

Résumé du cas Mann Gulch

17h10. L'équipe se met en marche et cherche à contourner le feu par le sud. Dodge et Harrison demandent au chef d'équipe en second, Hellmann, de faire passer l'équipe du côté nord, et de l'emmenner vers la rivière.

17h40. Dodge rejoint l'équipe et se met en tête de la file. Il voit alors que le feu n'est qu'à 200 mètres d'eux, et avance à leur rencontre. Il fait faire demi tour à son équipe et les dirige vers la crête, grimpant une pente particulièrement raide, mais le feu gagne du terrain. Dodge ordonne à ses hommes d'abandonner leurs outils, il allume un contre feu - à la surprise de tous -, et leur ordonne de se coucher dans la zone brûlée. Personne n'obéit : toute l'équipe se met à courir vers la crête.

17h56. En dehors de Dodge, qui aura la vie sauve grâce à son ingéniosité, seuls deux hommes, Sallee et Rumsey, parviendront à se mettre à l'abri en trouvant une faille dans laquelle ils ont pu se faufiler. Les treize autres ont trouvé la mort.

Ce triste épisode permet de mettre en lumière un cas significatif de perte de sens, suite à un effondrement conjoint de la construction du sens et du cadre (structure des rôles).

- 1) Le feu n'a pas été perçu comme particulièrement dangereux (les hommes prennent le temps de se restaurer, un autre prend des photos...). Le seul à donner un sens à la situation, Dodge, s'en sort car il a su faire preuve d'imagination, d'improvisation, en créant un contre feu, ce qui n'était pas une pratique courante. Weick parlera alors de "bricolage" (capacité à arriver à faire quelque chose avec les éléments dont on dispose).
- 2) Les hommes ne se connaissent pas : si une structure de rôle, une hiérarchie, existe bien, elle vole rapidement en éclat quand les acteurs ne comprennent pas le signal donné par leur chef (se coucher dans le contre feu). Les deux autres survivants, ont recréé une structure de rôle en restant ensemble et en se soutenant mutuellement.

Dans l'accident de Mann Gulch, les rôles étaient clairement définis : Dodge était le chef d'équipe (il coordonne l'action), Helmann le second (il est chargé de relayer les ordres) et le reste de l'équipe intervient pour dégager le terrain. Cependant, les différents membres de l'équipe ne se connaissaient pas ; ce qui permettait à la structure de se maintenir, c'était justement le fait que chacun connaissait son rôle en tant que pompier. Quand Dodge a donné l'ordre à ses hommes d'abandonner leurs outils, la structure des rôles s'effondre (si je n'ai plus mes outils, je ne suis plus un pompier...). Dodge crée alors du sens en mettant en place un contre feu, mais ce sens n'est pas partagé par les autres acteurs... On assiste alors à un effondrement conjoint du cadre – de la structure des rôles – et de la construction de sens⁵⁴ (Weick 1993c, 634).

L'accident de Mann Gulch permet d'illustrer cette idée : L'équipe de pompiers était convaincue qu'ils faisaient face à un type de feu bien particulier (un "feu de dix heures") qui devait être combattu par une technique de contournement. Or, ce n'était pas le cas et les pompiers n'ont pas su changer de registre d'interprétation : ils n'ont pas pu donner un sens à la situation : Weick qualifiera ce moment "d'épisode cosmologique" (instant où les individus ne perçoivent plus le monde comme un système ordonné et rationnel). L'aptitude à la sagesse aurait pu permettre aux pompiers de ne pas tomber dans le travers d'un excès de confiance, d'analyser la situation et d'en déduire l'attitude à avoir.