

**LE REGARD DE KARL WEICK SUR LA FIABILITÉ
ORGANISATIONNELLE :
IMPLICATIONS POUR LA GESTION DES CRISES**

ABSTRACT

In this article, we examine how Karl WEICK's concept of reliability can provide the foundations for a closer dialogue between the theoreticians of highly reliable organizations and crisis management researchers. For this purpose, we analyse the research carried out on high reliability organizations. This analysis shows a gap between crisis management researchers and reliability theoreticians in particular because of different working hypotheses. The positioning of Karl WEICK's research helps eliminate several shortcomings inherent to the work carried out on crisis management, and to open this field of research to perspectives more closely related to the theory of organizations. This original position adopted by Karl WEICK leads him to put forward a number of concepts relative to reliability and organizational resilience which provide, in our view, a powerful architecture – underestimated by the authors in crisis management – but which lends new scientific legitimacy to this field. We explain these concepts before examining their theoretical and practical implications for research in crisis management.

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous explorons comment le concept de fiabilité vu par Karl WEICK peut jeter les bases d'un dialogue plus serré entre les théoriciens des organisations hautement fiables et les chercheurs en gestion des crises. Pour ce faire, nous analysons les recherches réalisées à propos des organisations hautement fiables. Cette analyse nous amène à constater un éloignement entre les chercheurs en gestion de crise et les théoriciens de la fiabilité dû principalement à des hypothèses de travail différentes. Le positionnement des recherches de Karl WEICK fournit des repères conceptuels aptes à lever plusieurs travers inhérents aux travaux en gestion de crise et d'ouvrir ce champ de recherche à des perspectives plus intimement liées à la théorie des organisations. Ce positionnement original de Karl WEICK le conduit à proposer un ensemble de concepts relatifs à la fiabilité et à la résilience organisationnelle qui offrent selon nous une architecture puissante, mais sous-estimée par les théoriciens des crises pour redonner à ce champ une légitimité scientifique. Nous exposons ces concepts avant d'en mesurer les implications théoriques et pratiques pour la recherche sur la gestion des crises.

Correspondance : Christophe ROUX-DUFORT, EDHEC School of Business, Département Management et Stratégie, Pôle Transformations, ruptures et crises, 58 rue du port, 59046 Lille cedex - ☎ 03 20 15 45 72 - 📠 03 20 15 45 01 - E-mail : rouxdufort.ch@edu.edhec.asso.fr

INTRODUCTION

La fiabilité est souvent affaire d'ingénieurs. Fiabiliser les systèmes dangereux ou garantir une probabilité de réussite proche de un sont des objectifs courants dans les organisations exploitant des technologies sensibles. Les sciences de l'ingénieur se sont ainsi beaucoup intéressées au concept de fiabilité et l'ont modélisé à l'aide de modèles mathématiques sophistiqués souvent inaccessibles aux non-initiés. En sciences de gestion, des recherches ont montré pourtant que ces modélisations pouvaient parfois cacher des déséquilibres préoccupants au sein des organisations et pouvaient même conduire à des raisonnements erronés. STARBUCK et MILIKEN (1988) dans leur étude sur la dynamique du succès et de l'échec au sein de la NASA, ont montré que l'explosion de la navette Challenger pouvait s'expliquer par un aveuglement progressif de l'organisation sur ces propres dysfonctionnements nourri par une déviance des discours et des raisonnements sur la fiabilité des joints d'étanchéité de la fusée. La fiabilité n'est donc pas seulement le pur produit de modèles mathématiques compliqués. La fiabilité est aussi le résultat de processus organisationnels subtils destinés à maintenir continuellement des marges d'erreurs infimes dans des contextes où le danger règne en permanence. En ce sens, la fiabilité de certaines organisations comme le nucléaire ou les tours de contrôle semble relever du tour de force. Comment une telle complexité peut-elle être supportée et contrôlée par l'homme avec des marges d'erreur si faibles ? C'est à partir de cette question que plusieurs courants se sont structurés pour proposer des hypothèses et des explications alternatives. Karl WEICK en fait partie. Il a contribué à la fois à conceptualiser la notion de fiabilité et à en saisir la dynamique humaine et organisationnelle. Loin des modèles mathématiques, il a inscrit ses observations au cœur des organisations en y appliquant à la fois des dispositifs méthodologiques innovants et un cadre d'analyse ayant maintes fois prouvé sa solidité et sa pertinence pour éclairer les processus de construction du sens. Car c'est dans ce registre que Karl WEICK puise pour construire sa théorie de la fiabilité. Construction de sens, conscience collective, résilience sont les maîtres mots qui guident sa quête d'une théorie de la fiabilité organisationnelle. Dans ce chapitre, nous explorons comment le concept de fiabilité vu par Karl WEICK peut jeter les bases d'un dialogue plus serré entre les théoriciens des organisations hautement fiables et les chercheurs en gestion des crises. Pour ce faire, nous entamons notre réflexion en analysant les recherches réalisées à propos des organisations hautement fiables. Cette analyse nous amène à constater un éloignement entre les chercheurs en gestion de crise et les théoriciens de la fiabilité dû principalement à des hypothèses de travail différentes. L'objet de la deuxième section est de montrer en quoi le positionnement des recherches de Karl WEICK permet de lever plusieurs travers inhérents aux travaux en gestion de crise et d'ouvrir ce champ de recherche à des perspectives plus intimement liées à la théorie des organisations. Ce positionnement original de Karl WEICK le conduit à proposer un ensemble de concepts relatifs à la fiabilité et à la résilience organisationnelle qui offrent selon nous une architecture puissante, mais sous-estimée par les théoriciens des crises pour redonner à ce champ une légitimité scientifique. Nous exposons ces concepts dans la troisième partie de ce chapitre avant d'en mesurer les implications théoriques et pratiques pour la gestion des crises dans la section de conclusion.

1. LE CONCEPT DE FIABILITE DANS LA LITTERATURE EN GESTION

La fiabilité est souvent associée au risque. Plus le niveau de risque est élevé plus les organisations doivent garantir que les risques potentiels ne la conduiront pas à la catastrophe. Ainsi les organisations hautement fiables ⁽¹⁾ sont des organisations où le niveau de risque est extrêmement élevé mais où très peu d'erreurs catastrophiques ne se produisent (ROBERTS, 1990 ; FORGUES, 1996). La plupart du temps ces organisations sont atypiques. Elles évoluent dans un contexte politique, social et technologique où le risque est impardonnable. Le nucléaire, le transport, les contrôleurs aériens, les sous-marins nucléaires sont autant de technologies exploitées par des organisations desquelles on attend une extrême vigilance et un taux d'erreur proche de zéro.

Ces organisations ont attiré l'attention de plusieurs auteurs en gestion. Une équipe de chercheurs de Berkeley les a nommées Organisations Hautement Fiables parce que leur performance en matière de réduction du taux d'erreur est exceptionnelle. Le concept de fiabilité a ainsi été développé à partir de l'étude de ces organisations. Pour l'analyser nous procédons en deux temps. D'abord nous étudions les principales caractéristiques des organisations hautement fiables pour dégager les traits particuliers qui les rendent si performantes. Ensuite nous développons les trois courants qui ont conceptualisé la fiabilité.

1.1. Caractéristiques des organisations hautement fiables

A partir d'une étude de la littérature produite sur les organisations hautement fiables, nous avons retenu trois caractéristiques qui permettent de cerner les contours particuliers du concept de fiabilité en sciences de gestion et de définir les organisations hautement fiables. D'une façon générale, les organisations hautement fiables sont des entités où :

- L'erreur est fréquemment irréversible ;
- Les individus définissent des résultats qu'ils cherchent à ne jamais produire ;
- Les performances sont anormales.

Chacune de ces caractéristiques a des implications importantes que nous allons discuter dans les sections suivantes.

1.1.1. L'irréversibilité des erreurs

L'irréversibilité des erreurs commises est un trait caractéristique des organisations hautement fiables. Cette propriété vient du fait que ces organisations gèrent des systèmes traditionnellement fortement couplés (PERROW, 1984) dans lesquels les possibilités d'absorption, de tampon et de confinement des erreurs sont quasi inexistantes. Pour illustrer cette caractéristique, les ingénieurs qui ont conçu Ariane 5 expliquent que ce lanceur ne présente que des points de défaillance uniques. Ceci signifie que si l'une des composantes du lanceur fait défaut, c'est l'ensemble du lanceur qui est menacé. En ce sens, les systèmes fortement couplés ne donnent que peu de marge de manœuvre à ceux qui les exploitent. Un

¹ High Reliability Organizations – Dans la littérature anglo-saxonne ce terme est fréquemment contracté en HRO. Dans ce chapitre, nous utiliserons la contraction OHF.

couplage étroit accroît les possibilités d'amplification des erreurs et le risque de dégénérescence des erreurs en catastrophe. Il est par conséquent difficile de reprendre l'action lorsque celle-ci est engagée. En ce sens lorsqu'une erreur est commise elle est parfois difficilement rattrapable. Ces observations ont plusieurs implications sur le fonctionnement des organisations hautement fiables et notamment sur les formes d'apprentissage organisationnel qu'elles doivent mettre en œuvre.

Ces organisations ne peuvent pas s'appuyer sur les mêmes mécanismes d'apprentissage que des organisations traditionnelles et notamment des formes d'apprentissage par essais et erreurs (WEICK, 1987 ; 1999). L'efficacité d'un apprentissage par essais et erreurs repose sur l'idée qu'il existe suffisamment de « jeu » (Slack) permettant de procéder à des expérimentations ou d'engager des innovations pour générer un savoir nouveau. Si ces pratiques sont théoriquement possibles dans les organisations classiques, elles présentent des dangers importants et s'avèrent irréalisables dans des organisations hautement fiables. En effet plus les chances de propagation et d'amplification d'erreurs sont importantes et moins les individus se lanceront dans des formes d'apprentissage par essais et erreurs. Ces formes d'apprentissage sont également rendues inopérantes à cause de la structure bureaucratique et centralisée qui caractérise les organisations hautement fiables. La bureaucratie impose une structure régie par des routines et des procédures formelles et un processus de gestion fortement standardisé (PERROW, 1984 ; ROBERTS, 1990 ; BIERLY et SPENDER, 1995). Ces organisations ne disposent donc pas de tous les éléments nécessaires qui leur permettraient d'en savoir plus sur des erreurs ou des événements propres à les plonger dans des catastrophes. Leur performance ne peut toutefois pas s'expliquer sans l'existence d'une forme d'apprentissage organisationnel qui permet une amélioration continue et une capacité de réaction suffisante pour maintenir un niveau d'erreur minimale.

Les recherches sur la fiabilité s'emploient ainsi à explorer les rouages qui permettent à ces organisations d'apprendre différemment et les mécanismes par lesquels elles parviennent à maintenir un fonctionnement sans erreur. MARCH, SPROULL et TAMUZ (1996) ont cherché à disséquer ces formes d'apprentissage. Ils en ont conclu que ces organisations parvenaient, primo, à apprendre beaucoup à partir d'un échantillon d'expériences restreint et, secundo, à générer de l'expérience sans pour autant faire courir de risque au système.

L'analyse des incidents et des presque-accidents ainsi que l'organisation de simulations sont ainsi des pratiques fréquentes dans les organisations hautement fiables. Elles permettent dans le premier cas d'extrapoler ce qui aurait pu dégénérer si l'incident s'était amplifié et de construire des scénarios fictifs fondés sur un événement réel et, dans le deuxième cas, d'éprouver le comportement de l'organisation soumis à certaines conditions fictives.

