilité et d'ignorance. A chacune de ces étapes l'ignorance managériale ne se manifeste pas de la même manière selon que les interstices sont visibles ou que l'on s'approche des points de rupture. Je distingue quatre phases allant de l'anomalie à la crise auxquelles sont associés quatre types de mécanisme d'ignorance dominant et selon moi les plus représentatifs de ces phases (voir le schéma 1).

Schéma n°1– Terrains de crise et ignorance managériale



Etape n°1 : Les anomalies et l'inattention- agir sans voir

Au départ les signes de fragilité sont invisibles car ils n'attirent pas l'attention. C'est une porte qui reste ouverte mais que personne ne remarque parce que l'importance de laisser la porte fermée ne rentre pas dans le champ d'attention des managers ou tout simplement parce que la culture de l'entreprise rend tolérable le fait que cette porte reste ouverte. Dans l'exemple du naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise (Mars 1987), les portes

d'embarquement étaient restées ouvertes et ont permis à l'eau qui montait vite de pénétrer rapidement et massivement dans les cales du bateau. Cependant personne, pas même le capitaine, n'était choqué par ces portes ouvertes tant il était dans les mœurs des marins de laisser les portes ouvertes pendant la traversée pour aérer les cales du navire de tous les gaz d'échappement des véhicules qui venaient d'embarquer. Les durées de traversée souvent courtes achevaient de convaincre les équipages de l'inutilité de fermer ces portes bien que la procédure le requît. Tout se passe comme si l'ensemble de l'organisation du navire s'était progressivement acclimaté à ces anomalies, comme si ce dysfonctionnement en particulier avait été normalisé. Autre facteur intéressant, la tension imposée par les temps de rotation des navires entre Douvres et Zeebrugge n'autorisait que très peu de marge de manœuvre. En évitant de fermer les portes on gagnait ainsi du temps sur les manœuvres et sur le départ du port. L'urgence des manœuvres concentrait l'attention des managers plus sur les priorités de remplissage des navires et de rotation que sur le respect des mesures de sécurité. A l'époque le spectre de la concurrence du Tunnel sous la Manche entretenait plus encore la volonté des dirigeants des compagnies de car-ferry de faire vite pour soutenir la comparaison.

En somme la vision tronquée des managers de la maison-mère, Townsend Thoresen, du capitaine et des marins a favorisé le renforcement, l'acclimatation et la normalisation définitive d'une anomalie. Dans beaucoup d'organisations ces anomalies sont tellement normales qu'elles en deviennent invisibles surtout parce que l'on anticipe leur répétition systématique. A ce stade ces fêlures ne perturbent en rien le fonctionnement normal d'une organisation. Elles en deviennent au contraire presque nécessaires à son bon fonctionnement. A ce stade, il existe comme un désordre anormal tacite négocié dans lequel chacun se retrouve. Dans le cas du Herald of Free Enterprise, maintenir les portes d'embarquement ouvertes est une façon pour le capitaine de faciliter les manœuvres au port, pour les équipes en cale de garantir un environnement de travail plus agréable et pour les dirigeants de l'entreprise d'accélérer les temps de rotation pour soutenir la pression concurrentielle du tunnel etc. Aucune partie n'a donc intérêt à remettre en cause cette anomalie tant elle sert des intérêts variés. Il est parfois frappant de constater à quel point ces dysfonctionnements peuvent être conçus, dans une poussée extrême de rationalisation, comme les conditions de la réussite et de l'efficacité d'un système. Dans cette première étape, les mécanismes d'ignorance se résument essentiellement à l'acclimatation et la normalisation des imperfections, l'édification de ces imperfections comme condition de la réussite et la négociation de ces imperfections comme un état d'équilibre satisfaisant pour tous. C'est pour

cela que nous avons appelé cette étape *agir sans voir* car nous baignons dans une phase où l'activité quotidienne installe progressivement des pratiques et des actes anormaux voire déséquilibrés invisibles tant parce qu'ils sont minimes que parce qu'ils font partie du paysage organisationnel. Celui qui interpelle l'organisation sur ces petites dérives fait partie lui-même du paysage et l'anomalie qu'il dénonce se fond dans le champ des anecdotes auxquelles on ne prête plus attention.

Etape n°2 : Les vulnérabilités et l'attribution – voir sans agir

Dans la deuxième étape, les anomalies décrites ci-dessus vont se répéter, s'amplifier voire se combiner et laisser la place à des déséquilibres plus saillants. Si lors de la première phase rien n'est fait pour rééquilibrer certaines situations, il est normal de voir s'amplifier plusieurs dysfonctionnements. A ce stade on ne peut plus ne plus voir ces déséquilibres tant une partie au moins de l'organisation peut être perturbée. En ce sens, les managers ne peuvent plus rester dans l'ignorance caractéristique et normale de la première étape. Dans cette deuxième phase, les déséquilibres se traduisent souvent par des incidents ou des presque accidents : conflits individuels, rumeurs persistantes, débrayage, articles dans la presse, titre chahuté, augmentation des plaintes clients, perte de contrats significatifs, problèmes récurrents de qualité, turn-over plus important, audit alarmant etc. Dans le domaine du social un appel à un débrayage court peut constituer un incident perturbant le fonctionnement de l'organisation et s'avérer le précurseur éventuel d'un conflit plus lourd. A ce stade ces déséquilibres restent contrôlables. Dans les industries dangereuses comme les centrales nucléaires, les sites chimiques ou pétrochimiques etc les procédures d'urgence ont vocation à contenir les incidents significatifs. A ce stade il s'agit de combler les brèches. De sorte que le succès de gestion de ces incidents peut rapidement éluder une analyse plus précise de leurs raisons profondes et accroître le sentiment d'illusion du contrôle des équipes en place. Les dirigeants sont donc en position de voir les déséquilibres mais n'agissent pas à proprement parler sur ces déséquilibres ou tout du moins sur les causes de ces déséquilibres. C'est pourquoi nous appelons cette phase *voir sans agir* : on perçoit les failles mais on persiste à ne pas les corriger.

