

Patrick Lagadec, “La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices”,

in Claude Gilbert dir., *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L’Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, 2003, pp. 297-316.

Chapitre XVII

La recherche confrontée à la question des crises.

Pour des ruptures créatrices

Patrick LAGADEC

Introduction : recherche et crise, un moment de vérité

En dépit de la faible activité, tout au moins en France, des recherches académiques sur le terrain des crises, Claude Gilbert a tenu à inscrire cette question à l'ordre du jour de ce colloque. Il ne s'agit pas ici de satisfaire une mode, comme si l'on ne pouvait plus tenir de colloque ou de séminaire aujourd'hui sans mettre à l'affiche un thème si porteur – tout au moins aussi longtemps qu'il ne demande pas de sortir de ce simple rôle d'affichage. La demande qui m'a été faite, et à laquelle je souscris entièrement, est nette et directe : faut-il poursuivre les efforts de recherche engagés dans ce domaine des crises ?

Au long des années de fonctionnement de notre Groupement de Recherche (GDR) du CNRS consacré aux questions de risques et de crises, puis du Programme du CNRS Risques Collectifs et Situations de Crise dirigé par Claude Gilbert, une question est clairement apparue : pourquoi un si faible intérêt pour les questions de crise ? Pourquoi, en réponse aux appels d'offres, autant de propositions sur les risques et un vide si régulier en matière de crises ?

Si l'on polarise la réflexion, deux lignes d'interrogation opposées peuvent être retenues :

1) Les difficultés rencontrées sont-elles le signe qu'il s'agit là d'un faux sujet ? d'un terrain à laisser à la consultance, maintenant qu'il a été (un peu) défriché ? Ce domaine de la crise ne serait-il plus, désormais, qu'un simple problème d'ingénierie sociale, à laisser à d'autres, plus intéressés à faire "tourner les systèmes" et bien éloignés de la fonction de la recherche scientifique – désintéressée, indépendante, soucieuse de connaissance plus fondamentale ? Si telle est la ligne à retenir, la recherche doit éviter ce faux-semblant de la crise, éviter le risque de se compromettre, et se satisfaire de n'y avoir pas consacré trop d'efforts.

2) Au contraire, le moment est-il venu d'une nouvelle donne en matière d'implication de la recherche sur le terrain des crises ? Sommes-nous confrontés à ces moments de vérité qui ouvrent de grandes perspectives, tout au moins à qui ose décrypter les défis émergents, franchir les obstacles et opérer des ruptures fécondes ? Dans ce cas, le temps est à de fortes mobilisations, à de la réinvention théorique et méthodologique.

C'est là une interrogation récurrente depuis le début des activités de recherche en ce domaine, ce qui traduit bien que cet objet, et plus encore sa saisie, n'ont jamais été vraiment stabilisés. Bien des pionniers de ces études sur les crises ont d'ailleurs rejoint des champs disciplinaires plus assurés pour suivre leur carrière universitaire, ou ont élargi le sujet (jusqu'à le perdre de vue ?) à des thèmes plus globaux, tel le "développement durable", en évitant d'en rester à cette ligne de crête exposée et incertaine qu'est la question des crises.

Le moment est venu pour une réflexion plus directe. Alors qu'un GIS, plus ambitieux, est lancé, la question ne peut être esquivée ; la transformation du Programme en un GIS est une invitation à vérifier la qualité de nos choix. A l'extérieur, les crises se pressent autour de nous, et des questions vont devoir être prises en charge – par la recherche académique ou par d'autres, ou par de nouvelles configurations hybrides à inventer. A l'échelle européenne, des chercheurs universitaires et des instances responsables mettent sur pied l'European Crisis Management Academy (ECMA).