Ces deux formes d'apprentissage reposent sur des mécanismes de mise en scène dans lesquels les organisations construisent des histoires destinées à prendre la mesure du danger potentiel encouru. L'identification des incidents critiques ou des accidents et surtout des conséquences qu'ils auraient pu avoir permet de maintenir un certain niveau d'attention et de vigilance. L'analyse des événements critiques tels que les incidents donne par ailleurs l'occasion d'expérimenter à la fois plus d'aspects que l'expérience en offre réellement, de tester les différentes interprétations possibles de l'événement pour favoriser in fine une convergence de ses interprétations et enfin d'expérimenter de nouvelles préférences, de nouvelles valeurs ou de nouvelles aspirations sur les critères du succès ou de l'échec. WEICK et ses collaborateurs (1999) soulignent aussi l'intérêt d'apprentissages par analogies proches des modes d'apprentissage vicariants en observant les défaillances dans d'autres systèmes partageant des

propriétés identiques. Par exemple, des accidents à l'intérieur de sous-marins nucléaires peuvent être riches d'enseignements pour une centrale nucléaire.

1.1.2. Définition d'un ensemble de résultats qu'elles essaient de ne jamais connaître

« La fiabilité est un non événement dynamique ». Par cette formule WEICK (1987) insiste sur un principe clé de la fiabilité organisationnelle selon lequel elle naît dans une série continue de changements, d'ajustements, de compensations et de gestion de fluctuations. C'est pour ces raisons que la fiabilité est dynamique. Loin des structures rigides et des procédures standards, les organisations hautement fiables parviennent à maintenir une flexibilité et une réactivité suffisante pour éviter que des erreurs ne se produisent. Les technologies exploitées sont si complexes que les erreurs sont toujours sur le point de survenir. Or l'activité principale des hommes qui gèrent ces technologies consiste à créer systématiquement les conditions de leur inexistence. C'est donc pour cette raison que la fiabilité est invisible.

Pour préciser cette idée nous pouvons nous poser la question suivante : A quoi sert un pilote de ligne aérienne si l'avion est principalement guidé par le pilotage automatique ? On pourrait répondre schématiquement que les pilotes sont payés pour ne pas exercer leur compétence ou tout du moins pour les exercer en situation d'urgence, ce qui est plutôt rare. En situation normale on préfère faire confiance à la technologie pour piloter un avion alors qu'en situation critique ou dégradée le pilote prendra le relais. WEICK (1987) rappelle une anecdote assez proche de cet exemple en rapportant l'histoire d'un officier de sous-marin nucléaire qui se plaignait que toutes ses actions étaient vérifiées à plusieurs reprises. Sa revendication reposait sur le fait qu'on ne lui faisait pas confiance alors qu'il avait été spécialement entraîné et formé pour accomplir sa mission. L'ingénieur à qui il s'adressait lui répondit qu'il ne s'agissait pas d'une question de confiance et lui expliqua que sa compétence lui permettait d'être sûr qu'en cas d'urgence, il savait que l'officier ferait exactement ce qu'il faut faire. Le rôle des hommes dans les organisations hautement fiables est précisément celui décrit par l'ingénieur : disposer en tout temps des capacités à faire face efficacement et collectivement à des situations inattendues. C'est pourquoi la fiabilité d'un système est difficilement observable par les acteurs eux-mêmes parce que si rien ne se produit (ce qui est le résultat recherché) ils ne savent pas nécessairement pourquoi. Mieux encore si rien ne se produit aucune donnée ne peut leur permettre de savoir combien d'erreurs ils ont su éviter.

L'intérêt de l'analyse réside dans le paradoxe qui s'installe entre la stabilité du néant et l'intense activité déployée pour y parvenir. Ce qui caractérise une organisation de haute fiabilité est précisément la stabilité de sa performance. Elle se doit de maintenir le même niveau de performance tout au long de son existence. En ce sens les organisations de haute fiabilité ont souvent été décrites comme des organisations présentant des niveaux anormaux de performance.

1.1.3. Un paradoxe entre le risque encouru et les erreurs commises : Une performance anormale

La notion de performance anormale vient d'une observation qui sert dès le départ de justification à l'étude des facteurs de fiabilité des organisations hautement fiables. Cette notion, formalisée par ROBERTS (1990), veut que des organisations où les probabilités de

risque sont très élevées, sont précisément celles qui présentent le moins de catastrophe. Sous une forme schématique ROBERTS (1990) propose d'ailleurs d'identifier ces organisations grâce à cette question :

« Combien de fois cette organisation aurait-elle pu commettre des erreurs ayant des conséquences dramatiques ? ».

Si la réponse est : « des milliers de fois » alors on peut considérer que cette organisation est hautement fiable. On remarque à nouveau ici que la fiabilité ne peut se définir que par des manifestations qui, à proprement parler, n'existent pas. Il existe donc une sorte de paradoxe entre le réservoir de dangers que représentent des centrales nucléaires, des avions civils, des tours de contrôle et les accidents qu'ils produisent effectivement. C'est un décalage entre le très haut niveau de risque et l'inexistence d'erreurs fatales qui a amené les chercheurs à proposer l'hypothèse de la performance anormale. La notion de performance anormale vient des recherches effectuées par les théoriciens de l'écologie des populations et se place particulièrement à un niveau d'analyse macro. La définition de la fiabilité selon HANNAN et FREEMAN (1984) reflète assez bien cette anormalité : « la capacité *inhabituelle* à produire des résultats collectifs d'une qualité minimum et ceci de façon répétée » ⁽²⁾. Ce qui rend ce processus inhabituel est précisément la fréquence et la régularité des résultats. Pour revenir aux cas des centrales nucléaires on s'attend effectivement à ce qu'elles ne produisent pas d'accident et ceci en tout temps. Leur fiabilité provient donc d'une capacité continue à produire des non accidents. La fiabilité dépend donc toujours selon HANNAN et FREEMAN (1984) d'une absence de variance inattendue, non anticipée ou inexplicée dans la performance de l'entreprise. Pour autant pour les tenants de cette définition, ces performances inhabituelles doivent reposer sur un mode de fonctionnement extrêmement stable lié à un processus hautement standardisé grâce à un ensemble de routines qui, à lui seul, garantit la régularité de l'absence de variance dans la performance. Pour WEICK et al. (1999) pourtant si l'analyse tient à un niveau macro elle est discutable à un niveau micro. Pour qu'un système soit fiable il doit être capable de traiter des situations inattendues de façon à prévenir et éviter toute conséquence non souhaitée. Or un système ne peut pas traiter de situations inattendues s'il est doté de routines invariantes. WEICK et al. (1999) invoquent donc d'autres facteurs que les routines et les procédures pour éclairer les sources de fiabilités. C'est sur ce point que se situent ses principales contributions sur la fiabilité. Nous aborderons ces éléments dans la deuxième partie de ce chapitre.

Pour terminer notre tour d'horizon sur la fiabilité et afin de positionner clairement les apports de Karl WEICK à ces recherches, nous explorons dans la section suivante les cadres théoriques disponibles qui, selon nous, permettent d'appréhender formellement la fiabilité organisationnelle. Sans que ces cadres ne soient abordés de façon exhaustive nous voulons mettre en avant les apports de chacun d'eux à la compréhension de la fiabilité et montrer en quoi chacun d'entre eux répond aux carences des autres. Trop souvent ces approches théoriques ont été opposées. Les théoriciens des organisations de haute fiabilité ont souvent positionné leurs recherches par opposition aux recherches en gestion de crise (ROBERTS, 1990) ou en rupture avec les tenants de la théorie des accidents normaux développée par PERROW (WEICK et al., 1999). Ces différences ont eu le mérite de nourrir un débat stimulant dans la littérature.

² Les caractères en italique sont de nous.

*Tableau 1.
Les 3 caractéristiques de la fiabilité organisationnelle*

<i>Caractéristiques</i>	<i>Explications</i>	<i>Conséquences</i>	<i>Auteurs</i>
1. Irréversibilité des erreurs	L'organisation fiable est un système couplé, c'est-à-dire que ses éléments sont fortement interdépendants avec une impossibilité de verrouiller ou de contrôler les flux. Une erreur se propage donc de façon irréversible dans l'ensemble du système.	Il est impossible de produire de l'apprentissage par un processus « d'essais et erreurs ».	PERROW, 1984 ROBERTS, 1990 BIERLEY & SPENDER, 1995 MARCH, SPROULL & TAMUZ, 1996
2. Définition de résultats à éviter	L'activité principale des acteurs impliqués dans une organisation fiable consiste à éviter systématiquement les erreurs ou les situations favorables à la production d'erreurs.	La fiabilité ne se voit pas.	WEICK, 1987
3. Anormalité des performances	Les organisations qui évoluent habituellement dans des situations très risquées sont paradoxalement celles qui produisent le moins d'erreurs.	La fiabilité est continue et régulière, et dépend d'une organisation stable et standardisée.	HANNAN & FREEMAN, 1984 ROBERTS, 1990

1.2. Les approches théoriques

Bien qu'une seule école ⁽³⁾ se soit réellement engagée dans des recherches portant sur les facteurs de fiabilités des organisations hautement fiables (courant des HRO) en réalisant des efforts particuliers de conceptualisation, deux autres courants de recherche peuvent aussi retenir notre attention pour rendre compte, sous des angles d'attaque différents, de la notion de fiabilité : le courant de la théorie des accidents normaux (Normal accidents) incarné principalement par PERROW et par SAGAN et le courant de recherche sur la gestion des crises (Crisis Management) représenté par des chercheurs pionniers comme MITROFF, PAUCHANT et SHRIVASTAVA.

Chacun de ces courants de recherche traite la fiabilité différemment. De façon schématique, on peut dire que :

- la théorie des accidents normaux présume que la notion de fiabilité est incompatible avec les propriétés complexes des technologies avancées qui soumettent les systèmes à des dynamiques inattendues ;
- l'école de Berkeley cherche à disséquer les facteurs organisationnels qui permettent aux organisations hautement fiables de réduire de façon constante les erreurs catastrophiques ;
- les recherches en gestion des crises s'efforcent de décortiquer les facteurs et les processus organisationnels qui conduisent les entreprises à la catastrophe.

D'une façon générale, le courant de la gestion des crises et des accidents normaux présume que les accidents et les erreurs fatales sont inévitables et qu'ils surgiront quels que soient les efforts ou les décisions prises. L'école de Berkeley suppose, quant à elle, que malgré les niveaux de risque encourus l'organisation dispose de suffisamment de propriétés pour réduire

³ L'école de Berkeley avec des chercheurs comme Karlene ROBERTS, Gene ROCHLIN, Denise ROUSSEAU, Todd LAPORTE mais aussi Karl WEICK qui, selon nous, se rapproche plus de ce courant de recherche que des deux autres même si ces recherches se situent souvent à la conjonction de ces influences.

le risque d'erreur fatale. Cette divergence dans les prémices de la recherche a conduit ces courants à considérer des perspectives et des facettes différentes de la fiabilité.