Ici encore les déséquilibres restent peu agissants si ce n'est la montée d'un malaise local mal identifié et mal cerné ou simplement de comportements à risque mettant en danger plus que l'intégrité des individus qui les adoptent. Ce peut-être des malversations légères, des

contournements de procédure, des déclarations biaisées à la presse etc. Là encore plusieurs portes de sortie existent pour ne pas s'attaquer directement au malaise et entretenir une ignorance déculpabilisante. Ce sont les réflexes de projection et d'attribution. L'attribution est un mécanisme que nous utilisons tous pour expliquer le monde en attribuant ses manifestations à des causes dont le pouvoir explicatif nous satisfait et nous rassure. Les théories de l'attribution en psychologie permettent ainsi de comprendre en partie comment nous donnons un sens à notre environnement. Dans cette étape l'attribution permet aux managers d'expliquer le malaise et les déséquilibres persistants en l'attribuant à des causes extérieures ou plus précisément à des causes sur lesquelles ils n'ont la plupart du temps aucune influence. C'est la fameuse notion de lieu de contrôle largement établie en psychologie cognitive. Je surestime ma capacité à contrôler mon environnement. J'attribue mes succès personnels à des causes que j'ai été le seul à pouvoir contrôler. J'attribue mes échecs à des causes extérieures à moi-même et que je ne contrôle pas. Lors de l'épisode de canicule qui a touché la France en août 2003, dans les premiers jours de la vague de chaleur, les autorités sanitaires ont attribué toute une série de phénomènes anormaux : surcharge des urgences, nombre croissant de décès de personnes âgées... à la réorganisation des 35 heures combinée aux départs en congé du mois d'août. Même si cette cause constitue un élément d'explication plausible, elle n'en demeure pas moins, du point de vue des autorités, un levier inutile sur lequel elle n'a que peu d'influence. L'attribution à une cause extérieure incontrôlable autorise une forme de dédouanement et un échappatoire temporaire. Elle donne une illusion de compréhension et permet de repousser le temps de l'action décisive.

Dans cette logique d'attribution, la désignation de boucs émissaires offre d'autres raisons de projeter la responsabilité de ce qui est en train de se produire sur des individus ou des groupes particuliers : les journalistes, les syndicats, les ministères ou sur des concepts plus abstraits comme la politique gouvernementale ou la mauvaise conjoncture voire même les conditions météorologiques exceptionnelles etc. Tout se passe comme si on réalisait progressivement l'ampleur des déséquilibres sans pour autant s'avouer leur existence. On est à la frontière de la projection et du déni de réalité qui fait l'objet de la troisième étape.

Etape n°3 : La rupture et le déni de réalité - réagir pour ne pas voir

Cette troisième étape marque le début de la crise visible, son point de départ étant l'occurrence d'un événement plus aigu que les autres qui met soudainement en résonance les

