

LA VULNÉRABILITÉ ORGANISATIONNELLE À LA LOUPE : ENTRE FRAGILITÉ ET IGNORANCE¹

Par **Christophe Roux-Dufort**, Professeur agrégé, Département de management,
Université Laval • christophe.roux-dufort@mng.ulaval.ca

RÉSUMÉ Les crises sont fréquemment perçues comme le point de départ d'une dynamique de déstabilisation alors qu'elles devraient être aussi considérées comme le point d'arrivée d'une longue période de vulnérabilité entretenue par des mécanismes organisationnels précis. Cet article vise à identifier et à décrire certains de ces mécanismes qui contribuent à fragiliser lentement les organisations sans qu'elles y prêtent véritablement attention. L'idée maîtresse est alors de montrer qu'une crise résulte toujours de deux phénomènes cumulatifs combinés : un processus d'accumulation de fragilités et un processus d'ignorance managériale sur ces fragilités. Les crises ne doivent pas être conçues seulement comme des événements d'exception dont le caractère improbable les rendrait difficilement compréhensibles, mais aussi comme des processus longs prenant racine dans le fonctionnement quotidien des organisations.

ABSTRACT Crises are often viewed as the starting point of a dynamic of destabilization whereas they should be considered as the terminating point of a long period of vulnerability maintained by specific organizational mechanisms. This article aims to identify some of these mechanisms that eat away at organizations largely unbeknownst to them. The overarching objective is to show that a crisis always results from two combined, cumulative processes, the first being a gradual build-up of fragilities and the second consisting in management's ongoing unawareness of these fragilities. Crises should not be conceived of merely as exceptional events whose improbability would appear to make them difficult to grasp, but also as long-term processes that are rooted in the day-to-day functioning of organizations.

Pour citer cet article : Roux-Dufort, C. (2010). « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 1-21.

Souvent résumées à des événements majeurs comme les catastrophes naturelles, l'effondrement d'Enron ou les attentats du 11 septembre, les crises sont naturellement perçues comme des situations d'exception. Les recherches en management dans ce champ puisent d'ailleurs souvent leur légitimité dans la puissance de l'événement qu'elles étudient. Plus l'événement est critique, plus il légitime l'investigation scientifique comme si l'incompréhension qu'il sème justifiait à lui seul un impératif de connaissance. Or nous pensons que le caractère exceptionnel des situations qu'elle traite contribue à éloigner la gestion de crise des préoccupations des sciences de gestion et la rend faiblement légitime au sein de cette discipline. La trajectoire prise récemment par les chercheurs semble par ailleurs sceller plus encore sa destinée. Depuis quelque temps en effet les auteurs substituent volontiers au concept de crise une inflation d'adjectifs et de notions préfigu-

¹ Cet article est une adaptation de l'article : « The Devil Lies in Details! How Crises Build Up within Organizations » publié en 2009 dans la revue *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n° 1, p. 4-11.

rant, selon eux, une nouvelle génération d'événements échappant totalement au contrôle et à la compréhension des organisations et rendant obsolète l'ensemble des concepts, des méthodes et des outils qui jusqu'alors ont été proposés. On parle ainsi de rupture plutôt que de crise (Lagadec, 1999) ou d'« inconcevabilité » plutôt que d'incertitude (Rosenthal, 2003). Bien qu'une partie de ces analyses soient justes, ces renchérissements sémantiques l'éloignent plus encore des préoccupations des dirigeants et des chercheurs en gestion.

Quoi qu'il en soit, le concept de crise n'a jamais véritablement percé en management alors qu'il a acquis depuis longtemps ses lettres de noblesse dans d'autres disciplines des sciences sociales et humaines comme en économie, en sciences politiques ou en sociologie. Dans ces disciplines, la crise est un concept structurant cherchant à décrire à la fois un processus de rupture et de reconfiguration des équilibres. En management, l'étude de la gestion des crises est principalement conçue comme l'analyse des modes de gestion destinés à canaliser des événements hors normes dont la définition de Pearson et Clair (1998) fournit une bonne illustration : « Une crise organisationnelle est un événement faiblement probable, dont l'incidence menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté de ses causes, de ses conséquences et des moyens de résolution ainsi que par la croyance que les décisions doivent être prises rapidement »² (Pearson et Clair, 1998, p. 60).

Ainsi, en management la crise est incontestablement définie comme un événement d'exception brisant la trajectoire de croissance d'une ou de plusieurs organisations dans un temps et un espace donnés. Cette nature exceptionnelle revient fréquemment dans les définitions proposées par les auteurs dans lesquelles les crises sont conçues comme des ruptures dangereuses et nocives qui menacent la survie de l'organisation (Reilly, 1993) ou comme des événements imprévus ayant une probabilité d'occurrence faible et des répercussions élevées (Pearson et Clair, 1998; Shrivastava, 1992; Weick, 1988). Les contributions récentes considérant l'« inconcevabilité » comme une nouvelle propriété des crises évoquent souvent la nature non programmée, non structurée, non planifiée et inattendue des crises (Rosenthal, 2003, p. 132). L'effet de surprise est donc un ingrédient important de la crise (Hermann, 1963; Reilly, 1993; Smart et Vertinsky, 1984), mais la pression inhabituelle du temps, l'irruption de parties prenantes multiples ainsi que le mouvement brownien des événements sont aussi des incontournables pour évoquer la manifestation des crises (Billings, Millburn et Schaalman, 1980; Lagadec, 1991). C'est pourquoi dans l'esprit des auteurs la priorité des gestionnaires consiste à rétablir un équilibre au plus vite avant que d'autres déséquilibres fassent basculer la situation dans une ornière plus profonde. Les définitions de la gestion de crise données par la plupart des auteurs attestent clairement de cette préoccupation : « La gestion de crise est efficace lorsque l'activité est maintenue ou reprise, que les dommages concernant les parties prenantes extérieures sont réduits et lorsqu'un apprentissage permet de transférer les leçons de la crise pour mieux affronter de futurs incidents » (Pearson et Clair, 1998, p. 60).

² Toutes les citations issues d'articles ou d'ouvrages anglais sont des traductions libres.

Sans mettre en doute l'idée que l'événement exceptionnel soit un élément central de l'analyse de la crise, nous pensons que l'importance qui lui est accordée dessert parfois un effort de réflexion plus ample qui donnerait une visibilité plus forte au concept de crise en management et dans les milieux professionnels qui s'y intéressent. Or si l'intérêt pour mieux comprendre une crise est si faible de la part des chercheurs ou de certains praticiens, c'est aussi qu'en réalité elle attise des attitudes paradoxales. L'événement fascine par son intensité, sa brutalité et sa force dramatique en même temps qu'il repousse par son caractère anormal, aberrant et parfois destructeur. L'étude de l'événement gêne ainsi une investigation en profondeur et un questionnement sur l'organisation pour laisser la place à l'étude des moyens de traitement de la surprise, de l'urgence et du dérèglement. Il faut donc convenir qu'en se préoccupant plutôt de l'événement comme première aspérité remarquable d'une crise, on ferme les portes à des pistes d'investigation plus larges. Or une compréhension plus fine de la crise doit aussi selon nous explorer l'énigme de l'origine avant l'événement et les futurs possibles après l'événement. Nous proposons donc de puiser dans quelques réservoirs théoriques présentant la crise comme un processus pour ouvrir ces perspectives et présenter dans cet article une théorie processuelle de la crise en management qui éclaire les mécanismes de production de ces événements exceptionnels, leur nature et le potentiel de reconfiguration organisationnelle qu'ils comportent.