1.2.1. La théorie des accidents normaux

PERROW (1984) développe deux concepts importants qui lui permettent de caractériser les systèmes industriels à haut risque : le degré de complexité des systèmes et le degré de couplage des activités du système. La complexité d'un système industriel dépend essentiellement du nombre de composantes caractérisant le système et du nombre d'interactions et de bouclages possibles entre ces composantes. Cette complexité technologique interagit avec des opérateurs, des procédures, des équipements et des environnements nécessaires à l'exploitation du système. PERROW démontre que la plupart des accidents industriels ne sont pas dus aux seules erreurs de système mais aussi à la combinaison brutale d'échecs au niveau de toutes les composantes : opérateurs, procédures, équipements, environnement et système. Pour lui, la complexité est inhérente aux systèmes industriels modernes et la probabilité d'interactions de plusieurs dysfonctionnements locaux peut s'avérer très forte et conduire à des accidents majeurs. PERROW en conclut que les systèmes industriels peuvent générer des accidents normaux. Il veut signaler que compte tenu des propriétés du système, les défaillances sont inévitables. Pour PERROW, la complexité interactive n'est qu'une partie du problème. La propension d'un accident à s'étendre et s'amplifier rapidement peut s'expliquer par le couplage des activités. D'une part, certaines organisations ont des activités fortement couplées, c'est-à-dire des activités extrêmement interdépendantes les une des autres qui ne laissent pas d'espace de manœuvre aux acteurs. D'autre part, certaines organisations ont une capacité d'absorption et de confinement des ruptures qui est plus importante. Ces organisations sont dites faiblement couplées. Les marges de manœuvre et les tampons sont suffisants pour éviter une trop grande interdépendance des activités et des acteurs entre eux. Ceci procure à l'organisation, un temps de réponse plus long et une flexibilité des opérations plus importante qui permettent de réduire l'amplification des ruptures lorsqu'elles apparaissent.

En somme, pour les tenants de la théorie des accidents normaux, la fiabilité est prise à son propre piège. PERROW (1984) note que l'accroissement de fiabilité peut conduire le système à devenir encore moins fiable précisément à cause d'un accroissement de complexité qui peut induire des interactions inattendues au sein de l'organisation. SAGAN (1995) souligne aussi que les redondances ou les sauvegardes induisent une probabilité de défaillance du système plus forte parce que l'augmentation de la complexité induite diminue la capacité de l'observateur ou du contrôleur à comprendre, anticiper ou prédire des échecs potentiels. En outre l'ajout de redondances peut activer des comportements plus risqués en donnant l'impression aux individus d'une plus grande sécurité. PERROW (1984) explique ainsi que la mise en place du radar sur les navires de la marine marchande n'a pas eu pour conséquence de réduire le nombre de collisions. Le radar donnait une sensation de plus grande sécurité aux navires qui augmentèrent leur vitesse en mer. L'ajout de redondances peut induire des phénomènes de surcompensation dont les effets deviennent contraires aux résultats escomptés initialement. Nous avons montré par ailleurs que l'adjonction de multiples processus de fiabilisation du système pouvait générer parmi les membres de l'organisation une confiance excessive dans leur capacité à gérer des situations de crise et les conduire à amplifier cette crise plutôt qu'à la réduire (ROUX-DUFORT, 1998).

1.2.2. La gestion des crises

La recherche en gestion des crises sur laquelle nous reviendrons dans ce chapitre a aussi considéré la notion de fiabilité mais d'une façon différente. L'une des principales recherches fondatrices de ce courant relancé et dynamisé au milieu des années 80 est celle de SHRIVASTAVA (1987) sur la catastrophe industrielle de Bhopal. Dans cette recherche, SHRIVASTAVA montre en quoi des grandes catastrophes peuvent trouver leurs causes dans un ensemble de considérations historiques, stratégiques, organisationnelles et humaines. Si les travaux de PERROW se concentrent sur des traits organisationnels et sur des thématiques familières en théorie des organisations comme le pouvoir, la bureaucratie, le couplage et la complexité, ceux de SHRIVASTAVA donnèrent lieu à une foule de travaux sur la gestion des situations de crise. Ces travaux portèrent à la fois sur les stratégies de prévention, de réaction et d'apprentissage des crises. Souvent désordonnées et manquant cruellement de support théorique, ces recherches se concentrent souvent sur les événements déclencheurs de la crise et sur ses conséquences dramatiques. Le processus de recherche revient souvent à montrer en quoi ces catastrophes étaient prévisibles ou pour le moins contrôlables au vue des erreurs commises. Le biais de ces recherches, comme le souligne ROBERTS (1990), est donc bien de considérer en arrière-plan que l'accident va de toute façon se produire et qu'il est nécessaire à la fois de réduire l'éventail d'accidents possibles (prévention), de s'y préparer et de savoir réagir et limiter les dégâts le jour de leur occurrence. En somme la recherche en gestion des crises s'occupe moins de la fiabilité des organisations que de leur capacité à gérer des événements rares mais à conséquences redoutables.

1.2.3. La théorie des organisations hautement fiables (l'école de Berkeley)

L'école de Berkeley reproche au courant de la gestion des crises de s'intéresser à la fois à des événements rares et surtout de trop procéder par rationalisations pour servir sa finalité et montrer, ainsi, que quelle que soit la crise : « Il fallait s'y attendre ». Plutôt que de considérer l'exception, elle projette d'analyser les facteurs qui justifient l'état le plus courant de ces organisations, c'est-à-dire l'état de non événement et de non accident.

La théorie de la haute fiabilité part de l'observation déjà évoquée plus haut selon laquelle des organisations présentant un immense potentiel de danger sont celles qui connaissent le moins de catastrophes. L'hypothèse avancée est que cet apparent paradoxe peut s'expliquer par une capacité extraordinaire de ces organisations à gérer des technologies complexes sans erreurs et ceci de façon constante et régulière. Dès lors, il est crucial d'identifier les facteurs propres à soutenir cette fiabilité. L'accumulation des recherches sur ces facteurs de fiabilité a permis de resserrer l'étau autour de quelques grands axes. Les organisations hautement fiables partagent au moins la caractéristique d'avoir recours à une formation intense et à des exercices réguliers de simulation, de se reposer sur une gamme importante de redondances et de mécanismes de sauvegarde, de s'appuyer sur une culture de responsabilisation et de prise de conscience des risques à tous les niveaux de l'organisation (ROBERTS, 1990) ; de mettre en place des séquences d'opérations invariantes et rigoureusement entretenues, de multiplier les sources d'informations et de recoupement pour garantir une transparence dans les flux d'information, d'analyser les incidents critiques (KOVOOR-MISRA, 1995), et de favoriser l'émergence d'une culture de vigilance orientée sur la sûreté, le partage d'informations et d'histoires (WEICK, 1987). De plus récents développements ont montré également l'influence de facteurs externes sur la fiabilité des organisations. PERROW dans un article de 1994 développe une série de

facteurs pouvant intervenir sur la propension des organisations à induire des erreurs dans leurs fonctionnements. Parmi ces facteurs, on retiendra l'expérience accumulée de l'organisation dans la gestion de ses phases critiques (arrêt de tranche pour les centrales nucléaires, les phases de décollage-atterrissage pour les avions), la pression exercée par les élites politique et économique pour fiabiliser le système, la densité du réseau de l'organisation ou l'existence d'un retour d'expérience. Même si ces facteurs participent à la fiabilité des organisations, ils s'inscrivent à un niveau macro et sont plus significatifs des caractéristiques d'un secteur d'activité que d'une entreprise en tant que telle.

Les approches théoriques que nous venons d'exposer sont fécondes. Il n'en demeure pourtant pas moins que les recherches de la fiabilité n'ont jamais véritablement convergé avec les recherches sur la gestion de crise. En revanche, la théorie des accidents normaux est certainement le dénominateur commun du champ de la fiabilité et de la gestion de crise. Chaque courant s'en inspire ou s'en réclame pour proposer ou légitimer son dessein scientifique. Comme le souligne BOURRIER (1999) à la théorie des accidents normaux revient l'avantage d'avoir montré l'intérêt d'une analyse purement organisationnelle pour comprendre les défaillances systémiques, à l'école de Berkeley celui d'avoir sensibiliser le chercheur sur les conditions de fonctionnement normal des organisations hautement fiables pour en rechercher les conditions de fiabilité. Nous ajouterons qu'à la gestion des crises, revient le mérite d'avoir attiré notre attention sur les processus de fragilisation organisationnels et sur les conséquences multifacettes d'une défaillance sur l'organisation, les individus et la société en général (SHRIVASTAVA, 1987).

Si l'on se laisse aisément convaincre par les analyses des trois courants pris isolément, la question reste toutefois de savoir comment les recherches sur la fiabilité et sur la gestion de crise pourraient communiquer plus efficacement et trouver des terrains d'entente théoriques plus marqués. A cet égard, les travaux de Karl WEICK sur la fiabilité apportent des perspectives complémentaires propres à réconcilier ces deux parties et débouchent sur des concepts éclairants pour la gestion des crises.

Tableau 2.
Les approches théoriques de la fiabilité

<i>Approches</i>	<i>Conceptions de la fiabilité</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Limites</i>	<i>Terrains</i>
Théorie des accidents normaux	L'organisation fiable est celle qui arrive à verrouiller et contrôler les flux de son système pour limiter les risques de propagation et d'extension d'une erreur.	PERROW, 1984	Les routines et procédures que ce verrouillage implique, augmentent la complexité et favorisent une « myopie » de sécurité.	9 secteurs industriels sensibles
La gestion de crise	Une organisation fiable est celle qui est capable d'anticiper et de gérer des événements rares mais à conséquences redoutables.	SHRIVASTAVA, 1987, KOVOOR-MISRA, 1995	Ces recherches se concentrent plus sur les événements déclencheurs de la crise pour montrer qu'elle aurait pu être évitée, que sur la fiabilité elle-même.	Bhopal Entreprises chimiques
L'école de Berkeley	Une organisation fiable se fonde sur une formation intense, des exercices de simulation, des mécanismes de sauvegarde, un partage des informations, une culture de prise de conscience des risques et des responsabilités, une vigilance collective...	ROBERTS, 1990		Centrales nucléaires Porte-avions Sous-marins nucléaires

2. LE POSITIONNEMENT DE KARL WEICK SUR LA GESTION DES CRISES

Les travaux de WEICK apportent des éclairages théoriques utiles aux trois approches évoquées tant par le positionnement méthodologique qu'ils adoptent que par les concepts qu'ils proposent. Sa concentration systématique à des niveaux d'analyse micro (groupe et individus) et l'application systématique d'une analyse processuelle contrastent avec les approches organisationnelles et macro privilégiées par les trois courants sur la fiabilité. WEICK parvient aussi souvent avec brio à se soustraire des contingences des situations qu'il étudie pour en saisir les concepts et les enjeux pour la théorie des organisations. L'application de concepts structurants sur les données lui permet d'accéder à des niveaux de généralisation et d'analyse dont la portée pour la théorie des organisations et les sciences de gestion est reconnue. En ce sens ses travaux s'inscrivent en dehors des critiques formulées par plusieurs auteurs (SCOTT, 1994 ; PERRIN, 1995) qui reprochent aux travaux sur les organisations hautement fiables de se tenir beaucoup trop à l'écart des principaux courants théoriques des sciences de gestion (Mainstream). La même critique peut s'appliquer à la gestion des crises qui, selon nous, reste encore plus éloignée des théorisations structurantes de la gestion. C'est que WEICK privilégie beaucoup plus la théorisation à la description autre critique adressée aux courants de recherche sur la fiabilité. Enfin, il démontre que le concept même de fiabilité auquel il associe plusieurs autres concepts (résilience, conscience collective, interrelation vigilante) se trouve à la croisée des chemins de la théorie des accidents normaux, de l'école de Berkeley et de la gestion des crises.