déséquilibres et les anomalies qui se sont accumulés jusqu'alors. On est ici au sommet du malaise. C'est à ce moment que surviennent la rupture et le dérèglement pour lesquels les procédures en place sont en principe inaptes à apporter une réponse satisfaisante. Dans la deuxième étape les incidents ou les dysfonctionnements trouvent souvent une réponse dans les procédures existantes. A ce stade d'évolution, la combinaison et la juxtaposition des dysfonctionnements créent un dérèglement caractéristique de la crise pour lequel aucun outil ou aucune procédure ne permet de prendre en charge le problème de façon définitive. La plupart du temps les événements contiennent des enjeux vitaux qui conjuguent une sensation d'absence de temps à disposition pour gérer l'événement et un dérèglement de l'organisation. Ces conditions créent un effet de sidération, de panique ou de paralysie temporaire bien identifié dans la littérature (Pearson et Clair, 1998 ; Roux-Dufort, 2003). On est souvent dans la phase de gestion de l'urgence et de mobilisation des équipes de crise. Le sentiment général qui prédomine est celui d'une perte de contrôle. A ce moment il est impossible de ne plus voir les événements puisqu'ils rattrapent brutalement l'entreprise. C'est l'accélération du temps qui brouille la capacité d'action et amplifie la désorganisation. Les deux premières étapes sont parfois difficiles à cerner surtout parce qu'elles s'étalent sur de longues périodes qui durent parfois des années. La troisième étape contraste avec les deux précédentes à cause de son horizon temporel ramassé. La contraction du temps de gestion et de reprise de contrôle confine à une série de réactions en chaîne de la part des dirigeants : conférence de presse, mise en place de plans d'urgence, mobilisation d'une cellule de crise, installation de sites Internet de crise etc. L'action, ou plutôt la réaction, paralyse toute initiative de compréhension des événements. Il est d'ores et déjà trop tard pour saisir les confins de la crise. C'est pourquoi nous avons nommé cette phase *réagir pour ne pas voir*. La réaction du patron de Exxon une semaine après le naufrage de l'Exxon Valdez en mars 1988 nous fournit un autre exemple de combien l'arrogance qui a rendu aveugle pendant des années épaissit plus encore la cécité lors des situations de crise. A la question d'un journaliste qui s'inquiétait que le patron d'Exxon ne se soit pas manifesté plus tôt dans la crise, il répond : « Qu'auriez-vous voulu que je fasse ? Que j'aie nettoyé les cailloux sur les plages ?! ». Dans le même ordre d'idée, il suffit de nous rappeler de la ligne de défense soutenue par Totalfinaelf pendant les premiers jours de la marée noire de l'Erika qui répétait à l'envie, par le biais de son dirigeant, que le groupe n'était pas propriétaire du navire et que sa responsabilité en était de ce fait réduite. Ce naufrage se produisait à l'issue d'une série de réussites remarquables du groupe Totalfina qui venait de s'achever par le rachat réussi de Elf et dont le PDG, Thierry Desmaret, venait d'être élu manager de l'année par Le Nouvel Economiste.

L'apparition d'un événement déclencheur va dramatiser les réflexes d'attribution et de projection de responsabilité déjà en place dans la phase précédente pour confiner progressivement vers un déni de réalité. L'entreprise associe souvent à l'événement déclencheur plusieurs acteurs et individus sur qui il est aisé de faire peser les responsabilités du drame en train de se produire. De toute façon le temps de l'action et de la décision ne laisse pas d'autres choix que de recourir à ces réflexes. A ce stade d'une crise rien ne permet un retournement d'attention vers les déséquilibres antérieurs. Dans cette étape c'est l'urgence à agir qui prime ou plutôt l'urgence à réagir à la situation qui s'impose. Tout se passe comme si, confrontés à l'incertitude et au chaos de la situation, les managers persistaient à ne pas vouloir rentrer dans la crise. Cette incapacité à détecter l'entrée en crise est fréquente (Roux-Dufort, 2003). Lorsque l'on est dépassé ou que l'on se sent impuissant, la meilleure porte de sortie peut consister à se persuader qu'il ne s'agit pas d'une crise (Lagadec, 1996). Le déni est fréquemment associé à la précipitation, à l'accusation, voire au refus de reconnaître une quelconque part de responsabilité, manifestations fréquentes en situation de crise. Il se traduit par une somme de réactions convenues ou précipitées et évite de voir réellement ce qui est en train de se tramer.

Etape n°4 : La crise et l'escalade – réagir pour réagir

L'étape du dérèglement fait ensuite place à la crise. La rupture laisse ainsi un espace béant pour la remise en cause de l'organisation, de sa réputation et de son management. Les déséquilibres organisationnels mis à jour par la crise entrent en résonance avec d'autres déséquilibres internes et externes. Dans le cas de l'affaire Buffalo Grill qui a secoué le monde de la restauration en 2002 et 2003 avec quelques soubresauts en mars 2004 on a pu voir à quel point une organisation qui depuis vingt ans avait connu le succès et la réussite dans un secteur réputé difficile et hermétique pouvait se trouver sidérée par le changement d'univers qui s'imposait brutalement à elle. L'entreprise, suspectée d'avoir importé du bœuf britannique pendant la période d'embargo, rentra en collision frontale avec les déséquilibres non réglés de la crise de la vache folle. Elle en est même venue à incarner à elle seule toute cette crise. Enjeux dès lors trop lourds à porter par les dirigeants de cette entreprise habitués depuis plus de vingt ans à gérer la trajectoire de réussite de leur entreprise. Cette confrontation les amena sans doute de façon trop précipitée à nier l'affaire en bloc sans autre preuve et à surinvestir une fonction qu'ils n'avaient jamais jusqu'alors considérée comme utile : la communication.

Plusieurs agences de communication se sont ainsi succédées au chevet de Buffalo Grill comme s'il ne restait plus qu'à demander à des professionnels de convaincre du bien-fondé des croyances de la société. La dynamique de la crise s'enclenche ainsi par la mise en mouvement progressif de plusieurs enjeux liés à l'entreprise, au secteur ou même à la société. Il ne s'agit plus d'un dérèglement mais bel et bien d'une déstabilisation complète de l'environnement et de l'organisation qui induit des postures défensives de la part des managers qui tentent de défendre leur position et leurs intérêts.