La question ne peut donc pas être esquivée : voulons-nous d'une activité de recherche active dans le domaine des crises ? Si non, pour quels motifs ? Si oui, avec quels projets, quelles références, quelles pratiques, quels acteurs ? Il ne s'agit pas ici d'une question simplement technique. Elle est lourde d'enjeux, de débats, d'affects, qu'il serait bien imprudent de minorer. Les difficultés rencontrées viennent de loin et de profond.

Je suivrai ici une logique de présentation semblable à celle de Paul t' Hart dans ce colloque, ce qui facilitera les échanges. Dans un premier temps, un examen du terrain ; dans un second temps, une réflexion sur les stratégies de recherche à déployer. Sur le fond, je choisirai résolument la réponse par l'affirmative : le temps est bien venu d'un effort collectif renouvelé sur le terrain de l'intelligence des crises.

I. Crises : un théâtre d'opérations en mutation

La cause semble parfois entendue : les travaux des années 80-90 ont fait le tour de la question des crises. Ils ont apporté des définitions et des typologies (Thierry Pauchant, Ian Mitroff) ; ils ont clarifié les temps de la crise : l'avant crise, l'explosion de la crise, la post-crise. Ils ont cerné les exigences pour l'action : de la réactivité organisationnelle, des règles de communication médiatique (Steven Fink), une attention aux victimes, et

surtout une prévention s’inspirant fortement de ce qui a désormais pris pour nom “*principe de précaution*”. Des équipes ou des réseaux, notamment sous la houlette de l’Université de Leiden (Uriel Rosenthal, Paul ‘t Hart, Arjen Boin), ont porté des études de cas et des mises en forme théoriques qui ont largement fait le tour de la question. Le tout a été ancré sur les travaux des grands pionniers américains en matière de sociologie des désastres (Enrico Quarantelli), et consolidé par des auteurs comme Charles Perrow – ses réflexions sur le couplage serré – ou Paul Slovic – ses travaux sur la perception des risques. Il a été judicieusement souligné à quel point les systèmes humains n’étaient pas “face à la crise”, comme si cette dernière tombait du ciel, mais bien acteurs, auteurs, lecteurs de la crise – et qu’il convenait donc de revenir à des lectures moins “accidentelles” du phénomène de crise (Claude Gilbert).

On peut rapidement, en effet, conclure que l’affaire est entendue : les faits ont été cernés, des savoir-faire ont été fournis et, surtout, la problématique – un instant échappée du cadre normal des travaux scientifiques – a été replacée dans les grandes avenues classiques de la pensée sociologique et des organisations.

L’examen des défis qui nous sont posés laisse cependant insatisfait par un règlement aussi expéditif et confortable du phénomène de crise. Il convient sans doute de ne pas refermer avec tant de hâte – suspecte – cette boîte noire assurément dérangeante. Interrogeons-nous : qu’y a-t-il de nouveau dans les phénomènes de crise, et qui appellerait davantage le questionnement que l’évitement et le repli sur des certitudes connues ?

1) L’avant-crise : des terrains de vulnérabilités porteurs de nouvelles chaînes de crises

Du local-spécifique au global-générique

Dans les années 70 et 80, la recherche académique a considérablement élargi ses champs d’intérêts en matière de crise. Les chercheurs ont dépassé le seul secteur des crises internationales et de son illustre cas d’étude de la crise des missiles de Cuba ; ils sont sortis de la seule sociologie des désastres, très largement fondée sur l’analyse de catastrophes naturelles, surtout prises d’ailleurs dans le contexte nord-américain. Les accidents technologiques et leur traitement ont été au centre des investigations. Des cas ont été disséqués (Seveso, Bhopal, Three Mile Island, etc.), des modèles d’analyse ont été mis au point – notamment celui de Perrow qui a profondément influencé les chercheurs du champ. Le cœur de l’analyse était le suivant : le temps est venu où les risques débordent de l’enceinte industrielle et posent des questions nouvelles qu’il convient d’étudier avec de nouvelles approches. Questions scientifiques et techniques, car la complexité des systèmes exige de nouvelles intelligences de la sécurité. Questions éco-

nomiques, car les coûts des catastrophes explosent ; questions d'information, car les médias prennent une place de plus en plus déterminante dans la construction des événements. Questions politiques surtout car, dès l'instant où le risque sort de l'enceinte industrielle, l'extérieur devient *ipso facto* légitime à poser question, faisant immédiatement éclater les règles habituelles de confidentialité et de secret en situation accidentelle.