2.1. La position de la gestion des crises dans les débats théoriques sur la fiabilité

Plusieurs débats animent et opposent les trois champs de recherche évoqués dans la première partie. Le courant de la gestion des crises s'est plus souvent réclamé de la théorie des accidents normaux pour fonder certains présupposés qui ont guidé à la fois ses choix théoriques et empiriques. En partant du principe que la gestion des crises cherche à disséquer les mécanismes à la fois technologiques, sociaux et humains qui conduisent une organisation à la crise, les chercheurs trouvent un appui et une légitimité forte dans les travaux de PERROW (1984) qui appuient l'idée que les crises sont inévitables. Partant, les recherches sur la gestion des crises sont d'emblée légitimées. Il existe donc bien fondamentalement une communauté d'intérêt entre la théorie des accidents normaux et la gestion des crises sur l'inévitable et l'échec inattendu. Ces postulats posent problème à partir du moment où ils deviennent trop systématiques. Étrangement, les résultats produits par les chercheurs en gestion des crises sont souvent convergents avec ceux des chercheurs sur les organisations hautement fiables dans la mesure où pour prévenir les crises il est nécessaire de fiabiliser l'organisation. Pour autant ces résultats sont rarement mis en perspective en utilisant ces apports complémentaires. La gestion des crises ne communique donc que très peu avec l'école de Berkeley.

Le problème de ces deux champs est que chacun souffre du même mal. Si les théories de la fiabilité ont le désavantage de travailler sur un concept, certes dynamique mais invisible, la gestion des crises ou la théorie des accidents normaux ne sont capables de réaliser des recherches qu'a posteriori. Si les chercheurs de l'école de Berkeley doivent surmonter les difficultés de prouver que les facteurs de fiabilité identifiés sont à l'origine de l'absence d'accident et donc de relier des facteurs observables à une absence de phénomène, la gestion des crises et la théorie des accidents normaux se trouvent sans cesse en train de devoir reconstituer une histoire à partir de résultats catastrophiques bien réels. Or la tentation de reconstruction abusive est toujours grande et la conclusion selon laquelle la crise n'attendait plus qu'un événement pour se produire affleure dans la plupart des études de cas produites sur la question. PERROW (1994) nous offre à cet égard une perspective critique sur la façon dont les recherches et les pratiques de gestion de crise sont abordées. Il montre par exemple que les signes avant-coureurs sont toujours qualifiés comme tels après que la crise ait eu lieu. Ils ne prennent donc sens que rétrospectivement. S'il n'y a pas de crise, les organisations ou les chercheurs trouvent toujours que tout va pour le mieux. Ceci vient du fait qu'elles n'observent jamais les systèmes qui n'ont pas connu de crise et que tout ce qu'elles savent sur l'inclinaison des organisations à défaillir se fonde sur l'observation d'organisations qui ont effectivement défailli.

D'un autre point de vue, une organisation hautement fiable est une organisation sans cesse en passe de ne plus l'être car dès qu'une catastrophe arrive la construction théorique sur la fiabilité des organisations peut vite être relativisée. C'est souvent l'argument clé des opposants à ce courant de recherche. Même si la plupart des centrales nucléaires et notamment en France n'ont jamais connu d'incidents majeurs, d'autres tristes exemples ont malheureusement démontré que malgré tous les efforts de fiabilité engagés par les entreprises, les risques et les catastrophes sont inévitables. On peut alors facilement montrer que les processus de fiabilité décrits n'en étaient pas vraiment. La question fréquemment posée par les tenants de l'école de Berkeley pour légitimer et accentuer l'importance de la fiabilité est : « A partir de combien d'évitements de catastrophes pourra-t-on attester de la fiabilité des organisations ? » (WEICK et al., 1999). De la même façon, la gestion des crises ou la théorie

des accidents normaux peuvent poser la question corollaire : « A partir de combien de catastrophes peut-on dire que les organisations hautement fiables ne le sont plus ? ».

2.2. Les apports méthodologiques de Karl Weick

Les travaux sur la gestion des crises présentent plusieurs carences qui, à notre avis, contribuent à les cantonner dans un empirisme propre à les éloigner de la théorie des organisations. Les travaux réalisés par les auteurs en gestion de crise ne sont utilisés que pour d'autres travaux en gestion de crise. Karl WEICK fait presque office d'exception. Ses recherches sur Mann GULCH (WEICK, 1993) ou sur la fiabilité (WEICK, 1987 ; WEICK, 1990 ; WEICK, 1993 ; WEICK et ROBERTS, 1993 ; WEICK, SUTCLIFFE et OBSTFELD, 1999) sont utilisées dans beaucoup d'autres projets de recherche concernant la théorie des organisations et la gestion. Mais si WEICK parvient à contribuer à l'élaboration des théories de l'organisation grâce à ses travaux sur les situations de crise ou sur la fiabilité, il a aussi, dans l'autre sens, apporté beaucoup à la théorie sur la gestion des crises et à la théorie des organisations hautement fiables.

L'éloignement de ce champ de recherche des théories générales sur l'organisation tient, à notre avis, à la fois à l'hétérogénéité des bases de données qui alimentent ces recherches, aux niveaux d'analyse mobilisés et enfin à la prééminence des analyses événementielles sur les analyses processuelles. Sur ces deux points, WEICK apporte des éclairages nouveaux qui pourraient permettre de lever ces difficultés.

2.2.1. Répondre au problème des bases de données hétérogènes

Les recherches sur la gestion des crises ont privilégié les études de cas pour la plupart extrêmes (TMI, Bhopal, Tchernobyl). Ce choix offre à la fois des avantages et des inconvénients. L'avantage d'un cas extrême est que les caractéristiques du phénomène sont mises en avant de façon beaucoup plus nette (EISENHARDT, 1989). L'inconvénient réside dans le risque de généraliser trop vite à partir de ces exemples. Aussi fascinants soient-ils, les exemples extrêmes focalisent l'attention sur l'événement sans tenir compte des conditions atypiques de la situation étudiée. Ces maladresses ont amené les chercheurs en sciences de gestion à attribuer le concept de crise à des situations incomparables (accidents industriels, retrait de produits, conflits sociaux...). Or, ceci pose des problèmes évidents d'analyse et de conceptualisation. Les travaux de PERROW (1984), par exemple, ont beaucoup inspiré les recherches en gestion des crises pour les raisons évoquées dans la première partie de ce chapitre. Pourtant PERROW ne s'est intéressé qu'à des contextes technologiques spécifiques dans lesquels des technologies particulières sont exploitées. Il semble pourtant que ces conclusions sur l'irréversibilité des crises aient été étendues à l'ensemble des organisations et d'une façon générale à l'ensemble de la société. A multiplier et à empiler les études de cas extrêmes, la gestion des crises est devenue un champ de recherche de l'exception et se perd souvent en analyses idiosyncratiques dont le manque d'intégration et de structuration achève de leur donner une crédibilité suffisante pour l'intégrer au sein des théories de l'organisation.

Un autre travers réside dans le niveau d'analyse privilégié par ces recherches. Les recherches sur les crises sont fréquemment traitées à des niveaux macro, soit comme phénomène lié au développement des sociétés industrielles, soit comme phénomène inter-organisationnel. SHRIVASTAVA (1987), PAUCHANT, MITROFF et VENTOLO (1991), PERROW (1984), ROUX-

DUFORT (2000) analysent tous, les crises du point de vue de leurs dynamiques macro-organisationnelles et de leurs conséquences à la fois organisationnelles et sociétales. Partant, les cadres théoriques appliqués pour l'étude des données restent parfois impuissants à explorer les nuances du phénomène de crise et de garantir des concepts et des théories suffisamment discriminantes pour relever des différences intéressantes. Souvent encore, il n'existe pas de cadre théorique préalable et le dispositif méthodologique relève plus d'une démarche constructiviste (grounded theory) que d'une stratégie de vérification. Ceci ne pose d'ailleurs pas de problème tant que le champ reste à défricher. Nous pensons pourtant qu'aujourd'hui suffisamment de données ont été collectées et suffisamment de résultats ont été suggérés pour mettre en œuvre des démarches de recherches plus systématiques et adopter des angles de vue plus micro.

Soucieux de préserver une homogénéité des objets d'analyse, Karl WEICK restaure un angle d'analyse micro. Comme il en a donné l'habitude dans son œuvre, il a observé le concept sous l'angle des interrelations et de l'interaction. Cette analyse lui a été rendue possible grâce à l'observation d'organisations atypiques de petites tailles et qui, au sens traditionnel du terme, ne sont pas des organisations. WEICK travaille plutôt sur des groupes de taille modeste : une équipe d'une quinzaine de pompiers (WEICK, 1993), deux équipes de trois copilotes et une équipe de contrôleurs aériens (WEICK, 1990) ; une équipe de contrôleurs aériens de porte-avions (WEICK, 1987 ; WEICK et ROBERTS, 1993) etc. L'avantage de ces organisations, pour certaines temporaires, est qu'elles offrent un terrain privilégié pour analyser les interactions et les interrelations entre les individus constituant ces groupes. Des entités plus grosses rendraient approximatives, voire impossibles, les mêmes investigations.

Les chercheurs se sentent plus à l'aise avec l'analyse des comportements d'un groupe d'individus même en situation de crise qu'avec l'étude globale d'une situation exceptionnelle. Les analyses micro permettent de retrouver les invariants des comportements humains dans les organisations. Le ressort théorique systématique, les mécanismes de construction du sens, permettent aussi de donner une cohérence aux travaux et de les rendre comparables. Même lorsque WEICK entreprend d'étudier des cas plus vastes comme Bhopal (WEICK, 1988) il parvient à maintenir son regard braqué sur les individus en action pour expliquer les mécanismes de déclenchement et d'amplification d'une crise. Alors qu'avec les recherches classiques en sciences de gestion, on garde le sentiment de survoler froidement le territoire occupé, avec WEICK on est au cœur de la crise et des mouvements qui la font et la défont. Paradoxalement, c'est en travaillant avec des données secondaires que WEICK parvient à restituer le réalisme de l'action alors que même avec la masse d'entretiens et de données primaires récoltées par les chercheurs en gestion des crises, on parvient difficilement à retrouver le cœur des événements. Ces choix méthodologiques permettent également de restaurer la primauté du processus sur l'événement, autre problème auquel se trouvent confrontés aujourd'hui les chercheurs en gestion des crises.

2.2.2. L'événement prime sur les processus, Karl Weick restaure le processus

La gestion des crises consacre l'exception comme objet de recherche. Malgré tout l'intérêt de projet scientifique, la recherche sur la gestion des crises s'est systématiquement centrée sur l'étude d'événements exceptionnels sans discuter en quoi ces événements nous informaient sur les organisations. Cette situation a amené WEICK et ses collaborateurs à dire que les recherches en gestion des crises et en fiabilité portent beaucoup plus sur l'événement que sur

les organisations. Malgré tout l'attrait qu'il fournit, l'événement reste du domaine de la contingence et du particulier. L'étude des implications sur l'installation de la fragilité dans les organisations ou sur les conditions de résilience est limitée. Par exemple, les recommandations faites en matière de gestion des crises sont des recommandations liées à l'exception (plan de gestion des crises, scénarios, cellules de crise...). L'analyse événementielle privilégie ainsi souvent des définitions de la crise vagues ou difficilement opératoires. Dans une autre publication, nous avons discuté des limites de cette approche événementielle : « En rapportant l'appréhension de la crise à l'analyse d'un événement brutal et ponctuel, l'approche événementielle lui confère plusieurs caractéristiques : la surprise, l'imprévisibilité et l'improbabilité. Elle concentre aussi l'attention sur les symptômes ou sur les événements précis qui ont déclenché la crise (...). L'approche événementielle est une étude de la crise ex ante, c'est-à-dire dès lors que celle-ci s'est déclenchée sous l'impulsion d'un événement. Le dirigeant ou le chercheur ne peuvent donc se prononcer sur la crise qu'à partir du moment où celle-ci s'est déjà produite. En matière de gestion des crises, l'approche événementielle conduit à favoriser une posture essentiellement réactive et peut dans certains cas maintenir l'organisation dans une position attentiste. Le terme de *gestion des crises* s'apparente alors à la description des méthodes et des outils de gestion destinés à gérer la crise lorsque celle-ci s'est déjà déclenchée. Le caractère improbable, imprévisible ou surprenant d'une crise, conduit les organisations à concentrer leurs efforts sur la limitation des dégâts plus que sur une démarche d'anticipation et de prévention. » (ROUX-DUFORT, 2000, p. 18).