Dans cette dernière étape, face à une impuissance croissante, les managers recourent à des solutions déjà éprouvées. Ils se tournent vers des comportements connus et familiers et se mettent fréquemment en position de reproduire des solutions déjà expérimentées dans le passé (Weick, 1990). Cet esprit de forteresse influence la façon dont les dirigeants vont s'y prendre pour défendre leurs positions. C'est à ce niveau que rentre en ligne de compte la communication de crise qui par définition se veut une manœuvre défensive pour convaincre que la légitimité de l'entreprise reste fondée. Le mécanisme d'ignorance est un mécanisme de fermeture et de fixation. On se ferme pour continuer à penser que notre action reste la meilleure. La position de fermeture se traduit par des réactions fortes de contre-attaque : mises en accusation, procès, conférences de presse, démentis, etc.

5. CONCLUSION

Dans ce document, j'ai cherché à mettre en valeur ma contribution de chercheur dans le champ particulier de la gestion de crise. J'y ai donc présenté mes principaux apports en les articulant autour d'une question centrale : comment sortir la gestion de crise d'un territoire et d'une gestion d'exception ? Il m'est parfois difficile de constater que le concept de crise demeure si délaissé dans les sciences de gestion alors qu'il recouvre à mes yeux un intérêt qui va au-delà des contours limités pris par la gestion de crise. Donner une place centrale à la crise dans les sciences de gestion reste toutefois un programme ambitieux et tout reste à écrire pour y parvenir. Le contenu de ce document ne fournit donc qu'un socle pour de futures réflexions et tentatives, périlleuses certes mais véritablement passionnantes. Je ne pourrai évidemment pas prendre cette trajectoire seul. Le temps est donc venu d'entraîner d'autres chercheurs dans ce sillage.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. *Knowledge for action*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Aubert, N., De Gaulejac, V. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Aubert, N., Roux-Dufort, C. 2003. *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Barnard, C. 1938. *The function of the Executive*. Boston, MA : Harvard University Press.
- Beck, U. 2003. *La société du risque*, Paris, Seuil.
- Bierly, P. & Spender, J. 1995. Culture and High Reliability Organizations : The Case of the Nuclear Submarine, *Journal of Management*, 21(4): 639-656.
- Cotard, N. 1990. *En quête d'humilité pour les héritiers de l'excellence*, Mémoire de MBA, Université Laval, Québec, Canada.
- Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T. & Waaub, J.P. 1996. What Crises Could Teach Us about Complexity and Systemic Management. The Case of the Nestucca Oil Spill, *Technological Forecasting and Social Change*, 55: 107-129.
- Eisenhardt K. 1989. Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environment, *Academy of Management Journal*, 32(3) : 543-577.
- Eisenhardt K. 1990. Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision, *California Management Review*, 32(3): 39-55.
- Forgues, B. 1991. La décision en situation de crise, *Revue Française de Gestion*, n°86, 39-45.
- Forgues, B. 1993. *Processus de décision en situation de crise*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Forgues, B. 1996. « Nouvelles approches de la gestion de crise », *Revue française de gestion*, 108 : 72-78.
- Forgues, B. & Roux-Dufort, C. 1998. *Crises : events or processes ?* Hazards and Sustainability : Contemporary issues in Risk Management, Durham, UK, 26-27th May.
- Gatot, L., Roux-Dufort, C. & Jacques, J.M. 1999. *From post-crisis to preventive learning : some empirical evidences for a preventive crisis learning management tool*, Academy of Management Meetings, Chicago, August.
- Jaurréguiberry, F. 1998. Télécommunications et généralisation de l'urgence, *Sciences de la Société*, 44 : 83-96.
- Jullien, F. 2001. *Du temps. Eléments d'une philosophie du vivre*, Paris, Grasset.

- Klein, R., Bigley, G. & Roberts K. 1995. Organizational Culture in High Reliability Organizations : An Extension, *Human Relations*, 48: 771-794
- Kovoor-Misra, S. 1995. A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organizations : Some Critical Factors, *Technological Forecasting and Social Change*, 48: 143-160.
- Lagadec, P. 1991. *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*, Paris : Mc Graw-Hill.
- Lagadec, P. 2004. Understanding the French Heat Wave Experience. Beyond the Heat, a Multi-Layered Challenge, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(4) : 160-169.
- La Porte, T.& Consolini, P., 1991. Working in Practice But Not in Theory : Theoretical Challenges of High Reliability Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1: 19-47.
- May, R. (Ed.) 1958. *Existence : a new dimension in psychiatry and psychology*, New-York : Random House.
- Mitchell W. 1991. Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer, *Strategic Management Journal*, 12(2): 85-101.
- Morin, E. 1976. Pour une crisiologie, *Communications*, 25 : 149-163.
- O'Connor, J. & Mc Dermott, I. 1997. *The art of system thinking. Essential skills for creativity and problem solving*, London: Thorsons.
- Pauchant, T. 1988. *Crisis management and narcissism : a kohutian perspective*, Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- Pauchant, T. (Ed.). 2001. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*. Montréal, Qc.: Fides.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. 1992. *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies*, San Francisco : Jossey Bass Publishers.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. 1995. *La gestion des crises et des paradoxes*, Montréal : Editions Québec-Amérique.
- Pearson, C. & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23(1): 59-76.
- Pearson, C. & Porath, C. 2004. On Incivility, Its Impact and Directions for Future Research, dans R. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Edts). *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.

Perrow, C. 1984. *Normal accidents. Living with high-risk technologies*, New-York : Basic Books.