Nous nous appuyons pour cela sur les travaux fondateurs de Turner (1976) et de Shrivastava (1992), dont les résultats convergent pour dire que les événements exceptionnels ne sont que les moments ultimes d'une accumulation de dysfonctionnements organisationnels ancrés depuis longtemps, mais souvent ignorés. Ainsi, l'objectif central de cet article est de jeter les bases d'une théorie processuelle de la crise se fondant sur l'idée selon laquelle les crises résultent de la combinaison de deux processus cumulatifs complémentaires : d'un côté, une accumulation sous-jacente de fragilités que nous appellerons imperfections favorisant l'apparition de terrains de crise propices à leur déclenchement, de l'autre une accumulation d'ignorance managériale qui rend les gestionnaires aveugles à la présence de ces vulnérabilités jusqu'au point de rupture irrémédiable, soit l'événement déclencheur.

Cette perspective exige d'éclaircir ces éléments avant d'en émettre les principales conséquences. Plus particulièrement, une conceptualisation processuelle de la crise réclame un examen des phases préalables et préparatoires à l'événement, c'est-à-dire des processus de fragilisation rendant une crise possible. Il convient ensuite de discuter de la façon dont s'articulent les fragilités et l'ignorance pour se détériorer jusqu'à l'irruption de la rupture. Enfin, les implications théoriques et managériales de cette vision seront expliquées notamment au regard du statut et de la place de l'événement déclencheur dans une théorie de la crise. Dans notre esprit, celui-ci ne perd pas sa vocation de catalyseur, mais s'impose à la fois comme une ligne de faille et une charnière entre un passé organisationnel dégénératif et un futur porteur de changements.

■ UNE THÉORIE PROCESSUELLE DE LA CRISE

Il n'existe évidemment pas de contradiction ni d'opposition entre la focale événementielle des chercheurs en gestion de crise et la nature processuelle de ce phénomène. La discussion sur la nature processuelle des crises renvoie au contraste traditionnel établi par les auteurs en théorie des organisations entre un monde social fait d'événements dans lequel les processus représentent les changements d'événements et un monde de processus dans lequel les événements sont une réification des processus (Van de Ven et Poole, 2005). La même distinction pourrait être notée en matière de crises, où celles-ci sont à la fois des événements et des processus à travers lesquels ces événements se produisent, l'événement déclencheur n'étant qu'une réification ou plutôt une dramatisation d'un processus déjà en marche. Dans un article de référence, Shrivastava et ses collègues (1988) conçoivent d'emblée les crises comme des composés de plusieurs événements faiblement couplés et interdépendants, chacun d'eux préparant le terrain pour l'occurrence de l'autre en réaction en chaîne. Bien que ces auteurs s'accordent pour dire que les crises sont précipitées par des événements plus spécifiques et relativement identifiables dans le temps et l'espace, ils soulignent pourtant que les prémisses d'un événement sont favorisées par des préalables organisationnels et environnementaux. Et Shrivastava (1992), dans son ouvrage sur la catastrophe industrielle de Bhopal, d'ajouter clairement : « les crises ne sont pas des événements, mais des processus étendus dans le temps et l'espace » (Shrivastava, 1992, p. 2). Ainsi, une théorie processuelle de la crise ne peut évidemment pas se passer de l'événement comme pierre angulaire, mais elle doit le dépasser et déterminer les préalables organisationnels propres à favoriser sa survenue décrits par Turner (1976) comme « l'accumulation d'événements inaperçus en désaccord avec les croyances partagées sur les dangers et leurs modes d'évitement » (Turner, 1976, p. 381). Une théorie de la crise doit faire ressortir d'abord un processus d'accumulation progressive de fragilités et de vulnérabilités préalable à l'irruption subite, puis la notion concourante d'ignorance, phénomène par lequel précisément ce processus cumulatif reste inaperçu jusqu'à l'irruption de la crise. Ceci nous conduit donc à dessiner les contours d'une théorie de la crise :

- qui la conceptualise comme une série de stades intermédiaires décrivant le passage d'une normalité à un déséquilibre, puis à une rupture;
- qui rend compte de l'ignorance qui précède l'irruption d'un événement;
- qui perçoit l'événement déclencheur comme le point d'intersection de ces deux forces concourantes, puis comme le concentré de la densité des déséquilibres préalables et de l'état d'ignorance dans lequel se trouvait l'organisation avant son irruption.

Un processus cumulatif crisogène : les imperfections organisationnelles

Une théorie processuelle de la crise suppose que les crises trouvent leur source au cœur des déséquilibres de l'organisation. Plus précisément, leurs racines puisent dans des fragilités ou des négligences quotidiennes et récurrentes qui se sont installées progressivement dans les entrailles organisationnelles. En somme, les crises sont comme des fenêtres qui s'ouvrent sur les vulnérabilités de l'entreprise. Nous rassemblons l'ensemble de ces termes : fragilités, négligences, erreurs... dans la

notion d'« imperfections organisationnelles ». Ces dernières constituent les anomalies, les erreurs, les négligences, les lacunes ou les dysfonctionnements produits par les organisations (Roux-Dufort, 2007). Elles ne prennent sens que relativement aux anticipations des gestionnaires, telles que les envisagent Weick et Sutcliffe :

Les hypothèses émises par les gestionnaires guident leurs choix comportementaux. Elles agissent comme des fonctions planificatrices suggérant ainsi le déroulement probable des actions. Elles dirigent l'attention des gestionnaires vers certaines directions, vers certains types d'information conséquents avec ces attentes. Elles influencent ce que les gestionnaires remarquent et gèrent (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 33).

Tout événement est une imperfection dans la mesure où il remet en cause une anticipation particulière et menace la régularité et la « prédictibilité » des organisations échappant potentiellement à l'attention des gestionnaires. Cette notion d'imperfection organisationnelle suppose que les organisations sont des entités imparfaites qui produisent un ensemble d'erreurs et de dysfonctionnements. Elle représente les effets secondaires de tout mouvement de croissance, de progrès et d'innovation (Perrow, 1984; Thiétart et Forgues, 1995). C'est ainsi que les crises ne se propagent que sur des terrains fertiles, elles sont l'aboutissement d'un processus d'accumulation de vulnérabilités qui s'installent lentement à différents endroits.