Les travaux de WEICK ont l'intérêt de réconcilier l'événement et le processus. Sa force réside dans sa capacité à mettre des entités ou des concepts apparemment rigides en mouvement constant. La crise pour WEICK n'est plus un accident ni un événement isolé dans le temps et l'espace mais une production humaine en quête de signification d'événements déstabilisants. Pour WEICK (1988) le concept d'événement déclencheur d'une crise n'est que le point de départ d'une intense activité cognitive de construction du sens qui détermine à chaque cycle la trajectoire de la crise. La gestion de crise a perdu certainement trop de temps à chercher à comprendre pourquoi des crises pouvaient se produire alors que l'enjeu clé n'est pas tant de s'intéresser à l'événement déclencheur qu'au facteur d'amplification de ces événements. « Les erreurs sont inévitables, donc l'enjeu de taille est de comprendre la façon dont on peut éviter que des erreurs s'amplifient. » (WEICK, 1988, p. 308). Les approches classiques en gestion des crises suggèrent que ce sont les propriétés systémiques et complexes des crises qui contribuent à créer des dynamiques non-linéaires et inattendues (effets papillons, etc.) dans les organisations. WEICK, qui situe ses travaux au niveau micro, explique quant à lui comment des petits événements peuvent s'amplifier sous l'influence des processus de construction de sens. Il explique ainsi que la crise est la résultante d'une série de cycles de construction de sens d'individus en quête de compréhension, qui détermine la trajectoire des événements en train de se produire. Cette tentative de compréhension de la crise lui permet de ne jamais cantonner la crise à un événement mais plutôt à la réponse fournie à un événement donné. Partant, il échappe à l'analyse contingente et aux particularismes de la situation.

Le positionnement de WEICK lui a permis de développer des concepts autour de la fiabilité et de la résilience organisationnelle dont la portée pour la gestion des crises a été encore trop sous-estimée. Dans la dernière section de ce chapitre, nous examinons ces concepts puis nous en discutons les prolongements pour la gestion des crises.

3. LA FIABILITE ET LA RESILIENCE SELON KARL WEICK

La fiabilité et la résilience des organisations ont été l'un des sujets de préoccupation des travaux de Karl WEICK. Soucieux à la fois d'enrichir et de dépasser les recherches de l'école de Berkeley, il a contribué à la compréhension du concept de fiabilité de plusieurs façons : d'abord en maintenant un fil conducteur théorique dans tous ses travaux puis en affinant le concept même de fiabilité par l'élaboration de concept relais tel que la résilience, la conscience collective et l'interrelation vigilante.

3.1. La construction du sens comme cadre théorique

« Au risque d'être schématique, il est possible de formuler de la manière suivante la question de recherche qu'il (Karl WEICK) pose : comment les acteurs parviennent-ils à réduire dans l'interaction l'équivocité des situations ? » (KOENIG, 1996, p. 62). L'équivocité est différente des situations d'incertitude. Dans l'incertitude, les acteurs sont en manque d'informations alors que les situations équivoques offrent des contextes où l'éventail des interprétations possibles est immense ce qui, pour KOENIG (1996), est tout à fait déconcertant. Les individus vont par conséquent chercher à réduire cet éventail d'interprétations en essayant de construire ensemble un sens à la situation. La construction du sens est à la source de la construction « en marchant » de l'organisation. Les processus de construction du sens revêtent ainsi une importance critique dans l'œuvre de WEICK et servent de fil rouge à toute sa production. Les recherches sur la fiabilité n'y échappent d'ailleurs pas et WEICK positionne la fiabilité organisationnelle comme le reflet de la capacité des acteurs à s'organiser et se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et dangereuses.

3.1.1. Les principes de la construction du sens

Le concept de « centralité fallacieuse » (fallacious centrality) veut que si des experts n'ont jamais connu un phénomène ils penseront que ce phénomène ne se produira jamais. Plus la technologie est supposée développée, plus les individus seront susceptibles de discréditer toute information ou tout phénomène qui ne cadrent pas avec cette technologie. Les systèmes d'information seront tels qu'ils ne produiront que les informations cohérentes avec la conception que les individus peuvent avoir du système. Or il semble que la capacité à développer une certaine fiabilité dépend de sa capacité d'être capable d'accepter des informations ou des événements qui ne cadrent pas nécessairement avec la technologie que l'on exploite. S'il y a dissonance, il y a construction de sens.

Pour WEICK (1995) la construction du sens est fortement associée à la surprise, à l'inattendue ou à l'interruption d'un flot d'événements. C'est un processus de pensée qui utilise le récit rétrospectif pour expliquer les surprises. Cette définition repose sur deux principes critiques :

- le problème principal des décideurs est d'attribuer à des résultats un historique légitime (construction rétrospective) ;
- les individus nourrissent de façon consciente ou inconsciente un certain nombre d'anticipations et de présupposés sur le monde qui les entoure. Chaque fois que des événements discontinus ou en décalage avec ces attentes se produisent les individus vont chercher à leur assigner un sens.

La construction du sens est donc une façon d'appréhender les interruptions et de les justifier. Or comme le monde de la gestion et des organisations regorge de surprises, la construction prend tout son sens. Si les surprises et les ruptures sont multiples, la difficulté réside non seulement dans le choix et la construction d'un sens permettant à chacun de prédire le comportement des autres pour construire une action cohérente et adaptée ; mais encore dans la capacité à sélectionner les indices dissonants ou les segments d'expérience qui vont servir d'appui à la construction d'un sens.

Tout se joue dès le départ à la fois dans l'ordonnancement et la délimitation des expériences que l'on considère comme pertinentes et dans la sélection des segments d'expérience sur lesquels on va s'appuyer pour construire. Ce processus se rapproche de ce qu'il se produit par exemple en théâtre d'improvisation. Le jeu commence dès lors que les deux acteurs se sont mis tacitement d'accord sur la piste à développer pour l'improvisation à exécuter. La piste est l'élément inattendu produit par l'un des acteurs que l'un et l'autre garderont pour créer la situation dans laquelle ils vont jouer. Tout le jeu de la situation se crée à partir de la sélection et la rétention de cet indice surprenant.

3.1.2. L'application au concept de fiabilité

Pour cerner l'intérêt de cette analyse pour comprendre la fiabilité, nous devons revenir sur quelques caractéristiques des organisations hautement fiables. Nous voulons montrer que ces organisations présentent toutes les caractéristiques propres à rendre, peut-être plus que dans des organisations traditionnelles, les processus de construction de sens plus fréquents et plus fondamentaux pour maintenir des performances proches du zéro accident.

Ces organisations rassemblent des caractéristiques particulières et les acteurs qui exploitent les technologies avancées se retrouvent dans des contextes à la fois de surcharge d'informations, de complexité croissante et de turbulence constante. Ces trois caractéristiques sont autant d'opportunité pour activer des processus de construction de sens (WEICK, 1995).

Surcharge d'informations

La surcharge d'informations prend fréquemment la forme d'une accumulation de procédures écrites, réécrites, réactualisées et réajustées au fur et à mesure du développement des opérations. A la SNCF par exemple, les mécaniciens reçoivent chaque jour de nouvelles procédures de conduites qu'ils doivent rapidement assimiler et intégrer dans les manuels de conduite et de circulation. Il en est de même par exemple pour les opérateurs de salles de commandes dans les centrales nucléaires d'EDF. Les dispositifs de retour d'expérience qui permettent d'organiser et de structurer l'analyse des incidents significatifs dans ces deux organisations portent sur un échantillon d'événements très importants (environ 82 000 événements à la SNCF). La surcharge d'informations va pousser les individus à prendre plusieurs raccourcis pour gérer la quantité. L'omission puis, la tolérance à l'erreur, le filtrage, l'abstraction sont autant de stratégies activées par les acteurs pour réduire cette charge (WEICK, 1995). Or ces stratégies sont des façons de ponctuer l'expérience et de la découper en segments (enactment) avec comme résultats de ne retenir qu'une fraction infime pour construire du sens (sélection et rétention). En outre ces organisations sont en mesure de mettre en place des systèmes de remontée, de traitement et d'analyse des informations qui participent de façon quasi automatique au processus d'ordonnancement et de sélection de l'information. Ils jouent alors un rôle déterminant dans la construction du sens.

Turbulences et fluctuations

WEICK (1987, 1999) montre aussi que derrière l'aspect bureaucratique et froid des organisations hautement fiables, se cachent une multitude de situations exceptionnelles, accidentelles, surprenantes, non anticipées et fluctuantes. Les occasions de construction du sens sont alors multiples et activent des mécanismes différents de ceux décrits ci-dessus. Pour WEICK (1995), les acteurs activeront plus volontiers leur intuition et définiront les situations de façon beaucoup plus heuristique que ne le feraient les procédures organisationnelles qui sont souvent inadaptées au traitement immédiat de la situation. Or la fiabilité n'est ni plus ni moins que la capacité à gérer les fluctuations, les incidents, les situations inattendues produites par les systèmes technologiques que l'on exploite. Les organisations de haute fiabilité ne sont pas des organisations de la constance mais des organisations de l'inattendu. En ce sens les opportunités et la capacité à développer des mécanismes particuliers et fins de construction du sens joueront un rôle critique dans la maîtrise de l'organisation et la prévention des accidents.

La complexité interactive

WEICK rejoint PERROW lorsqu'il montre que la complexité inhérente aux systèmes technologiques avancés offre des occasions diverses de construire du sens. Autrement que par les situations inattendues qu'elle peut produire, la complexité accroît l'incertitude sur la dynamique du système exploité et accroît la variété de séquences d'événements possibles et donc dans les termes de KOENIG (1996) l'équivocité. Le climat d'incertitude ainsi créé permet d'une part de soutenir la vigilance des individus et de les laisser en état de veille permanente et, d'autre part, de construire un registre varié de comportements disponibles.

3.2. Quand les organisations s'effondrent : la résilience organisationnelle

WEICK a donc traqué la fiabilité à sa source. Les recherches de WEICK se sont attaquées aux deux versants de la fiabilité des organisations. D'un côté, elles éclairent les mécanismes qui conduisent à la faillite des systèmes ; de l'autre, elles explorent les conditions nécessaires à la restauration et à l'instauration de systèmes fiables. Pour WEICK, les organisations qui vont à la catastrophe n'ont pas réussi à maintenir un système d'action organisé sous l'influence d'une situation inhabituelle. Il démontre pourquoi, dans des contextes inattendus, les mécanismes de construction du sens ne fonctionnent plus et tendent à maintenir une inertie dans le comportement des individus qui les conduisent à ne plus être en mesure de donner un sens aux événements qui sont en train de se produire (WEICK, 1993). Les flux continus de communication et d'interaction s'effondrent et ne permettent plus aux membres de l'organisation de prédire et d'anticiper les comportements des autres. Dans ce contexte, toute initiative peut paraître aberrante et contribue à annihiler plus encore les flux de communication et d'interaction. Ces observations ont amené WEICK à examiner ce qui pourrait permettre à des groupes ou à des organisations de maintenir leur solidité et le système d'action organisé dans des conditions inattendues voire menaçantes. Il a ainsi beaucoup élaboré sur le concept de résilience organisationnelle.