Perrow, C. 2004. A Personal Note on Normal Accidents, *Organization & Environment*, 17(1) : 9-14.

Quarantelli, E. 1987. Disaster Studies : An Analysis of the Socio Historical Factors Affecting the Development of Research in the Area, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 5: 285-310.

Roberts, K. 1990. Managing High Reliability Organizations, *California Management Review*, 32: 101-113.

Rochlin, G. 1988. *Technology and Adaptive Hierarchy : Formal and Informal Organization for Flight Operations in the U.S. Navy*, Working Paper, n° 88-18, Institute of Governmental Studies, University of California, Berkeley, CA.

Rosenthal, U. 2003. September 11 : Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management. *Administrative Society*. 35(2): 129-143.

Roux-Dufort, C. 1996. *Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, 108 : 79- 89.

Roux-Dufort, C. 1997. *L'apprentissage organisationnel post-crise*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.

Roux-Dufort, C. 1998. *Apprendre des crises : entre statu quo et transformation*, *Sciences de la Société*, 44 : 165-181.

Roux-Dufort, C. 1999a. Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise. Une crise a double visage, *Gérer et Comprendre*, 56 : 90-100.

Roux-Dufort, C. 1999b. *La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Universités, Série Management.

Roux-Dufort, C. 1999c. *Urgences et crises technologiques : les pièges du temps*, article présenté pour le symposium Temps, Travail et Urgence, Colloque des Sciences de l'Homme, Montpellier.

Roux-Dufort, C. 2000. Why Organizations Don't Learn from Crises. The Perverse Power of Normalization, *Review of Business*, Fall, 21(3): 25-30.

Roux-Dufort, C. 2001. *Urgences et crises technologiques : les pièges du temps*, 13th Annual Meeting on Socio-Economics, University of Amsterdam, 28 juin - 1^{er} juillet.

Roux-Dufort, C. 2003. La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle, dans Vidaillet, B. (Ed.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, 139-157.

Roux-Dufort, C. 2004. La performance, anti-chambre de la crise, dans Heilbrunn, B. (Ed.), *Critique de la performance*, Paris : La Découverte, 144-162.

Roux-Dufort, C. 2005a. *A Passion for Imperfections. Revisiting Crisis Management*, Working Paper n°2005/03, UPR Stratégie et Organisation, EM LYON.

Roux-Dufort, C. 2005b. Comment en est-on arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe, *Revue Espaces*, 85 : 24-39.

Roux-Dufort, C., Pauchant, T. 1993. Rumors and Crisis. A Case Study in the Banking Industry, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(3) : 231-251.

Roux-Dufort, C. & Vidaillet, B. 2003a. The Difficulty of Improvising in Crisis Situations : a Case Study, *International Studies in Management and Organisation*, 33(1) : 86-115.

Roux-Dufort, C. & Vidaillet, B. 2003b. La décision en situation de crise : partager le sens de l'urgence pour réduire les erreurs, *Management et Conjoncture Sociale*, 619 : 43-47.

Scott, W. 1994. Open Peer Commentaries on « Accidents in high-risks systems. », *Technology Studies*, 1 : 23-25.

Setbon, M. 1993. *Pouvoirs contre sida - De la transfusion sanguine au dépistage : décisions et pratiques en France, Grande-Bretagne et Suède*, Paris, Seuil.

Shrivastava, P. 1992, *Bophal: Anatomy of a Crisis*, London, P., Chapman.

Smith, D. 2000. On a Wing and a Prayer ? Exploring the Human Components of Technological Failure, *Systems Research and Behavioral Science*, 17(6): 543-559.

Starbuck, W. & Miliken, F. 1988. Challenger. Fine-Tuning the Odds until Something Breaks, *Journal of Management Studies*, 25: 319-340.

Starbuck, W. & Farjoun, M. (Edts) 2005. *Organization at the limit*, New-York, Blackwell Publishing.

Thiéart, R.A. & Forgues, B. 1995. Chaos Theory and Organization, *Organization Science*, 6(1) : 19-31.

Turner, B. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters, *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.

Vaughan, D. 1996. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, The University of Chicago Press.

Weick, K. 1987. Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 24: 112-127.

Weick, K. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, 25: 305-317.

Weick, K. 1990. The Vulnerable System : An Analysis of the Tenerife Air Disaster, *Journal of Management Studies*, 16(3): 571-693.

Weick, K. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38: 628-652.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. 1999. Organizing for High Reliability : Processes of Collective Mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, 21: 81-123.

7. CURRICULUM VITAE

Christophe Roux-Dufort

Professeur en management stratégique

E.M.LYON

23 avenue Guy de Collongue

BP 174 - 69132 ECULLY CEDEX

Phone : (33) 4 78 33 70 29

Fax : (33) 4 78 33 79 27

Email : roux-dufort@aol.com

7 chemin Caporal Ray

69140 Rillieux-la-pape

Tel. (33) 4 78 88 89 57

Né le 9 novembre 1967 à Lyon

Marié, trois enfants

FORMATION

Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, France, 1997.

Titre de la thèse : « *L'apprentissage organisationnel post-crise* »

Directeur de recherche : Pierre Romelaer

Mention : Très honorable, Félicitations du jury

DEA en Sciences de Gestion, IGR Rennes, France, 1993.