La perspective systémique souvent adoptée par les chercheurs en gestion de crise fournit quelques bases complémentaires pour mieux saisir l'idée d'imperfection organisationnelle. Ainsi, l'analyse des systèmes permet de considérer les organisations comme un ensemble de propriétés émergentes produites par l'interaction de différentes parties (O'Connor et McDermott, 1997). Or comme l'explique Smith (2000, p. 544) : « Par définition ce sont les différents aspects de l'émergence qui posent problème aux gestionnaires. » 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 gestionnaires de donner rapidement un sens à ce qui se trame et de développer des stratégies de réponse adaptées après les points de rupture (Smith, 2000). Les crises se nouent ainsi dans ces imperfections laissées pour compte, car anodines ou non prioritaires. En s'accumulant, elles créent des erreurs, des incidents, des presque accidents, des déviations non intentionnelles d'un plan ou d'un budget qui peuvent être interprétés comme les symptômes possibles d'un terrain de crise. Ces signes ne déterminent évidemment pas une crise, ils ne dressent que les fondations d'un terrain fragile. Comme le souligne Weick (1988, p. 309) : « Ce qui est frappant avec les crises, c'est qu'elles peuvent débiter par de petits éléments volatils liés à l'action humaine. De petits événements sont reportés, cumulés avec d'autres pour finalement bâtir systématiquement un environnement qui est une combinaison rare de défaillances simultanées. »

Mais pourquoi les incidents ou les défaillances mineures évoqués par Weick (1988) peuvent-ils, dans certaines conditions et circonstances, muter en crises majeures? C'est là une question à laquelle doit répondre une théorie processuelle de la crise. En réalité les accidents ou les incidents ne se transforment pas

automatiquement en crise. Ils peuvent être maîtrisés, localisés et limités dans leur portée. La littérature en gestion de crise suggère que des conditions sont nécessaires pour que des événements mineurs se changent en événements majeurs (Gatot, Roux-Dufort et Jacques, 1999). Shrivastava (1992) montre ainsi comment de grands désastres sont parfois provoqués et amplifiés par un certain nombre de facteurs humains, historiques, stratégiques et organisationnels. Weick (1988) croit également que les aléas, les accidents et les risques sont mis en œuvre par une action et une construction humaines parce qu'ils sont provoqués par l'inconstance humaine qui ne peut pas être prévue. Si nous supposons que les risques et les erreurs sont fondamentalement inévitables dans les organisations, il est crucial d'empêcher les erreurs de s'intensifier (Weick, 1988, p. 308). C'est pourquoi nous devons appréhender la crise comme un phénomène d'accumulation qui commence par des incidents mineurs pouvant muter en crise. Il importe à ce stade de distinguer différentes phases dans le processus cumulatif ainsi décrit.

Nous proposons d'analyser le processus crisogène selon quatre degrés différents d'imperfections : les anomalies, les vulnérabilités, les ruptures et les crises (Roux-Dufort, 2007). Ces quatre degrés doivent être compris comme quatre manifestations des imperfections à mesure qu'elles s'accumulent et ils comportent divers niveaux de visibilité du point de vue des gestionnaires. Par définition, les anomalies sont moins visibles que les vulnérabilités, et les vulnérabilités sont moins visibles que les ruptures ou les crises.

Les anomalies

Les anomalies constituent le premier degré d'imperfection. Elles prennent la forme de négligences, d'erreurs, d'incidents ou de n'importe quel événement lié à l'évolution normale des organisations. Aux yeux des gestionnaires, elles demeurent souvent invisibles dans la mesure où elles ne menacent pas l'organisation. Elles résultent simplement de la variabilité naturelle du comportement organisationnel et humain dont Weick (1988) disait qu'il ne peut être prévu. Il existe d'ailleurs une tension perpétuelle entre cette variabilité et la nécessité pour l'organisation d'assurer un niveau élevé de prévisibilité et de régularité dans l'activité de ses membres et de ses parties prenantes (Reason, Parker et Lawton, 1998). Cet équilibre précaire a bien été mis en évidence par les travaux sur les *High Reliability Organizations* (organisations à haute fiabilité) qui ont établi que la fiabilité se définissait par la capacité des organisations à préserver la stabilité des routines et à traiter des situations inattendues afin d'éviter des retournements indésirables et potentiellement catastrophiques (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Ce conflit entre la variabilité et la prévisibilité est inhérent aux organisations dans lesquelles les anomalies demeurent parfois tellement répétitives qu'elles sont alors considérées comme un élément normal du fonctionnement des organisations.

Les vulnérabilités

Les vulnérabilités représentent un deuxième stade dans le développement des imperfections organisationnelles. Elles sont produites par une accumulation et une combinaison d'anomalies mal maîtrisées. La notion de vulnérabilité est liée à d'autres notions bien étayées dans la littérature sur les risques industriels comme

l'incubation (Turner, 1976) ou la métaphore du « résident pathogène » (Reason, 1990 et 1997). Les chercheurs en cindynique (sciences du danger) ont également rapproché la notion de vulnérabilité à celle d'« espace du danger » (Wybo, 1990) qui se définit comme un ensemble de conditions organisationnelles qui rendent un système enclin aux ruptures et aux catastrophes. Les vulnérabilités se manifestent par des précurseurs, des signes avant-coureurs ou des défaillances latentes (Reason, 1990) présageant la survenue possible d'une rupture. Les vulnérabilités se tissent et se consolident au cœur d'une phase dans laquelle cohabitent « le déjà là et le non encore advenu » (Kaës, 1979 cité dans Gombault, 2002) et où s'entrechoquent progressivement la prise de conscience des fragilités « déjà là » et la criante menace potentielle « non encore advenue ».

Les ruptures

Les ruptures surviennent dès lors que les vulnérabilités ont atteint un niveau de saturation sur lequel les individus n'ont plus de pouvoir. Elles sont liées à la notion de défaillance ultime et d'événement déclencheur et devraient alors être considérées comme un catalyseur de la crise. Dans la littérature sur les accidents industriels, les ruptures sont souvent décrites comme des actes dangereux combinés à une réponse insatisfaisante de l'organisation. Pour Reason (1990), elles découlent de la combinaison de défaillances actives et de défaillances latentes, la défaillance active étant majoritairement un acte dangereux qui a pu se produire à la suite d'une série d'insuffisances et de signaux précurseurs négligés par les gestionnaires. L'accumulation des erreurs peut entraîner une probabilité croissante d'occurrences des erreurs suivantes et peut également augmenter la probabilité qu'elles aient de graves conséquences. Une rupture ou une défaillance provient d'un ensemble complexe de facteurs interactifs et dynamiques (Smith, 2000) issus des vulnérabilités précédemment identifiées. En général, les ruptures prennent la forme d'événements inattendus venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation et transforment brusquement les vulnérabilités organisationnelles préexistantes en crises. Une rupture est donc un point de non-retour.