On se trouve aujourd'hui en présence d'une nouvelle mutation : émergent en effet de plus en plus d'événements ayant des conséquences moins locales qu'à l'échelle de pays ou de continents, voire à l'échelle du globe. Il y eut le nuage de Tchernobyl, qui ne fut qu'un premier exemple. Cela devient une règle : changements climatiques, pandémies du sida ou autres, crises alimentaires, risques informatiques, nouvelles menaces criminelles, etc. *Ex post*, des retours d'expérience ont été réalisés sur ces menaces de grande échelle : à la suite des grandes tempêtes de verglas qui ont détruit une large partie du réseau électrique du Québec en 1998 (Commission Nicolet) ; ainsi encore dans le cours de la crise de la vache folle au Royaume Uni (Commission Phillips, décembre 1997-octobre 2000). *Ex ante*, par l'exécutif américain sur la question large des "infrastructures essentielles" :

« *La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances. Ces liens ont créé de nouvelles dimensions de vulnérabilités qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques sans précédents pour la sécurité nationale. [...]. Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense militaire. La défense nationale n'est plus du ressort exclusif de l'exécutif et la sécurité économique échappe à la seule sphère des affaires.* » (President's Commission on Critical Infrastructure Protection, 1997, p. ix)

Des incertitudes scientifiques résiduelles aux inconnues résistantes et globales

Le facteur déterminant des situations de crise n'est pas l'ampleur des événements, mais le fait qu'il y a une grave perturbation dans les représentations, les modèles d'interprétation et d'action. Jusqu'à récemment, on pouvait partir d'un ensemble de quadrillages stabilisants : la protection des frontières ; la barrière des espèces ; des séparations assurées entre disciplines, entre réseaux d'acteurs, entre activités. On pouvait considérer que l'on vivait dans un monde construit relativement dominé, même s'il restait des "risques résiduels", des "incertitudes résiduelles".

Aujourd'hui, alors que l'on passe de plus en plus du mécano technique localisé aux ensembles globalisés et enchevêtrés, du technique au biolo-

gique, de filières distinctes à des pratiques de “poolage” généralisées, l'exposition à des vulnérabilités d'une autre nature devient de plus en plus forte. Dans le monde technique, la découverte des interdépendances fut un choc lors de la préparation du passage informatique de l'an 2000 : si l'électricité venait à manquer, les cascades d'événements promettaient de sérieuses surprises, bien au-delà des scénarios explorés. Dans le monde biologique, il a fallu accepter un constat : “La science expérimentale est incapable d'affirmer que quelque chose n'existe pas”. Le problème du prion est ici un exemple emblématique : la logique de la preuve, la possibilité de garanties robustes, le repos sur des statistiques réconfortantes, etc. semblent soudainement totalement hors de propos, comme des sécurités d'un autre âge. Les références gaussiennes doivent laisser place – sauf heureuse survivance du passé – à une interrogation sur l'extrême et l'aberrant.

Quand on croise l'aberrant (une mutation chez une vache britannique, comme le soutient le rapport Phillips ; la possibilité d'infection à partir de doses que l'on tenait pour bien trop faibles pour devoir être considérées) et nos pratiques de grands systèmes enchevêtrés (poolage pour la fabrication d'aliments, poolage pour une infinité d'utilisations), jusque dans des domaines que l'on n'aurait jamais imaginé exposés d'une quelconque manière, on entre dans des champs de réalité marqués par la surprise, souvent extrême. Ainsi, il faudra près de dix ans au Royaume-Uni pour engager un examen systémique, tous secteurs aval pris en compte, des problèmes posés par l'ESB – c'est-à-dire pour changer de logique d'investigation et se décider, non plus à déduire les problèmes des connaissances classiques, mais à affronter l'inconnu.