M.B.A (option recherche), Université Laval, Canada , 1990.

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes, 1990.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

2000-2005 : Professeur permanent de management stratégique, E.M.LYON.

Activités d'enseignement :

- Management Stratégique (ESC, MBA et Mastères)
- La Décision Stratégique (MBA)
- Gestion de crise (ESC, MBA, Mastères)
- Transformations, ruptures et crises (Master es Sciences du Management)

2003-2005 : Professeur visitant à l'INSEAD

Cours enseigné : Gestion de Crise – Programme Supérieur pour Dirigeant

2000 et 2001 : Professeur visitant à Thammasat University, Bangkok, Thailand

Cours enseigné : Organisational Behavior and Strategic Change Management

1994 – 2000 : Professeur permanent de management stratégique, EDHEC, Lille, France

Activités d'enseignement :

- Management Stratégique (Programme EDHEC, MBA et Mastères)
- Gestion de crise (Programme EDHEC)
- Gestion du changement et méthodes du conseil (Programme EDHEC)

1994 – 1997 : Responsable délégué du département Stratégie et Management, **EDHEC**,
Lille, France

1991 – 1994 Professeur assistant en management stratégique, Groupe ESC Nantes Atlantique, France.

Activités d'enseignement :

- Management Stratégique (ESC)

1990 Assistant de recherche et d'enseignement, Université Laval, Canada

ACTIVITES DE CONSEIL ET/OU DE FORMATION SUR-MESURE INTRA-ENTREPRISE ET INTER-ENTREPRISE

- MICHELIN (2002-...)
- DANONE (2003)
- TOTAL (2003)
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (2003)
- ASTRAZENECA (2004)
- CHANEL (2004)
- TUPPERWARE (2005)
- MINISTERE DE L'INTERIEUR (2005)
- ADP (2005)
- RENAULT (2001-2004)
- ...

PUBLICATIONS

Thèse de doctorat

L'apprentissage organisationnel post-crise, Université Paris IX Dauphine, 1997, 658 pages.

Articles publiés

Rumors and Crises : A Case Study in the Banking Industry, **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 7(3): 231-251, 1993 (en collaboration avec Thierry C. Pauchant, HEC Montréal).

Reedited in Mars, G. & Weir, D. 1998. *Risk Management*, Vol. I, Croft Road, England, Ashgate Publishing Limited.

Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise, **Revue Française de Gestion**, 108 : 79- 89, 1996.

Pour une organisation apprenante : la place du dialogue et du mentorat, **Gestion**, 23(1) : 42-52, 1998 (En collaboration avec Liz Borredon).

Building Core Competencies Through Organizational Learning : The Case of a French Nuclear Power Producer, **Technological Forecasting and Social Change**, 60(2) : 113-127, 1999 (En collaboration avec Emmanuel Métails).

Apprendre des crises : entre statu quo et transformation, **Sciences de la Société**, 44 : 165-181, 1998.

Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise. Une crise a double visage, **Gérer et Comprendre**, 56 : 90-100, 1999.

Risques technologiques majeurs. Vers la notion de risque symbolique, **Préventique**, Septembre-octobre 2000, pp. 26-30.

Why Organizations Don't Learn From Crises, **Review of Business**, 21(3): 25-30, 2000.

Gestion de crise : dépasser les mythes pour agir, **Management et Conjoncture Sociale**, 617, Hiver 2003, (Editeur du numéro spécial).

La décision en situation de crise : partager le sens de l'urgence pour réduire les erreurs, **Management et Conjoncture Sociale**, 619 : 43-47, 2003 (En collaboration avec Bénédicte Vidaillet)

The Difficulty of Improvising in Crisis Situations : A Case Study, **International Studies in Management and Organisation**, 33(1): 86-115, 2003 (en collaboration avec Bénédicte Vidaillet)

Comment en est-on arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe, **Revue Espaces**, 85 : 24-39.

(à paraître) *Les crises organisationnelles : fièvre ou choléra ?*, **Préventique**, 2006.

Manuscrits en cours de soumission à des revues

The Paradox of High Reliability Organizations : a Weickian Perspective, **Organization Studies**, 2005.

A Passion for Imperfections : Revisiting Crisis Management, **Organization Science**, 2005.

Chapitres d'ouvrage

Apprentissage organisationnel et création de connaissance dans le contexte de la gestion des crises, dans Nonaka, I., Takeuchi, H. & Ingham, M. 1997. **La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante**, Louvain-la-Neuve, De Boeck Université, Série Management, 282-284.

Les dirigeants à l'école de l'ignorance, entretien avec Patrick Lagadec, dans Lagadec, P. (Ed.) 2000. **Ruptures Créatrices**, Paris, Les Editions d'Organisation, 533-546.

Fusions-Acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement, en collaboration avec Karine Evrard, dans Thiétart, R.A. & Martinet, A.C. (Eds). 2001. **Faire de la recherche en management stratégique**, Paris, Vuibert, 211-226.

L'apprentissage organisationnel et le développement des organisations, dans Durand, R. (Ed.). 2002. **Développement des Organisations : Nouveaux Regards**, Paris, Economica, 111-134.