Les crises

Les crises occupent l'échelon final des imperfections. Alors que la rupture est un catalyseur, les crises révèlent toute une série de défaillances internes latentes ayant largement contribué à l'apparition de la rupture (Smith, 1992). Lors d'une crise, les vulnérabilités internes sont brutalement rendues visibles aux yeux d'un ensemble de parties prenantes extérieures, à un point tel que la légitimité de l'organisation est souvent mise en danger si sa capacité à assurer un niveau minimal de prévisibilité est dépassée par la mise au jour de ses résultats contre-productifs et potentiellement nocifs.

Bien que l'identification d'un processus crisogène soit une étape importante, il faut garder à l'esprit que la vulnérabilité d'une organisation ne réside pas tant dans ses fragilités réelles que dans l'ignorance qu'elle entretient à propos de ses fragilités. Les crises se produisent à l'intersection d'un terrain de crise propice et d'une ignorance de ce terrain. Plus les dysfonctionnements et les vulnérabilités s'installent et plus l'ignorance s'épaissit tant il devient parfois insupportable de reconnaître

ces fragilités. L'équation 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 amène à nous questionner sur les conditions qui rendent possible son apparition. Constaté l'existence d'un terrain fragile est une chose, mais constater que les dirigeants restent parfois inattentifs à leur émergence en est une autre. Or un terrain de crise existe uniquement parce qu'il n'est pas vu, sans quoi les altérations qui entretiennent sa progression seraient corrigées avant qu'une crise se produise. C'est donc bien une forme d'ignorance managériale qui vient s'interposer entre le terrain de crise et la lucidité des gestionnaires et des dirigeants.

L'ignorance managériale

L'ignorance managériale n'est pas l'ignorance au sens ordinaire du terme, mais plutôt une forme de savoir fondée sur des croyances erronées partagées par des gestionnaires. Elle se définit comme une forme d'inaptitude à prendre en compte l'effet cumulatif des imperfections organisationnelles précédemment décrites. En gestion de crise, quelques auteurs se sont aventurés dans cette contrée de l'ignorance managériale. Pauchant et Mitroff (1992) ont cherché par exemple à expliquer la difficulté des organisations à prévenir les crises et à apprendre de celles-ci en faisant ressortir les mécanismes de défense psychologiques derrière lesquels se cachent souvent les gestionnaires lorsqu'ils font face à des crises. Ils listent ainsi plusieurs mécanismes de défense auxquels ont recours les gestionnaires pour réduire leur anxiété face aux crises. On trouve dans ces travaux les principaux mécanismes de défense de la psychanalyse : l'idéalisation, la négation, le désaveu, la rationalisation, la projection, la fragmentation. Pearson et Clair (1998) suggèrent de leur côté 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. De la même manière 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. Ils montrent comment la NASA tout entière a souffert d'une ignorance croissante à l'égard de l'accumulation des signaux laissant présager des risques importants encourus par le programme Challenger. Ces auteurs ont également illustré à quel point les ingénieurs de la NASA ont fait preuve de complaisance en considérant petit à petit des risques inacceptables comme pouvant être finalement acceptés. Les limites cognitives et la difficulté à saisir les signaux de détection précoces, l'influence des schémas et des biais cognitifs conduisant aux catastrophes (Nystrom et Starbuck, 1984) représentent également un angle d'analyse central pour rendre compte de l'ignorance managériale.

Weick (1988) a aussi été l'un des auteurs ayant le plus régulièrement montré le lien entre les mécanismes de construction du sens et la dégénérescence des accidents en crise. Pour lui, les individus qui parviennent à détecter des anomalies ou des vulnérabilités émergentes dont ils suspectent le potentiel de dégénérescence se heurtent fréquemment à des phénomènes de quasi-déni. Comme il le souligne,

le processus qui consiste à donner du sens se voit principalement lorsque les individus font face à un événement dont l'occurrence est si invraisemblable qu'ils hésitent à le rapporter par crainte de ne pas être crus. Ces personnes pensent en elles-mêmes : ça ne se peut pas, donc ça n'existe pas (Weick, 1995, p. 1).

L'ignorance est donc le résultat d'une différence entre la complexité des situations et ce que les gestionnaires en retiennent. En matière de détection des crises, la question reste à savoir pourquoi et comment les gestionnaires concentrent leur attention sur certaines imperfections plutôt que sur d'autres.

Pour repérer les processus d'ignorance en place dans le développement des processus de crise, nous partons de l'hypothèse selon laquelle les imperfections organisationnelles remettent potentiellement en question, voire en danger, la stabilité et la régularité organisationnelles tant recherchées par les gestionnaires. Plus particulièrement, les anomalies ou les vulnérabilités touchant des domaines pour lesquels les gestionnaires sont tenus pour responsables menacent parfois leur estime d'eux-mêmes par rapport aux attentes qui pèsent régulièrement sur eux en matière d'efficacité et de régularité des résultats. Or l'estime de soi est régulée de façon narcissique par l'activation de mécanismes de défense que la psychanalyse a depuis longtemps identifiés et décrits. La théorie des organisations a également mis en évidence l'idée selon laquelle les organisations sont des moyens de renforcement des mécanismes de défense individuels (Brown, 1997; Brown et Starkey, 2000; Jacques, 1955 cité dans Brown et Starkey, 2000, p. 103). Pour Argyris (1982), un mécanisme de défense est un surinvestissement ou une soustraction de la réalité qui inhibe la détection et la correction des erreurs ainsi que la détection de l'inconscience sur le fait que ces actions sont défensives. Nous sommes là au cœur de ce que nous appelons l'ignorance managériale. Les imperfections ou les événements controversés pour lesquels les gestionnaires sont jugés responsables menacent leur estime d'eux-mêmes puisqu'ils créent la perception intolérable d'un écart entre l'idéal recherché d'une régularité et d'une prédictibilité organisationnelles dont ils sont tenus pour garants et la réalité imparfaite qui émerge. Ces écarts augmentent ainsi le niveau d'inquiétude et éveillent des sentiments de rejet se manifestant par un besoin d'autojustification propre à préserver l'estime de soi (Brown, 1997). Nous pensons que ces actions défensives jouent un rôle critique dans la prise en compte du développement des imperfections organisationnelles et du maintien des gestionnaires dans un état d'ignorance.

L'étude conjointe des mécanismes d'ignorance et de l'installation des terrains de crise peut nous éclairer sur l'incubation des crises et leur développement au sein des organisations. Nous proposons un modèle de développement des crises dans lequel nous discernons des degrés d'imperfections et des mécanismes d'ignorance associés. Les imperfections organisationnelles et les mécanismes d'ignorance évoluent par étapes et revêtent des formes variées. Cette nécessité de différencier des étapes et des degrés provient principalement de la nature processuelle des crises. Elle requiert du chercheur qu'il distingue des étapes de développement. À chaque étape, un mécanisme d'ignorance dominant est révélé, et ce jusqu'au point de rupture. C'est pourquoi il importe 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.