La résilience est, au sens strict du terme, la capacité à résister et absorber un choc traumatisant. Dans la droite ligne de WEICK, ce qui permet à une organisation d'être résiliente ne réside pas tant dans sa capacité à éviter les chocs mais surtout à ne pas considérer les chocs comme traumatisants. Un choc ou une discontinuité sont traumatisants parce que le choc n'est pas attendu ou pas anticipé (ce que nous n'avons jamais connu n'a aucune chance de nous arriver) et parce que les schémas continus d'activités et de communications qui organisent les

anticipations des uns et des autres agissent plus comme un facteur de destruction du sens s'ils ne permettent pas aux individus de modifier leurs schémas. Les facteurs de résilience permettent précisément aux membres d'une organisation de développer de nouvelles solutions, de passer rapidement du rôle qui leur est normalement assigné à d'autres rôles, de se méfier de l'excès de confiance et de maintenir des relations de confiance au sein de l'organisation.

3.2.1. Le bricolage et l'improvisation

« La créativité est la dernière chose à laquelle on s'attend en situation menaçante. » (WEICK, 1993, p. 639). Au contraire, en situation menaçante, les individus ont tendance à activer des comportements hyper-assimilés dans le passé alors qu'ils devraient être capables de générer des actions nouvelles à partir du chaos et des éléments qu'ils ont sous la main. C'est pour WEICK les caractéristiques du bricoleur. Le bricoleur sait faire preuve de créativité et d'utiliser ce qu'il sait pour produire quelque chose et pour aller au-delà de ce qu'il a toujours pensé. C'est sur cette hypothèse que WEICK (1993) se fonde pour expliquer comment DODGE, le chef des pompiers de l'incendie de Mann Gulch, a été l'un des trois à s'en sortir. Grâce à son savoir et à son expérience, il a inventé une solution inédite, l'allumage d'un contre-feu, qui fut pour lui la seule solution pour échapper aux flammes. L'improvisation permet d'utiliser les ressources du moment et donne l'opportunité aux individus de puiser dans des registres inconnus jusqu'alors.

3.2.2. La panoplie de rôles virtuels

L'identité est, pour WEICK, un concept important pour comprendre les processus de construction de sens et la capacité à devenir résilient. Dans « Sensemaking in Organizations », il explique que les processus de construction du sens sont profondément ancrés dans la construction de l'identité. « En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est « là devant moi » va changer. » (WEICK, 1995, p. 20). Les individus présentent plusieurs besoins au regard de leur identité. D'abord celui de maintenir un état affectif et cognitif-positif, de se sentir compétent et efficace et surtout de sentir et d'expérimenter la cohérence et la continuité. En ce sens, la construction du sens leur sert à maintenir une conception d'eux-mêmes qui soit positive et consistante. De la même façon, WEICK (1995), suppose que l'individu, pour se connaître, a besoin de projeter son identité dans un environnement pour observer les conséquences. Son identité est donc aussi le produit des interactions entre les hommes. La notion de rôle prend alors toute son importance. KOENIG (1996) montre que l'identité selon WEICK est faite d'une multiplicité de « soi » entre lesquels les individus circulent. Ce qui est important, c'est la variété de rôles à laquelle les hommes ont accès. Plus la gamme de rôles accessibles est large plus la capacité d'adaptation et de compréhension d'un environnement sera importante. C'est la fameuse notion de variété requise, récurrente dans l'œuvre de WEICK. Il faut être capable d'être plusieurs personnes en même temps et de changer de rôle très vite.

L'incendie de Mann Gulch donne à WEICK l'occasion d'illustrer ces propos. D'une part il montre que la plupart des pompiers ont progressivement perdu leur identité de pompiers et un certain sens de l'efficacité lorsque leur chef leur a demandé d'abandonner leur matériel. WEICK pose ainsi la question : « DODGE dit : « Abandonnez vos outils ! ». Mais si les membres de l'équipe abandonnent leurs outils, qui sont –ils ? Des pompiers ? Sans outil ? ».

Cet ordre inhabituel, mais pourtant vital pour DODGE pour sauver son équipe, est un tournant crucial dans le déroulement de l'incendie. C'est le moment où la structure des rôles va commencer à s'éroder et où les liens entre les individus vont se défaire progressivement. WEICK continue ainsi : « Une équipe de pompiers qui bat en retraite en prend un coup sur son identité et son moral. Si ces hommes se voient alors ordonnés de se défaire de ce qui constitue leur raison d'être alors le problème devient existentiel. Si je ne suis plus un pompier, qui suis-je ? Avec le feu qui progresse derrière eux la seule réponse possible devient : un homme en danger dans un monde où chacun doit sauver sa peau. Alors ces hommes qui ont été habitués à toujours être leur propre patron deviennent leur propre patron au pire des moments. » (WEICK, 1993, p. 637).

Dans cette analyse, on retrouve les thèmes favoris de WEICK sur le lien serré entre identité et construction du sens et sur l'effondrement des liaisons et des interactions humaines. C'est précisément parce que les hommes ne sont plus en mesure de construire un sens en adéquation avec leur identité qu'ils ne sont plus aptes à anticiper et comprendre le comportement des autres qu'ils abandonnent leur rôle dans la structure pour passer à un autre rôle qui va les perdre (celui de devenir leur propre patron). Ce qui pose problème selon WEICK n'est pas tant le changement de rôle mais beaucoup plus l'inaccessibilité de ces hommes à d'autres rôles plus adaptés à la situation et surtout la prise d'indépendance complète vis-à-vis de la structure. Les hommes face à eux-mêmes ne sont plus en mesure de construire un sens dans l'interaction.

3.2.3. La sagesse

L'équipe des pompiers est partie avec la certitude que le feu qu'ils allaient affronter était un type de feu bien particulier qui pouvait être combattu en 24 heures selon une technique de contournement. Cette certitude se nourrissait de leur grande expérience de ce type de feu. Or le feu était d'un type bien différent mais l'équipe de pompiers n'a, une fois encore, pas su changer de registre d'interprétation et s'est trouvée dans l'impossibilité de donner un sens à la situation. Engoncés dans leurs schémas et incapables d'en sortir, les pompiers n'étaient plus en mesure de poser des questions sur la situation et repartir sur une nouvelle interprétation du monde. Cette situation peut créer un sentiment de panique lorsque l'on s'aperçoit à la fois que les catégories que l'on avait du monde ne sont plus aptes à produire un sens et que l'on ne dispose d'aucun autre moyen pour rétablir du sens. C'est le fameux épisode cosmologique que décrit WEICK (1993) qui surgit lorsque les individus sentent que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Dans ces instants, la sagesse peut être source de résilience et peut procurer aux hommes les moyens de ne pas se laisser piéger soit par l'excès de confiance tel que ce fut le cas pour les pompiers de Mann Gulch soit par l'excès de précaution qui inhibe tout simplement l'action. En situation d'urgence et de crise, la sagesse permet aux hommes de préserver leur capacité de discernement, d'ouverture, d'écoute et de curiosité pour leur permettre de rester en contact avec le moment présent et déployer à la fois leur créativité, leur faculté d'improvisation et de bricolage.

3.2.4. Le respect mutuel

L'organisation se génère dans l'interaction. Unité de base selon WEICK, l'interaction permet un échange de subjectivité c'est-à-dire une « synthèse de sens dans le face-à-face. » (WEICK, 1993, p. 642). Dans l'épisode de Mann Gulch tous les individus, en partant de leur côté, ont

perdu l'occasion de maintenir ces unités élémentaires de sens que sont l'interaction et l'intersubjectivité. L'interaction n'est pas tout. La confiance, le respect, l'honnêteté sont des ingrédients nécessaires pour reconstruire des liens cohérents dans des situations où la structure des rôles s'effondre. La confiance, le respect et l'honnêteté donnent de nouvelles solutions et permettent l'adoption de nouveaux comportements qui ne se produiraient jamais entre les hommes d'une équipe qui se méfieraient les uns des autres. Elles permettent l'adaptation mutuelle, l'imitation aveugle, l'interversion de rôles, le passage d'un leader à un autre etc. L'éventail des possibilités devient plus large. La créativité est possible, la panoplie des rôles disponibles s'étend et une nouvelle structure de rôle peut se mettre en place progressivement au milieu du chaos.

3.3. Les facteurs de fiabilité des organisations

Ce qui est à la fois frappant et original dans le projet scientifique de WEICK réside dans sa capacité à étudier des extrêmes et de les rendre complémentaires. Il étudie tant des organisations qui s'effondrent (Mann Gulch, Tenerife) que des organisations qui, alors qu'elles courent quotidiennement de graves dangers, s'emploient à maintenir un système d'action fiable et solide. Ces rapprochements lui permettent de consolider ses théories et de contribuer de façon avantageuse à l'expression des sources de fiabilité dans les organisations. WEICK et ses collaborateurs ont montré en quoi les organisations hautement fiables présentaient précisément des caractéristiques de résiliences. Tout part d'une théorie sur la construction d'un système d'actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations. La théorie de la fiabilité de Karl WEICK est une théorie qui montre en quoi des organisations sont capables de maintenir un comportement cohérent et de maintenir le système d'action face à des situations dangereuses ou des situations dites dégradées. Pour WEICK, ces situations sont de véritables tests pour ces systèmes d'action. Il le montre à la fois en étudiant des cas de micro-organisations ayant été soumises à des situations de crise et montre que ces crises ont détruit les systèmes de fabrication du sens (notamment en déstabilisant les interrelations entre les individus) puis comment il étudie également des organisations hautement fiables en montrant comment elles parviennent à se doter d'une infrastructure cognitive destinée à produire des processus d'ajustement et de compensation incessant pour maintenir leur efficacité. En adoptant cette position, WEICK parvient à résoudre la contradiction apparente entre l'existence d'une organisation bureaucratique dotée de routines invariantes et la capacité à faire face à des situations inattendues.

Pour WEICK, SUTCLIFF et OBSTFELD (1999) une organisation hautement fiable est capable de réviser ses propres routines à chaque fois qu'elle se trouve confrontée à des événements nouveaux ou inattendus. Dans ces organisations, les individus sont dotés de structures cognitives particulièrement adaptées aux environnements dangereux. Ces organisations favorisaient l'émergence d'une conscience collective qui conduit les individus à développer des capacités de discrimination affûtées facilitant la recherche et la correction des erreurs avant que des incidents ne se transforment en catastrophes. Cette conscience collective s'appuie sur une série de processus cognitifs qui permettent de gérer des événements inattendus et d'éviter la faillite des systèmes sensibles.