La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle, dans Vidaillet, B. (Ed.). 2003. **Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation**, Paris, Vuibert, 139-157.

La performance, anti-chambre de la crise, dans Heilbrunn, B. (Ed.). 2004. **Critique de la performance**, Paris, La Découverte, 144-162.

Gestion de crise, dans **MBA. L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Paris, Editions d'Organisation, 453-472.

Ouvrages publiés

La gestion des crises - un enjeu stratégique pour les organisations, Louvain-la-Neuve, De Boeck Université, Série Management, 1999.

Gérer et décider en situation de crise - outils de diagnostic, de prévention et de décision, Paris, Dunod, 2000 (2^{ème} édition, 2003).

Le culte de l'urgence. La société malade de l'urgence, Paris, Flammarion, 2003 (en collaboration avec Nicole Aubert)

(à paraître) *The International Handbook of Crisis Management*, Thousands Oaks, Sage, 2006 en collaboration avec Christine Pearson et Judith Clair.

Cahiers de recherche publiés

L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion de crise à EDF, Cahiers de recherche du Labores, n°8, Université Catholique de Lille, 1997.

The Paradox of High Reliability Organizations, WP 2000/10, E.M.LYON.

From Normalization to Improvisation in Crisis Management : A Case Study, WP 2001/07, E.M.LYON (en collaboration avec Bénédicte Vidaillet).

La performance anti-chambre de la crise, WP 2004/04, E.M.LYON.

A Passion for Imperfections. Revisiting Crisis Management, WP 2005/03, E.M.LYON.

Communications dans des colloques

Understanding and Managing the Amplifying Effects of Rumors in Times of Crisis : A Conceptual and Managerial Framework, Proceedings, **4th New Avenues in Crisis Management Conference**, University of Nevada, Las Vegas, Août 1995.

Crisis Management as a Source of Competitive Advantage, **3rd European Conference on Risk and Crisis Management**, Bradford, Février 1996 (en collaboration avec Emmanuel Métais).

L'apprentissage des crises, **9eme conférence de l'Association Internationale des Psychologues du Travail de Langue Française (AIPTLF)** dans le symposium : La gestion des crises et des paradoxes, Sherbrooke, Août 1996.

Pour une organisation apprenante : la place du dialogue et du mentorat, 9eme Conférence de l'Association Internationale des Psychologues du Travail de Langue Française (AIPTLF) dans le symposium : L'entreprise apprenante, Sherbrooke, Août 1996 (En collaboration avec Liz Borredon).

L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion de crise à EDF, 5^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), IAE de Lille, Mai 1996 (En collaboration avec Emmanuel Métais).

Building Core Competencies Through Organizational Learning : The Case of a French Nuclear Power Producer, 16th Annual Conference of the Strategic Management Society, Phoenix, Novembre 1996 (En collaboration avec Emmanuel Métais).

Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, 6^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), HEC Montréal, Mai 1997 (En collaboration avec Emmanuel Métais).

Technological Disruptions and Organizational Learning : A Conceptual Framework », 13th EGOS Colloquium, Budapest, Juillet 1997 (en collaboration avec Jean-Luc Arregle).

Crises : Events or Processes, Hazards and Sustainability : Contemporary issues in risk management, Durham University Business School, Mai 1998 (en collaboration avec Bernard Forgues).

The Learning Organizations : The Role of Dialogue and Mentor, 58th Annual Academy of Management Meetings, San Diego, Août 1998 (en collaboration avec Liz Borredon).

Les nouveaux visages du risque technologique majeur : vers une notion de risque symbolique majeur, Risk and Crisis Management: from day to day risks to crises, Liège (Belgique), mai 1999.

From Post-Crisis Learning to Preventive Learning : Some Empirical Evidence for a Preventive Learning Management Tool, 59th Annual Academy of Management Meetings, Chicago, Août 1999, dans le symposium : Organization Management Theory and Organizational Behavior (en collaboration avec Jean-Marie JACQUES et Laurent GATOT, Université de Namur, Centre de Recherche sur les Crises et les Conflits, Belgique).

From Normalization to Improvisation in Crisis Management : A Case Study, 1st Symposium on Organizational Improvisation, Universidad Nova, Lisbonne, Juin 2001 (En collaboration avec Bénédicte Vidaillet).

Using Theater Improvisation Techniques to Fuel Entrepreneurial Processes : Insights from Theory and Practice, 17th EGOS Colloquium, Lyon, Juillet 2001.

Urgences et crises technologiques : les pièges du temps, 13th Annual Meeting on Socio-Economics, University of Amsterdam, Amsterdam, Juillet 2001.

Variable Uncertainty, Organizational Invariability. A Study of Organizational Reliability Based on Routines and Creativity, Uncertainty in Technological Innovation Processes, La Sorbonne, Paris, Octobre 2001 (en collaboration avec Rodolphe Durand).

Are Flexibility and Reliability Compatible in HROs ? A Critical Discussion of Flexible Behaviors in High Risk Systems, Managing Risk across borders : Issues in globalisation, knowledge and the management of crisis, University of Innsbruck, June 2002.