Autre facteur de déstabilisation : non seulement la science ne peut apporter des certitudes, mais elle apporte des éléments de diagnostics directement générateurs de crises. Elle est en mesure de détecter des éléments à partir de traces infimes ; mais, dans le même temps, elle ne peut clarifier la signification précise de ces mises en évidence. Quand elle tente de bâtir des projections de risques, comme dans le cas de la vache folle, elle doit rapidement indiquer qu'elle est incapable de dire si l'on doit se préparer à traiter un mal sporadique ou une pandémie pouvant avoir des conséquences démesurées. Un tableau tout aussi inconfortable est fourni en matière de changement du climat. Sur le problème, si étrangement si inexistant, du bogue de l'an 2000, on en est réduit, le plus souvent, à faire l'hypothèse d'une manipulation de certains intérêts – quand la question se pose aussi de savoir si l'on a véritablement compris pourquoi il ne s'est rien passé.

Du problème de la perception des risques à celui de l'installation de la défiance

W. Ruckeslhaus, directeur de l'Environment Protection Agency aux Etats-Unis, souligna un jour : « *Lorsque je fus nommé à la tête de l'Agence,*

en 1984, ma première préoccupation fut de restaurer la confiance du public envers l'Agence ». Le problème était alors souvent posé en ces termes : il existe toute une architecture organisationnelle et technique pour assurer la sécurité des systèmes, et cet ensemble n'est pas mis en doute, même si des accidents ou des affaires ont pu accentuer des perceptions négatives spécifiques à telle ou telle installation ou activité. D'excellents travaux sociologiques ont donné des éléments de compréhension de ces perceptions, en distinguant notamment risques connus/risques mystérieux, risques choisis/risques subis. D'autres apports ont été faits en matière de logiques d'information des publics concernés : sur tout projet, il fallait notamment expliciter les questions, écouter, donner des indications précises, de façon ouverte et très précoce.

Ces références ont toujours leur intérêt, mais nombre d'affaires sérieuses – en premier lieu en matière de santé et d'alimentation – ont montré qu'il fallait considérer des réalités bien plus ardues. Aujourd'hui, il ne s'agit pas de traiter une perte de crédibilité qui se serait développée accidentellement à la marge. Dans toutes les affaires de crise grave, telle la vache folle, le problème est de penser les conditions d'une refondation des conditions de la confiance. La défiance tend à devenir la norme dans les liens avec les mondes économiques, politiques, médiatiques, et même scientifiques. "Une bonne information" n'est plus la solution – bien évidemment encore moins la publicité à grande échelle vantant la qualité de la viande nationale, qui glisse sur ce socle de défiance ou le renforce encore.

La création d'agences ad hoc, "indépendantes", pour prendre en charge des terrains de risques particulièrement lourds a été une réponse organisationnelle ; les conférences de citoyens ont été au nombre des réponses politiques. Mais on voit bien à quel point ces initiatives ont des difficultés à reconstruire et re-développer un capital de confiance.

On incline d'ailleurs, spontanément et de façon de plus en plus marquée, à réfléchir et agir dans une logique judiciaire, en faisant de cet outil ultime une clé générale, utilisée même d'entrée de jeu.