■ UN MODÈLE PROCESSUEL DE DÉVELOPPEMENT D'UNE CRISE

Pour rendre compte de l'installation d'une crise, il faut donc savoir distinguer les différents niveaux de fragilité et les différentes couches d'ignorance. Pour chaque stade d'imperfection, l'ignorance managériale se manifeste d'une manière spécifique selon que les fragilités sont visibles ou non ou que l'on s'approche du point de rupture. Nous reconnaissons quatre phases, allant de l'anomalie à la crise, auxquelles sont associés quatre types de mécanismes d'ignorance dominants.

Les anomalies et l'inattention

Au départ, les signes de fragilité sont invisibles, car ils n'attirent pas l'attention. Ce sont les fameux événements inaperçus proposés par Turner (1976) ou ce que nous appelons les anomalies. C'est en fait 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 gestionnaires ou tout simplement parce que la culture de l'entreprise rend tolérable le fait que cette porte reste ouverte. Prenons l'exemple (Roux-Dufort, 2009) d'une grande enseigne de distribution, Districat, qui doit gérer un conflit social dans l'un de ses magasins. Ce conflit dure depuis déjà trois jours et survient quelques semaines avant Noël, période au cours de laquelle les chiffres d'affaires sont les plus importants de l'année. Pour la toute première fois dans l'histoire de l'enseigne, le conflit est à l'initiative des cadres du magasin qui manifestent contre les méthodes de management du directeur. Quelques journalistes locaux commencent à couvrir l'affaire. Certains dirigeants sont dépêchés sur place en appui au directeur de magasin pour communiquer et dénouer le conflit. Quelques jours après le début du conflit la situation se normalise. À la suite de ces événements, l'enseigne prend contact avec deux consultants pour leur demander de former ses directeurs de magasin au *media training*. La demande peut paraître étrange tant il nous semble qu'il importe plus de savoir comment s'est tissé ce conflit d'une nature particulière à un moment pourtant stratégique. Après l'enquête, il apparaît très vite que ce magasin « pose problème » depuis déjà quelque temps. Son directeur est connu pour ses méthodes autoritaires et dures à l'endroit du personnel et des cadres, méthodes se rapprochant du harcèlement au dire de certains d'entre eux. Le climat est donc régulièrement tendu et la rotation du personnel est plus élevée dans ce magasin que dans les autres. Plusieurs signaux sociaux laissent à penser que les méthodes de gestion révèlent quelques anomalies. Les cadres court-circuitent régulièrement leur direction pour remonter leur malaise à la Direction des ressources humaines régionale, mais la situation perdure depuis déjà suffisamment longtemps pour que les Directions des ressources humaines régionale et nationale se soient peu à peu « habituées » à ces tensions. Rien n'est entrepris pour traiter une affaire qui finalement n'a plus rien d'exceptionnelle. Chez ce distributeur comme dans beaucoup d'autres organisations, ces anomalies sont tellement normales qu'elles deviennent invisibles

surtout parce que l'on anticipe leur répétition systématique. À ce stade, ces fêlures ne perturbent en rien le fonctionnement normal d'une organisation. Dans le cas du distributeur, le comportement managérial du directeur de magasin fait même l'objet de blagues et d'humour mettant encore plus à distance les anomalies comportementales dont il fait preuve. On dit ainsi très souvent aux gestionnaires qui doivent se rendre à ce magasin qu'ils vont en Sibérie. 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 à la normalisation des imperfections, l'édification de ces dernières comme condition de la réussite et leur négociation comme un état d'équilibre satisfaisant pour tous.

Les vulnérabilités et l'attribution

Chez Districat, quelques mois avant le conflit, un audit sur le climat social est initié par la Direction des ressources humaines pour l'ensemble des magasins. Cette initiative qui n'a au départ rien à voir avec la situation du magasin est reçue avec soulagement par les cadres qui y voient enfin l'occasion d'officialiser une situation qui ne peut plus durer. La synthèse de l'audit rapporte effectivement une anomalie sur le magasin. Sur les dimensions managériales, l'examen indique un problème sensible de relation entre les cadres et le directeur. La Direction des ressources humaines nationale ne peut alors plus ignorer ce déséquilibre. Elle se met cependant à comparer les résultats de l'audit avec la production des magasins et s'aperçoit que ce magasin en particulier fait partie des points de vente les plus rentables de sa région. Elle en conclut que les tensions managériales doivent vraisemblablement constituer le prix à payer pour le rendement. Elle décide alors de ne pas intervenir, les résultats étant de toute façon au rendez-vous. Dans cette étape, les anomalies décrites précédemment se répéteront, s'amplifieront, se combineront même et laisseront 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 croître plusieurs dysfonctionnements. À ce stade on ne peut plus ne plus voir ces déséquilibres tant une partie au moins de l'organisation peut être ébranlée. En ce sens, les gestionnaires ne peuvent plus rester dans l'ignorance singulière et normale de la première étape.

Dans cette deuxième phase, les déséquilibres se traduisent souvent par des incidents : conflits individuels, rumeurs persistantes, débrayage, articles dans la presse, titre chahuté, augmentation des plaintes des clients, perte de contrats significatifs, problèmes récurrents de qualité, roulement de personnel plus important, audit alarmant, etc. Chez Districat, la mesure du problème de leadership par l'audit social officialise en quelque sorte les anomalies et souligne le déséquilibre interne qui s'est créé au sein de ce magasin. Des petits incidents et conflits ouverts avec la direction se multiplient. Or on sait que dans le domaine du social un appel à un débrayage court peut constituer un incident perturbant le fonctionnement de l'organisation et se révéler le précurseur éventuel d'un conflit plus lourd. Ces déséquilibres restent contrôlables et peu agissants si ce n'est la

montée d'un malaise local mal identifié. Mais comme l'illustre le cas de Districat, là encore des portes de sortie existent pour éviter de 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 pour expliquer le monde en attribuant ses manifestations à des causes dont le pouvoir explicatif nous satisfait et nous rassure. Elle permet aux gestionnaires d'expliquer le malaise et les déséquilibres persistants en les mettant sur le compte de causes extérieures ou plus précisément de 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. L'attribution à une cause extérieure incontrôlable autorise une forme de dédouanement et une échappatoire temporaire. Elle donne une illusion de compréhension et permet de repousser le temps de l'action décisive. Chez Districat, la forme d'ignorance est différente. Elle consiste plutôt à normaliser ce qui se passe ou à le minimiser en mettant en regard les méthodes de management certes décriées et les résultats obtenus. Peu à peu les boucs émissaires sont identifiés. Progressivement et naturellement, certains membres de la Direction des ressources humaines de Districat commencent à dire que si tous les directeurs de magasin se comportaient de cette manière les résultats de l'entreprise seraient peut-être meilleurs. Ultime tentative de normalisation où peu à peu l'organisation transforme une vulnérabilité managériale en quasi-normalité, voire en norme souhaitée de comportement. Dans cette logique d'attribution et de normalisation, 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.