High Reliability as An Emergent Pattern of Actions. A Study of Organizational Reliability Based on Routines and Creativity, 18th EGOS Colloquium, Barcelone, Juillet 2002 (en collaboration avec Rodolphe Durand).

Using Theater Improvisation to Fuel Entrepreneurial Processes, European Congress on Work and Organizational Psychology, Symposium Improvisation in organizations: coordination through action, Lisbonne, Mai 2003.

Groups as Vectors of Organizational Learning : A Typology, 19th EGOS Colloquium, Copenhagen, Juillet 2003.

From Risks to Crises : When Managerial Ignorance Overrides Regulations, 20th EGOS Colloquium, Ljubljana, Juillet 2004.

Perspectives on Crisis Management and Crisis Leadership, Defining Leadership. A forum to discuss crisis leadership competencies, Darden Graduate School of Business, University of Virginia, Charlottesville, Octobre 2004.

How Imperfections Turn Into Crises : Unnoticing, Normalizing, Denying, Escalating, International Workshop on Crisis Management, Ecole des Mines, Nice- Sophia-Antipolis, Novembre 2005.

A Passion For Imperfections : Revisiting Crisis Management, 65th Annual Academy of Management Meetings, Honolulu, Août 2005.

Articles dans la presse

Réflexions sur la possibilité d'une grippe, *Le Monde*, 2 novembre 2005 (en collaboration avec Thierry Libaert).

Les crises organisationnelles : fièvre ou cholera ?, www.communication-sensible.com, Juillet 2005 (en collaboration avec Sanjy Ramboatiana)

De la gestion de crise, Les Petites Affiches Lyonnaises, 7 mars 2005.

La crise permanente, **Les Echos**, Rubriques Idées, 30 décembre 2004 (en collaboration avec Thierry Libaert).

Missions nouvelles pour le *risk manager*, **L'Expansion**, Les cahiers du Management, Mars 2004, p. 19.

L'année de toutes les crises météorologiques, **Le Figaro**, 30 décembre 2003 (en collaboration avec Thierry Libaert).

La canicule et la fin des certitudes, **La Tribune**, 1^{er} septembre 2003.

Buffalo Grill ou les symptômes d'une société de la peur, **www.communication-crise.com**, Avril 2003.

Derrière la crise, la vérité, **Les Echos**, Rubrique Idées, 24 septembre 2001.

Les nouveaux déséquilibres d'une société à haut risque, **Les Echos**, Rubrique Idées, 17 janvier 2000.

Savoir gérer une crise, entretien dans **Le Point**, 14 janvier 2000, Rubrique Management, p. 76.

Gérer la crise : on l'apprend souvent trop tard, Entretien publié dans **Imediair** (Bruxelles), 2 février 2000, pp. 12-15.

Il y aurait pourtant tellement à apprendre d'une crise, Entretien publié dans **Imediair** (Bruxelles), 9 février 2000, pp. 14-17.

AUTRES ACTIVITES LIEES A LA RECHERCHE

Enseignement et recherche en Master ès Sciences du Management

Enseignant dans le Master ès Sciences du Management *Economie et Dynamique des organisations*, co-dirigé par Bernard Baudry (Université Lyon II) et Pierre-Yves Gomez (E.M.LYON)

- Séminaire : *Transformations, ruptures et crises* (12 heures) depuis 2004

Enseignant dans le Master ès Sciences du Management *Management, Information, Finance* dirigé par Alain-Charles Martinet (IAE Lyon III)

- Séminaire : *Transformations, ruptures et crises* (12 heures) depuis 2005

Directions de mémoires Master ès Sciences du Management

- Gilles Rivoire - *L'adaptation organisationnelle face à la complexité : l'exemple de la gestion de crise à travers une étude de cas*, 2004.
- Eve Leboucher – *Etude des mécanismes de blocage lors de l'entrée d'une organisation dans la crise. Application au cas de la crise de la canicule du mois d'août 2003 en France*, 2005.
- Benoît Gego – *Signes avant-coureurs et processus de décision en amont des crises*, 2005.

Participation à des jurys de mémoire

- Marjolaine de Clavière – *La marque et la crise. Le cas d'Advance face à des accusations d'empoisonnement*, 2002.

Participation à des jurys de thèse en Sciences de Gestion

- Laurent Gatot - *Crise et cognition. Conception d'une gestion préventive*, Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix, Namur, Belgique, avril 2000 (rapporteur)
- Louis Côté - *La gestion de crise dans un contexte inter-organisationnel : les apprentissages systémiques tirés de la tempête de verglas de 1998*, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke, Canada, août 2004 (rapporteur)

Participation à des jurys de thèse en Sciences de l'Information et de la Communication

- Beatriz Padilla - *Modélisation et identification comme facteurs intervenant dans l'irruption de la crise sociale. Une analyse biculturelle de contenu de la presse écrite et modélisation* », Université Jean Moulin (Lyon III), Juin 2005.

Autres activités scientifiques

Relecteur ad-hoc de manuscrits pour *Organization Studies*, *Revue Française de Gestion*, *Gestion, Gérer et Comprendre*

Membre de :

- European Group of Organization Studies (EGOS)
- Strategic Management Society (SMS)
- Academy of Management (Division OMT)