Ces processus cognitifs sont ceux traditionnellement décrits par WEICK lorsqu'il développe sa théorie de la construction du sens : compréhension, sélection, rétention, révision, acceptation de l'évidence ou de l'inattendu. Ces capacités cognitives doivent rester stables pour que l'organisation soit capable de détecter les événements critiques ou d'être attentive aux signes

avant-coureurs et de réviser efficacement ses routines si des événements l'exigent. La détection des signes avant-coureurs est une opération difficile à réaliser car « le signe avant-coureur d'un événement incompréhensible et unimaginable ne peut pas être vu parce qu'il ne peut pas être cru. » (PERROW, 1984, p. 23). Or pour WEICK (1995) voir ce que l'on croit et ne pas voir ce que l'on ne croit pas est un phénomène central dans la construction du sens. Alors que traditionnellement, la littérature tend à souligner que celui qui ne croit pas ne voit pas, WEICK suggère implicitement que la fiabilité repose sur une capacité à voir ce que l'on tend à ne pas croire. En conséquence, la fiabilité réside dans un comportement d'acceptation de l'impossible et de l'inimaginable à partir de laquelle l'acuité aux signaux d'alerte s'accroît. Toute sa construction théorique sur la fiabilité consiste alors à identifier les conditions propices à développer ces comportements. Il introduit ainsi deux concepts présents dans ses travaux les plus récents : d'une part, le concept de conscience collective (collective mindfulness) et d'autre part, celui d'interrelation vigilante (heedful interrelating).

3.3.1. La conscience collective

La conscience collective regroupe tous les processus cognitifs-collectifs qui font que le groupe est capable de repérer les erreurs, les menaces et de corriger son propre fonctionnement. Ces processus sont en réalité fonction du répertoire d'actions possibles que sont capables d'envisager les acteurs de l'organisation (WEICK et al. 1999). Derrière ce concept, on retrouve une idée chère à Karl WEICK selon laquelle la compensation de l'écart entre la complexité cognitive des individus et celle des systèmes technologiques peut se réaliser via la préservation d'une dose de variété requise suffisante. Celui-ci donne aux acteurs des capacités à détecter des indices faibles ou a priori anodins et simultanément dégage des marges de manœuvre suffisamment nombreuses pour envisager des solutions nouvelles et adaptées au contexte. Ainsi plus les acteurs sont capables d'envisager et d'accepter des événements inhabituels, plus ils élargissent leur champ de perception et plus ils sont collectivement conscients et prêts à affronter des situations inattendues.

WEICK s'appuie sur les approches cognitiviste, connexionniste et sur les travaux de HUTCHIN pour élaborer une théorie de la conscience collective. La conscience collective vient du fait que des individus qui agissent en groupes interrelient leurs actions par un processus mental collectif. L'objectif pour WEICK est surtout de s'intéresser aux formes et aux processus de connexions et de relations et de considérer la conscience collective plus comme un processus que comme une résultante. Plus précisément, la conscience collective doit être analysée comme un processus dont le but est d'enclencher, de favoriser et de maintenir une disposition à agir collectivement avec vigilance. En clair, son étude porte sur l'identification de la manière dont ces différents processus cognitifs s'interrelient pour produire une détection efficace des erreurs (WEICK et al. 1999, p. 88). Ce processus de conscience collective dépend de cinq variables :

Une propension à s'occuper des erreurs

L'organisation fiable est une organisation qui sait développer des procédures formelles et informelles et un fonctionnement capable de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles. La recherche des erreurs est ici le principe même, l'objectif central de l'apprentissage organisationnel en général. Toutes les énergies et les attentions sont concentrées sur la détection d'erreurs en continu. L'erreur est donc à la fois perçue comme une erreur à combattre et comme une fenêtre sur la santé et la régulation du système qui doit être considéré

comme une occasion pour générer de l'apprentissage et pour améliorer le système dans sa totalité en retour.

Une réticence à simplifier les interprétations

Toute organisation plongée dans un univers complexe a tendance à produire des interprétations simplifiées pour rationaliser et appréhender son environnement et le flot d'expériences et d'événements qui la traverse chaque jour. Ces simplifications peuvent se révéler dangereuses dans la mesure où elles conduisent les individus à figer des modes de fonctionnement qui ignorent ce qui n'est pas visible ou qui refuse l'inacceptable. La simplification des interprétations est l'un des moyens de réduire considérablement la variété requise qui garantit des divergences analytiques suffisantes à propos des modèles et liens de cause à effet entretenus par les membres de l'entreprise à propos de leur organisation et de leur technologie. Cette divergence entretenue maintient des répertoires analytiques et comportementaux suffisamment variés pour nourrir de riches répertoires de détection et de réponse aux erreurs.

Une sensibilité accrue au contexte opérationnel

Garder un état d'éveil permanent au regard des situations opérationnelles vécues, tel est schématiquement l'état d'esprit dans lequel se plongent les acteurs d'organisations hautement fiables. Les acteurs sont capables de synthétiser dans le temps et l'espace l'ensemble des paramètres activés dans les opérations en cours et de maintenir un état permanent de sagesse et de vigilance qui permet le déroulement continu et spontané des activités de l'organisation. Cette sensibilité agit comme un clapet d'alerte sans cesse ouvert et qui maintient les acteurs dans un état d'hyper-vigilance systématique sur les opérations en cours.

Un engagement pour la résilience (voir plus haut)

La sous-spécification des structures

Face aux dangers, l'organisation doit être capable de se transformer en « anarchie organisée ». La structure est bien sûr importante mais elle ne doit pas se transformer en prison. Ses liens hiérarchiques doivent pouvoir se détendre et permettre aux problèmes de rencontrer les expertises nécessaires à leur résolution. Inspirée du modèle de la poubelle de COHEN, MARCH et OLSEN (1972) la structure doit pouvoir faciliter le flot et la rencontre des erreurs, des problèmes et des solutions de façon adéquate et rapide. Le groupe doit être capable de changer de structures, de l'améliorer selon les situations pour éventuellement la reprendre plus tard. L'organisation hautement fiable est une organisation flexible.

3.3.2. L'interrelation vigilante

La conscience collective est source de fiabilité et se traduit par un processus d'interrelation vigilante (Heedful Interrelating). WEICK et ROBERTS (1993) partent sur une conception du groupe vue comme un système de construction d'action collective et surtout comme une situation d'interrelation d'activités. Pour générer un phénomène de conscience collective, cette interrelation doit être vigilante. Le groupe se doit donc d'être attentif, prudent, consciencieux et obstiné au regard des événements inattendus (WEICK et ROBERTS, 1993, p. 361). Ainsi pour ces deux auteurs, la vigilance devient un produit collectif et non une propriété attachée aux individus pris dans leur singularité, c'est le groupe qui est vigilant.

4. IMPLICATIONS POUR LA GESTION DES CRISES

Dans cette dernière section de conclusion, nous explorons les principales implications des travaux de Karl WEICK sur l'évolution du champ de la gestion des crises. Nous articulons nos réflexions autour de trois axes : la redécouverte de l'initiative collective, l'étude des cellules de crise et les mécanismes d'improvisation. Nous formulons ces réflexions à la fois sous l'angle des implications théoriques et pratiques des travaux analysés plus haut et sous l'angle des pistes de recherches qu'ils nous évoquent.

4.1. La redécouverte de l'initiative collective dans la gestion des crises

La gestion des crises a souvent cherché à montrer la diversité des événements déclencheurs ou à fournir des typologies de crise. Ces tentatives, purement descriptives, n'aident pas à comprendre la dynamique d'une crise. L'étude des contextes de fragilisation ou des facteurs d'amplification ignore fréquemment en quoi les décideurs ou les membres d'une organisation contribuent à générer eux-mêmes la crise. La connaissance des mécanismes de construction du sens peut servir à montrer comment l'interaction des acteurs d'une crise se révèle souvent elle-même le principal moteur de son déclenchement et de son amplification. Or jusqu'à présent les auteurs ont plutôt cherché à mettre en évidence la variété des acteurs et de leurs rationalités (DESCHAMP, LALONDE, PAUCHANT et WAUBB, 1999 ; ROUX-DUFORT, 1999) qu'à nous éclairer sur la nature des interactions et sur l'intense activité collective mise en œuvre pour réduire l'équivocité de la situation.

En ce sens, les recherches en gestion de crise ne partiront pas sur l'idée souvent acquise que les dangers sont inhérents aux organisations mais qu'ils sont aussi une construction humaine (WEICK, 1988). En ce sens, les notions de construction du sens, de conscience collective et de résilience restaurent l'idée selon laquelle l'homme joue un rôle central à la fois dans la construction des déséquilibres mais surtout dans leur prévention et leur contrôle. Cette revalorisation de l'initiative collective laisse à penser que la gestion des crises ne se réduit pas nécessairement à l'élaboration d'outils (scénarios, plans de gestion de crise, communication de crise) mais doit aussi se concentrer sur le comportement humain en situation et sur sa capacité de rattrapage, d'improvisation et de réactivité. En somme, les recherches de WEICK restaurent la confiance dans l'homme en situation de crise. L'instrumentalisation excessive souvent prônée par les chercheurs en gestion de crise se trouve ici rééquilibrée par une préoccupation liée aux comportements des acteurs en situation. L'action reprend du poids sur la planification. Pour WEICK (1995), lorsque l'on est perdu, une bonne vieille carte peut faire l'affaire. Le problème est le même pour la gestion d'une crise. Un scénario, un plan de gestion de crise, une cellule de crise peuvent constituer d'excellentes cartes dans la tourmente même si le scénario n'est pas celui qui avait été prévu. Ces outils animent les personnes et les amènent à agir. Les hommes commencent à prendre des initiatives et à voir les résultats de ces initiatives. A ce moment-là, ils peuvent plus facilement donner un sens à ce qui est en train de se dérouler. Ceci les aide à découvrir progressivement ce qui a besoin d'être expliqué, analysé et ce qui doit être fait dans les prochaines étapes. D'où la conclusion de WEICK : « Les managers oublient que c'est ce qu'ils font et non ce qu'ils planifient qui explique leur succès. » (p. 55).

La redécouverte de l'initiative humaine se manifeste aussi dans la définition du concept de crise. En général, les définitions de la crise varient d'un auteur à l'autre. Elles se concentrent

fréquemment autour de l'événement déclencheur ou décrivent un processus de déstabilisation. Pourtant la conception de la crise dépend de celui qui la vit, là se trouve la principale difficulté. Une crise pour l'un n'est peut-être qu'une tension pour l'autre. Ces différences de perception sont d'autant plus difficiles que les membres d'une organisation auront tendance à minimiser des signes de crise. Comment reconnaître des signes de crise alors même que cette crise n'existe pas encore ? Dès lors comment savoir quelle importance leur attribuer ? Les travaux de WEICK, une fois encore, peuvent apporter certaines réponses. Le comportement préventif suppose de développer des facultés de reconnaissance suffisamment discriminantes pour accorder aux incidents organisationnels une attention suffisante parce que, quels qu'ils soient, ils cristallisent un sens et servent de pivot pour de nouvelles actions ou de nouvelles réflexions. Ce qui importe n'est pas la pertinence d'un incident et les conséquences qu'on peut certainement anticiper mais le caractère plausible de ce qui peut se passer ou pour le moins le sens qu'on lui attribuera. Si l'on attend de savoir si les signes que l'on récolte sont pertinents on peut attendre longtemps. Même si le sens attribué à certains signes s'avère erroné au départ ceci ne pose pas problème. Ce qui importe pour WEICK est que le signe ou l'événement sur lequel on aura porté son attention sera moteur d'initiatives et d'actions qui, peut-être, auront permis d'éviter des catastrophes. Dès lors la conscience collective développée par WEICK est le produit de la combinaison d'une capacité des hommes à maintenir un niveau d'attention aux signes et aux événements et d'une propension à discriminer puis à agir.