La rupture et le déni de réalité

En constatant que le siège de la compagnie ne prenait aucune initiative, les cadres de Districat décident finalement de se mettre en grève pour attirer l'attention du siège. Pensant que cette malencontreuse interruption de travail ne durerait pas et que le directeur de magasin saurait bien vite prendre les choses en main, la Direction des ressources humaines ne réagit pas tout de suite. Cette 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 se trouve au sommet du malaise et 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. Lors de la deuxième étape, les incidents ou les dysfonctionnements trouvent souvent une réponse dans les procédures existantes. À 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 renferment 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 défini 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 et le sentiment général qui prédomine est celui d'une perte de contrôle. Il est alors impossible de ne plus voir les événements, puisqu'ils rattrapent brutalement l'entreprise et l'accélération du temps 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. Quant à la troisième étape, elle contraste avec les deux précédentes en raison de son horizon temporel ramassé. La contraction du temps de gestion et de reprise de contrôle confine les dirigeants à une série de réactions en chaîne : 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 (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003). Il est d'ores et déjà trop tard pour saisir les confins de la crise. Il suffit de se rappeler la ligne de défense soutenue par Total en décembre 1999 pendant les premiers jours de la marée noire d'*Erika* qui répétait à l'envi, par l'entremise 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 Total qui s'achevait par le rachat réussi d'Elf et dont le PDG, Thierry Desmaret, venait d'être élu gestionnaire de l'année par *Le nouvel Économiste*. Bien que tout à fait pertinente, la ligne de conduite juridique n'en demeurait pas moins un exercice de déni de réalité tant ce diagnostic semblait passer à côté d'autres enjeux dont l'organisation ne semblait pas immédiatement consciente. Dans la même veine, dans les heures ayant précédé l'arrivée du cyclone *Katrina* en Louisiane en août 2005, les officiels savaient que le cyclone toucherait sévèrement les côtes et la ville de la Nouvelle-Orléans; ils furent lourdement critiqués pour leur absence de sens de l'urgence, et ce, à tous les niveaux. Welch rapporte :

Avant l'arrivée du cyclone, le gouvernement fédéral recevait des *briefings* toutes les heures sur son évolution, mais la Federal Emergency Management Agency a attendu vingt-quatre heures après son arrivée pour envoyer des ressources sur place. Le gouverneur de la Louisiane, dans ses premiers contacts avec le président, s'est principalement contenté de demander des aides financières pour couvrir les dépenses liées au nettoyage de la ville. Sur la scène locale, le maire laissa s'écouler douze heures avant d'ordonner l'évacuation de la ville (Welch, 2005).

L'irruption 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, le temps de l'action et de la décision ne laissant pas d'autres choix que de recourir à ces réflexes. À ce stade d'une crise, rien ne permet un retournement d'attention vers les déséquilibres antérieurs, 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, aux prises avec l'incertitude et le chaos de la situation, les gestionnaires persistaient à ne pas vouloir entrer 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, 1995). 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.

La crise et la fermeture

L'étape du dérèglement fait ensuite place à la crise. Dès lors que la presse locale commence à couvrir l'affaire et à parler de l'enseigne, les dirigeants s'évertueront à communiquer dans la presse et demanderont à ce que l'on forme les directeurs de magasin au *media training*. La rupture laisse 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. La dynamique de la crise s'enclenche ainsi par la mise en mouvement progressif de plusieurs défis 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 gestionnaires qui tentent de défendre leur position et leurs intérêts. Devant une impuissance croissante, les gestionnaires recourent à des solutions déjà éprouvées en se tournant vers des comportements connus et familiers et ils reproduisent fréquemment des solutions déjà expérimentées dans le passé (Roberts, Madsen et Desai, 2007; Weick, 1990). Cet esprit de forteresse influence la façon dont les dirigeants vont s'y prendre pour défendre leurs positions. Entre alors 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 de 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.

■ LES IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

Les implications théoriques

Le statut de l'événement déclencheur dans une théorie de la crise

Une compréhension processuelle de la crise telle que nous l'évoquons nous invite à opérer une jonction entre la nature accidentelle et révélatrice de ce qu'il convient d'appeler l'événement déclencheur, c'est-à-dire entre une perspective événementielle de la crise qui voit dans l'événement déclencheur un point de départ et une perspective processuelle qui considère l'événement comme le point d'arrivée d'une dynamique déstabilisatrice jusqu'alors ignorée. Comme nous l'avons abondamment souligné, la gestion de crise est un terrain privilégié pour la « magnification » de l'événement qui, selon le philosophe Jullien (2001), possède deux caractéristiques.

D'une part, il est ce qui ne saurait se produire à tout moment ou couramment. De ce point de vue, l'événement est singulier, extraordinaire et présente un caractère accidentel. Après l'événement, plus rien n'est pareil. Il marque une rupture et d'une certaine façon une suspension du temps. À la suite de grandes catastrophes comme les attentats du 11 septembre ou l'explosion d'AZF, l'expression : « Le temps s'est arrêté » s'impose souvent à nos esprits déconcertés par la catastrophe. Elle signifie que le cours des événements rompu brutalement ne pourra plus jamais reprendre « comme avant ». L'événement impose d'emblée un avant et un après. D'autres expressions comme « Plus rien ne sera jamais comme avant » ou plus polémique « Plus jamais ça » marque le caractère définitif de l'événement. L'événement est un point de non-retour irrémédiable sans rattrapage possible. C'est en ce sens qu'il est à la fois inédit et décisif. Cette nature explique à quel point la gestion de crise s'est énormément nourrie des valeurs de l'urgence et sous-tend ainsi une conception particulière du temps. La gestion de crise prône en effet une action en temps réel, une flexibilité et une réactivité immédiate. Cette hypertension temporelle générée par l'événement impose des conditions de performance hors du commun que seuls des outils exceptionnels (cellules de crise, plans d'urgence, communication de crise, etc.) peuvent faciliter.

D'autre part, l'événement est une faille entre le passé et le futur. Il déborde le présent et reconfigure le champ des possibles. Parce que le temps s'arrête, l'émergence du sens est possible comme si l'agitation entretenue par le déroulement inaltérable des événements préalables rendait sourd et aveugle. Parce que l'événement suspend le temps, il dévoile l'impossible ou l'inenvisageable. L'événement offre une fenêtre de compréhension sur le passé et l'avenir, il est un révélateur de sens précisément parce qu'il arrête l'irrémédiable fuite du temps qui assourdit. Il devient alors critique à la compréhension du processus de crise, car il contient à la fois les erreurs du passé, les drames du présent et les possibilités du futur. C'est ainsi qu'il met les dirigeants dans des positions inédites de donner un sens nouveau à leur action. Il éclaire, par construction rétrospective de sens, le processus d'incubation de la crise et ses espoirs de recomposition.