4.2. Les cellules de crise : espace de sens

L'organisation et le fonctionnement des cellules de crise sont des éléments majeurs pour la compréhension des dynamiques prises par une crise. C'est en effet à l'intérieur de ces structures que la situation est appréhendée et que les décisions sont prises pour gérer la crise. Les cellules de crise ont pourtant fait l'objet d'assez peu d'attention si ce n'est l'ouvrage de LAGADEC (1995) qui s'applique à identifier les principales conditions d'efficacité du fonctionnement de ces groupes. Les cellules de crise sont prônées par la plupart des auteurs comme l'un des moyens d'assurer au mieux la coordination des efforts de gestion des crises pendant les événements (LAGADEC, 1995 ; PAUCHANT et MITROFF, 1992 ; SMART et VERTINSKY, 1977). LAGADEC (1995) met l'accent sur la nécessité de former et d'entraîner les cellules de crise pour les maintenir dans un état de veille permanent et garantir qu'elles n'auront pas pour effet de compliquer les choses lorsque la crise sera là. La plupart des travaux en gestion de crise se sont concentrés particulièrement sur la formation et l'organisation des cellules de crise (PAUCHANT et MITROFF, 1992), sur les faiblesses de leur fonctionnement en situation (LAGADEC, 1995) ou plus particulièrement sur leur coordination (GATOT, 2000).

Les cellules de crise constituent un domaine d'investigation rêvé pour les chercheurs désireux d'adopter un regard weickien. Elles représentent des petits groupes d'individus et présentent un terrain propice à une analyse micro. Elles sont au cœur de la crise, de l'action et de la décision. Elles sont des organisations temporaires dont la durée de vie varie selon la durée de la crise. En ce sens, elles peuvent se prêter aisément à une analyse en profondeur des interactions, des mécanismes de construction de sens, d'improvisation et de structuration. Les cellules de crise ont besoin d'être entraînées justement parce que l'on sait que le comportement des individus et les interactions entre eux sont très différents sous contrainte de temps et dans un climat de stress intense. Or la préservation d'une structure rigide dans la cellule peut être à la source de graves dysfonctionnements.

Peu de travaux pourtant cherchent à comprendre comment des cellules de crise, souvent éloignées du théâtre des opérations, parviennent à se créer une image et donner un sens aux événements qu'elles doivent gérer. L'existence d'une structure de rôle préalable peut aider les acteurs à construire un sens plus rapidement que s'il n'existait rien. C'est la différence qui existe entre des entreprises disposant d'une cellule de crise prête à intervenir et celles ne présentant aucune préparation. Car l'enjeu d'une cellule de crise est effectivement de parvenir à construire une organisation particulière et de maintenir une structure des rôles adaptée à une situation mouvante. La compréhension de la façon dont les outils et les structures de crise permettent aux membres d'une cellule de crise de maintenir une structure de rôle appropriée reste à approfondir. Les travaux de WEICK sur la résilience peuvent s'avérer utiles pour appréhender ces phénomènes.

La cellule de crise est au carrefour de la structure et du sens. Pour WEICK (1993), ce qui importe n'est pas tant la structure que la structuration. Or la structuration est le produit d'une construction de sens et d'un cadre structuré de rôle, de procédures et d'activités configurées qui réfléchit et facilite le sens (WEICK, 1993, p. 645). La structuration est donc le résultat d'une interaction permanente entre le sens et le cadre, l'un construisant l'autre et vice versa. La situation de crise conduit souvent à une perte de sens et, concomitamment, à une inadaptation des structures et parfois à une dissolution des liens entre les membres d'une organisation. Dans une telle situation, WEICK suggère de préserver l'un des deux processus de la structuration. Ainsi si les individus sont incapables de donner un sens à la crise, ceci est le signe qu'ils doivent préserver leurs liens, leurs interactions ; qu'ils doivent parler, échanger, s'écouter et rester ensemble plutôt que de rentrer en conflit, de s'ignorer, de prendre des initiatives individuelles pour se donner l'illusion d'agir. Ceci nécessite évidemment la présence d'un esprit de corps et d'un climat de confiance et de respect entre les membres de la cellule de crise. C'est à ce prix qu'ils redonneront progressivement un sens à la situation. Comme le souligne WEICK (1993) : « When meaning becomes problematic and decreases, this is a signal for people to pay more attention to their formal and informal social ties (...). These actions produce more structure, which then increases meaning which then decreases the attention directed at structure. » (p. 646). Dans l'autre sens, si le cadre structuré s'effondre, les individus doivent porter une attention particulière individuellement et collectivement au sens de ce qui se produit. Cette tendance aide à façonner progressivement les relations, les liens et la structure.

Cette dynamique n'a pas encore été considérée par les auteurs en gestion de crise pour rendre compte de la façon dont les cellules de crise travaillent. On pourra d'ailleurs opposer à cette perspective l'idée que si le sens n'est pas toujours clair pour les acteurs, le cadre structuré est toujours là puisque la cellule de crise est justement conçue pour maintenir une structure permanente en situation de crise. La cellule de crise n'est pourtant qu'une coquille qui ne présage en rien du maintien de la structure des rôles et encore moins des interactions entre les membres de cette cellule. Les travaux de LAGADEC (1995) ont justement mis en lumière certains comportements déviants des acteurs d'une cellule de crise et ont souligné des comportements de fuite, d'évitement, de conflit, d'absence de solidarité et de confiance qui accroissaient plus encore leur incapacité à comprendre la situation à gérer et accroissaient leur isolement. Ces phénomènes fascinants méritent d'être beaucoup plus approfondis qu'ils ne l'ont été jusqu'à présent et pourraient être utiles à la meilleure gestion des cellules de crise.

4.3. Restaurer une part d'improvisation dans la gestion d'une crise

Pour faire face à une crise, il faut savoir improviser. Cette idée, apparemment anodine et évidente, ne reflète pas le discours dominant du champ de recherche de la gestion des crises. Il existe une sorte de paradoxe entre le chaos de la crise et l'inaptitude à en prévoir les trajectoires et les recommandations de la littérature qui privilégient une approche planifiée et scénarisée des crises. Les cellules de crise, les plans de gestion de crise, les procédures d'alerte et d'urgence sont autant de recommandations qui penchent vers une instrumentalisation de la gestion de ces situations. Ceci se comprend d'autant mieux qu'en situation d'ambiguïté, d'incertitude et d'équivocité, les outils redonnent rapidement le sentiment de maîtrise et de contrôle. WEICK réintroduit du mou dans cet univers serré. Une confiance trop vive dans ces outils peut éloigner les acteurs des spécificités du contexte et de la situation. Les outils de gestion de crise peuvent d'ailleurs les précipiter dans le piège du « feu de dix heures du matin. » (WEICK, 1993) et les cantonner dans des décisions et des actions en complète rupture avec la situation.

Rester à l'écoute du moment, utiliser les signes et les événements de l'instant sans surcroît de confiance ni aveuglement, agir avec la situation, rester sensible aux soubresauts, aux trajectoires et aux retournements de situations, telles sont aussi les capacités essentielles qui font la différence dans la gestion d'une crise. Autant de caractéristiques qui ne s'inscrivent pas dans un plan de gestion de crise mais qui relèvent de l'improvisation et du bricolage chers à WEICK. L'improvisation sera d'autant plus efficace qu'elle se fera dans le climat de confiance dont nous avons parlé plus haut. Accepter que certains acteurs changent temporairement de rôle, s'en remettre à certaines personnes à un moment précis puis à d'autres lorsque les conditions l'exigent au-delà des relations hiérarchiques du quotidien sont aussi des qualités que l'on doit développer chez les personnes qui sont amenées à gérer des crises régulièrement. Les mécanismes d'improvisation n'ont pourtant pas encore été étudiés par les auteurs en gestion de crise alors même que ce thème attire l'attention des auteurs en théorie des organisations depuis longtemps. Il y a là une autre piste de recherche qui permettrait à la gestion des crises de se rapprocher de façon plus nette des théories de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- BIERLY, P.E., SPENDER, J.C. (1995)
 Culture and high reliability organizations : The case of the nuclear submarine, *Journal of Management*, vol. 21, n°4, pp. 639-656.
- BOURRIER, M. (1999)
Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation, Paris, PUF.
- COHEN, M.D., MARCH, J.G., OLSEN, J.P. (1972)
 A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25.
- DESCHAMPS, I., LALONDE, M., PAUCHANT, T.C., WAAUB, J.P. (1995)
 What crises could teach us about complexity and systemic management. The case of the Nestucca Oil Spill, *working paper*, HEC Montreal.
- EISENHARDT, K.M. (1989)
 Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp 532-550.
- FORGUES, B. (1996)
 Nouvelles approches de la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n°108, pp. 72-78.
- KOVOOR-MISRA, S. (1995)
 A multidimensional approach to crisis preparation for technical organizations : some critical factors, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 48, pp. 143-160.
- GATOT, L. (2000)
Crise et cognition : conception d'une gestion préventive, Thèse de doctorat, Faculté Universitaire Notre-Dame de la Paix, Namur.
- HANNAN, M.T., FREEMAN, J. (1984)
 Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- KOENIG, G. (1996)
 Karl E. WEICK, *Revue Française de Gestion*, n°108, pp. 57-70.
- LAGADEC, P. (1995)
Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace, Paris, Les Editions d'Organisation.
- MARCH, J.G., SPROULL, L.S., M., TAMUZ (1996)
 Learning from sample of one or fewer, in COHEN, M.D., SPROULL, L.S. (Editeurs), *Organizational learning*, New-York, Sage, pp.1-19.
- 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., VENTOLO, G. (1992)
 The dial tone does not come from God ! How crisis can challenge dangerous strategic assumptions made about high technologies : the case of Hinsdale telecommunication outage, *Academy of Management Executive*, vol. 6, pp. 66-79.
- PERRIN, C. (1995)
 Organizations as contexts : implications for safety science and practice, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 9, pp. 152-174.
- PERROW, C. (1984)
Normal accidents. Living with high-risk technologies, New-York, Basic Books.
- PERROW, C. (1994)
 Accidents in high risks systems, *Technology Studies*, vol.1, n°1, pp.1-20.

- ROBERTS, K. (1990)
 Managing high reliability organizations, *California Management Review*, vol. 32, pp. 101-113.
- ROUX-DUFORT, C. (1998)
 Apprendre des crises. Entre statu quo et transformations, *Sciences de la Société*, n°44, pp. 164-181.
- ROUX-DUFORT, C. (1999)
 Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise : une crise à double visage, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin, pp. 90-100.
- ROUX-DUFORT, C. (2000)
 La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations, Louvain-la-Neuve, De Boeck Université.
- SAGAN, S.D (1995)
Redundancy, reliability and risk, Article présenté à l'Academy of Management Conference, Vancouver.
- SCOTT, W.R. (1994)
 Open peer commentaries on « Accidents in high-risk systems », *Technology Studies*, vol. 1, pp. 23-25.
- SHRIVASTAVA, P. (1987)
Bhopal : anatomy of a crisis, New-York, Ballinger.
- SMART, C.F., VERTINSKY, I. (1977)
 Designs for crisis decision units, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 640-657.
- STARBUCK, W.H., MILIKEN, F.J. (1988)
 Challenger : Fine-Tuning the odds until something breaks, *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 319-340.
- WEICK, K. (1987)
 Organizational Culture as a source of high reliability, *California Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 112-127.
- WEICK, K. (1988)
 Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 305-317.
- WEICK, K. (1993)
 The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 628-652.
- WEICK, K. (1996)
 Sensemaking in organizations, Sage, Thousands Oaks.
- WEICK, K. et ROBERTS, K. (1993)
 Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 357-381.
- WEICK, K., SUTCLIFFE, K.M. et OBSTFELD, D. (1999)
Organizing for high reliability : processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 81-123.