L'événement constitue précisément le point de jonction entre l'avant souvent ignorant de ce qui pourrait se tramer et l'après souvent ébranlé de sa découverte. C'est à ce point précis de notre propos qu'une approche processuelle de la crise trouve tout son sens. Si l'événement implique la transition d'un avant vers un après, il contient en lui-même les obsolescences du passé et les germes du renouveau et exige qu'une théorie de la crise intègre un espace de temps plus large et un questionnement sur le sens. C'est selon nous l'ultime enjeu d'une compréhension de la crise, car l'événement renferme également une partie inassimilable qui transcende les interprétations causales. Il fait surgir l'énigme de son origine. C'est dans cette conception que la crise est aussi un débordement de sens que les chercheurs et les praticiens doivent s'engager à déceler.

La crise, un déferlement de sens

À la notion d'épisode cosmologique³ proposée par Weick (1988), on pourrait associer à la crise celle d'épisode cosmogonique. Littéralement, la cosmogonie est un récit mythique sur la création du monde et la mise en place des éléments de l'Univers. La Genèse dans la Bible est une cosmogonie. Au-delà du sens littéral, c'est aussi une théorie scientifique qui explique la naissance du monde. De ce point de vue, la théorie du big-bang est une cosmogonie. L'événement vu comme un épisode cosmogonique signifie qu'il éclaire autant sur ses prolongements que sur ses origines. Pour la majorité des auteurs pourtant, les crises sont des processus d'effondrement du sens. De Weick (1993) qui les compare à un épisode cosmologique à Lagadec (1991) qui évoque l'effondrement de l'univers de référence, les crises sont fréquemment comparées à des bouleversements référentiels qui ne permettent plus aux organisations de donner un sens, au moins temporairement, aux événements. Or, en complément de ces analyses, nous pouvons y voir un débordement de sens tant les crises qui font exception parlent selon nous 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.

Mais si la crise est un déferlement de sens, une question se pose quant à la capacité des organisations et de leurs dirigeants à décoder ce sens et à l'utiliser. Il faut alors se retourner vers l'idée bien ancrée, mais peu observée, selon laquelle les crises constituent des occasions. Ici, une théorie processuelle de la crise est précieuse tant nous avons besoin d'une conception de la crise reconnaissant un avant et un après l'événement qui serait en quelque sorte le révélateur. Ceci revient à redonner à la crise une propriété effectrice (Morin, 1976), c'est-à-dire un pouvoir de changement et de transformation en profondeur des organisations. Empiriquement, les chercheurs qui examinent cette hypothèse mettent en lumière des phénomènes de normalisation qui cantonnent l'apprentissage des crises dans une proportion de questionnement et de changement supportable par l'organisation (Roux-Dufort, 2000). Il existe certes une tension systématique entre la recherche de *statu quo* et la transformation possible des équilibres à la suite d'une crise. Même si la portée de l'apprentissage demeure limitée, les crises libèrent des espaces inédits dans lesquels une direction nouvelle peut être imprimée 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 au moyen de 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.

³ « Un épisode cosmologique survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'Univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de le reconstruire s'écroulent ensemble. En d'autres termes, un épisode cosmologique est un peu comme du vujudé, à l'opposé du déjà-vu. Je n'ai jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je me trouve et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider » (Weick, 1993, p. 633-634).

La crise est ainsi conçue comme 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. Selon Turner (1976), il existe bel et bien un « avant » la crise qui se manifeste par une période d'incubation difficile à interpréter et durant laquelle des problèmes mal définis sont difficiles à percevoir. Or pour Turner : « Il est inévitable que l'événement précipitant transforme la perception générale des événements de la période d'incubation en fournissant les critères d'identification de cette période pour que le processus de relecture des problèmes mal structurés en problèmes bien structurés puisse commencer » (Turner, 1976, p. 382).

Dans la perspective de Turner, l'événement prend 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.

Les implications managériales

Dépasser la victimisation pour libérer des moyens d'action

Le caractère exceptionnel de l'événement déclencheur souvent invoqué par les gestionnaires pour apaiser leur anxiété produit une attitude mêlant fatalisme et victimisation. Une analyse de la crise fondée sur le seul événement favorise un processus de victimisation. Elle suscite la recherche de boucs émissaires ou implique la projection de responsabilités multiples sur divers acteurs. Aussi longtemps que la position de victime ou de fatalité n'est pas dépassée, il n'y pas de moyen de reconnaître une quelconque responsabilité interne à ce qui s'est produit et donc peu de moyen d'agir.

Les organisations responsables de la production de leur crise

Une théorie processuelle de la crise examine la partie souterraine de la crise ou ce que nous pourrions appeler son antichambre. Mais s'intéresser à l'« avant » d'une crise suppose la reconnaissance d'une forme de responsabilité dans son occurrence simplement parce que l'événement révèle une série de déséquilibres, dont on peut imputer la responsabilité à l'entreprise. Cette responsabilité porte à la fois sur les déséquilibres eux-mêmes et sur l'ignorance de ces déséquilibres. Finalement, rien n'est pire que de dire : ils savaient, mais ils n'ont rien fait. Autant il peut être juste de percevoir l'événement déclencheur d'une crise comme totalement indépendant de l'entreprise, autant il est impossible d'échapper à la responsabilité qui incombe à l'organisation dans l'installation des terrains de crise. Une théorie processuelle de la crise considère que les organisations produisent elles-mêmes leurs crises dont la portée est relative à l'étendue des déséquilibres et l'épaisseur d'ignorance. Si le cadre d'analyse déborde l'événement, une telle théorie redonne une responsabilité là où le simple événement d'exception l'éluide parfois. Cette responsabilité naît surtout de la distinction opérée par la théorie entre le terrain de crise et l'événement qui la déclenche. On pourra bien sûr toujours objecter que les événements qui déclenchent la phase aiguë de la crise n'ont parfois rien à voir avec l'organisation. Ainsi, les catastrophes naturelles ne sont pas issues des organisations elles-mêmes, mais peuvent pourtant les précipiter dans des situations de

crises graves. Une distinction entre deux formes de rupture s'impose. La première est celle induite directement par l'accumulation des imperfections précédentes. C'est l'incident de trop dans le prolongement logique de ce qui s'est tramé précédemment, c'est la notion d'événement précipitant un déséquilibre préexistant. La deuxième forme de rupture est totalement indépendante du processus cumulatif identifié, les catastrophes climatiques en sont un exemple. Dans ce cas, l'événement agit comme un agent révélateur ou catalyseur et non plus comme un déclencheur. C'est l'exemple de la canicule de l'été 2003 qui révèle toute une série de dysfonctionnements gouvernementaux, hospitaliers et sociétaux sans que la canicule soit évidemment le prolongement de ces dysfonctionnements. Cette deuxième forme de rupture est le plus souvent externe à l'entreprise, mais le principe reste le même : celui d'un catalyseur des déséquilibres et de l'ignorance.

Utiliser l'exceptionnel pour éclairer les facettes habituelles des organisations

Quoi qu'il en soit, les gestionnaires sous-entendent trop souvent que ces événements ne dépendent pas de leur volonté parce qu'ils les jugent trop exceptionnels. Ils mettent en exergue le caractère anormal de l'événement pour éviter le questionnement sur l'anormalité des déséquilibres internes révélés. Mais une crise offre précisément la possibilité d'utiliser l'exceptionnel pour revisiter la normalité, d'utiliser le singulier pour comprendre la régularité. Le paradoxe et la difficulté résident dans la réconciliation du caractère singulier et exceptionnel de l'événement qui lui enlève tout sens commun et du caractère révélateur de cette singularité qui dévoile les vulnérabilités structurelles des organisations. Une théorie processuelle de la crise permet cette jonction entre la singularité et la régularité. C'est parce qu'il existe une régularité de fragilités et d'ignorance qu'il existe une singularité de l'événement. Les gestionnaires doivent s'appuyer sur les événements pour rendre compte des vulnérabilités récurrentes, de leur développement et de leur ancrage. C'est en faisant le pont entre le singulier et le régulier qu'ils peuvent redonner à l'événement son potentiel de reconfiguration des possibles et donc puiser dans le potentiel d'apprentissage et de changement dont il est porteur.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Billings, R. S., T. W. Millburn et M. L. Schaalman (1980). « A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 300-316.
- Brown, A. D. (1997). « Narcissism, Identity, and Legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 3, p. 643-686.
- Brown, A. D. et K. Starkey (2000). « Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 102-120.
- Gatot, L., C. Roux-Dufort et J. M. Jacques (1999). « From Post-crisis to Preventive Learning: Some Empirical Evidences for a Preventive Crisis Learning Management Tool », *Academy of Management Meetings*, Chicago, août.
- Gombault, A. (2002). *Clinique d'une crise d'identité organisationnelle. L'adolescence du Grand Louvre*, Actes de l'Association internationale de management stratégique, Paris, 5-7 juin.
- Hermann, C. F. (1963). « Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, p. 61-82.
- Jacques, E. (1955). « Social Systems as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety », dans M. Klein, P. Heimann et R. Money-Kyrle (dir.), *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock.
- Jullien, F. (2001). *Du temps : éléments d'une philosophie du vivre*, Paris, Grasset.
- Kaës, R. (dir.) (1979). *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod.
- Lagadec, P. (1999). *Ruptures créatrices*, Paris, Les Échos.
- Lagadec, P. (1995). *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Morin, E. (1976). « Pour une crisiologie », *Communications*, vol. 25, p. 149-163.
- Nystrom, P. C. et W. Starbuck (1984). « To Avoid Organizational Crises, Unlearn », *Organization Dynamics*, vol. 12, n° 4, p. 53-65.
- O'Connor, J. et I. McDermott (1997). *The Art of System Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*, London, Thorsons.
- Pauchant, T. C. et I. I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Pearson, C. et J. Clair (1998). « Reframing Crisis Management », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 1, p. 59-76.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, New York, Basic Books.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*, London, Ashgate.
- Reason, J. (1990). *Human Error*, New York, Cambridge University Press.

- Reason, J., D. Parker et R. Lawton (1998). « Organizational Control and Safety: The Varieties of Rule-related Behaviour », *Journal of Occupational Organizational Psychology*, vol. 71, n° 4, p. 289-304.
- Reilly, A. H. (1993). « Preparing for the Worst: The Process of Effective Crisis Management », *Industrial Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, n° 2, p. 115-143.
- Roberts, K. H., P. Madsen et V. Desai (2007). « Organizational Sense-making During Crisis », dans C. Pearson, C. Roux-Dufort et J. Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks, Sage.
- Rosenthal, U. (2003). « September 11: Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management », *Administrative Society*, vol. 35, n° 2, p. 129-143.
- Roux-Dufort, C. (2009). « The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n° 1, p. 4-11.
- Roux-Dufort, C. (2007). « A Passion for Imperfections. Revisiting Crisis Management », dans C. Pearson, C. Roux-Dufort et J. Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks, Sage.
- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Paris, Dunod.
- Roux-Dufort, C. (2000). « Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization », *Review of Business*, vol. 21, n° 3, p. 25-30.
- Roux-Dufort, C. (1999). « Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise : une crise à double visage », *Gérer et comprendre*, vol. 56, p. 90-100.
- Roux-Dufort, C. et T. Pauchant (1993). « Rumors and Crisis: A Case Study in the Banking Industry », *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, n° 3, p. 231-251.
- Roux-Dufort, C. et B. Vidaillet (2003). « The Difficulty of Improvising in Crisis Situations: A Case Study », *International Studies in Management and Organisation*, vol. 33, n° 1, p. 86-115.
- Shrivastava, P. (1992). *Bophal: Anatomy of a Crisis*, London, Chapman.
- Shrivastava, P. et autres (1988). « Understanding Industrial Crises », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, p. 285-303.
- Smart, C. F. et I. Vertinsky (1984). « Strategy and Environment: A Study of Corporate Responses to Crises », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 3, p. 199-213.
- Smith, D. (2000). « On a Wing and a Prayer? Exploring the Human Components of Technological Failure », *Systems Research Behavioral Science*, vol. 17, n° 6, p. 543-559.
- Smith, D. (1992). « The Kegworth Aircrash: A Crisis in Three Phases? », *Disaster Management*, vol. 4, n° 2, p. 63-72.
- Starbuck, W. et F. Miliken (1988). « Challenger: Fine-Tuning the Odds until Something Breaks », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, p. 319-340.
- Thiéart, R. A. et B. Forgues (1995). « Chaos Theory and Organization », *Organisation Science*, vol. 6, n° 1, p. 19-31.
- Turner, B. (1976). « The Organizational and Interorganizational Development of Disasters », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, p. 378-397.
- Van de Ven, A. H. et M. S. Poole (2005). « Alternative Approach for Studying Organizational Change », *Organisation Studies*, vol. 26, n° 9, p. 1377-1404.

- Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Weick, K. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- Weick, K. (1990). « The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management Studies*, vol. 16, n° 3, p. 571-693.
- Weick, K. (1988). « Enacted Sense-making in Crisis Situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 2, p. 305-317.
- Weick, K. et K. M. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Weick, K., K. M. Sutcliffe et D. Obstfeld (1999). « Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 81-123.
- Welch, J. (2005). « The Five Stages of Crisis Management », *Opinion Journal, Wall Street Journal*, Editorial Page, 14 septembre.
- Wybo, J.-L. (dir.) (1990). *Introduction aux cyndiniques*, Paris, Éditions Eska.