2) Le temps paroxystique de la crise : des dynamiques d'un nouvel ordre de complexité

Des composants de plus en plus foisonnants, complexes et exprimant des couches profondes

Dès l'origine des travaux sur les crises, il a été souligné que ces situations se traduisaient par : des difficultés quantitatives sortant nettement des épures habituelles ; des degrés d'incertitude très élevés ; une durée hors norme ; une convergence surprenante d'acteurs (ainsi de l'attentat de Lockerbie : 3 500 habitants dans la petite ville écossaise, 2 500 intervenants et quelque 1 000 personnes du monde de la presse à J+1) ; l'irruption de la

communication, notamment médiatique, comme dimension importante de la dynamique des problèmes. C'est d'ailleurs sur chacune de ces composantes que la recherche sur les moments paroxystiques des crises s'est employée à travailler.

Ces repères sont toujours valables, à une première observation près : pour les crises d'aujourd'hui, toutes ces difficultés se trouvent encore considérablement accentuées.

Les problèmes quantitatifs déclenchés peuvent l'être à l'échelle continentale ou mondiale, qu'il s'agisse de répercussion matérielle ou de prise en charge financière, par exemple. On en arrive même à ces comparaisons chiffrées aboutissant à une conclusion du type : le dernier événement pèse aussi lourd que l'ensemble de la série historique répertoriée.

L'incertitude laisse place à l'inconnu ; avec même un renversement possible, comme on l'a vu dans le cas du prion, par exemple : on ne part plus d'un large socle de connaissances pour tenter de clarifier un domaine limité encore peu défriché ; on doit d'emblée se positionner dans un inconnu et tenter de tirer de maigres travaux antérieurs, dans des champs éclatés, des embryons de savoirs. Le docteur Dominique Dormont a bien clarifié les renversements de perspectives que cela peut exiger dans les rapports de l'expert à son objet et aux responsables décisionnels : « *Le premier message à faire passer doit concerner les limites des connaissances à disposition* » (Dormont in Lagadec, 2000).

Le nombre des acteurs explose et leur mise en relation dépasse singulièrement le cadre d'un poste de commandement ou même d'un centre national de coordination. Dans une même entité, il n'est pas rare de devoir mettre sur pied une série très fournie de cellules de crise, pour un événement pourtant unique, en raison de la masse d'entités qui doivent être impliquées ; pour des événements à plus large spectre, des dizaines d'entités sont à mettre en réseau ; et cela dans des espaces géographiques de plus en plus ouverts.

Le tout se déroule en direct, à la télévision, désormais pourvue de capacité de quasi-instantanéité à l'échelle du globe (tout au moins de cette partie du globe économiquement décisive). Ainsi, a-t-on pu observer sur le crash d'un avion de Swissair, la mise à l'écran d'un lieu de crash (en mer), d'un hôpital (au Canada), d'un lieu de départ (New York), d'un lieu d'arrivée (ou plutôt de deux d'ailleurs en raison d'une incertitude initiale sur Zurich et Genève), d'un lieu d'expertise choisi par le réseau Time Warner (Londres), le tout étant présenté (dans une confusion que tentait en vain de gommer la présentatrice) depuis les locaux de CNN à Atlanta.

L'accumulation de ces sauts quantitatifs ne peut que produire des sauts qualitatifs propres à surprendre – et à mettre en question les bonnes méthodes de gestion de crise présentées dans les manuels des années 80-90. Même si les enseignements de base restent des exigences à connaître

(réactivité dans l'alerte et la mobilisation, informations internes rapides, cellules de crise, pilotage par des personnes entraînées aux situations foisonnantes, etc.), on se trouve rapidement confronté à des défis d'une nouvelle nature. Entre autres exigences : trouver sa place dans des univers instables et foisonnants, ouvrir des chemins collectifs alors que les références les plus ancrées sont sujettes à effritement rapide, conduire non plus des ensembles hiérarchisés et organisés mais des galaxies prenant rapidement de surprenantes trajectoires au regard de ce qui était considéré comme la norme partagée.

Et plus la crise est profonde, plus elle traduit ce que le théâtre grec disait justement du phénomène de crise : un moment de vérité. Les dynamiques à l'œuvre, tout en s'inscrivant dans l'immédiat, puisent leur puissance dans les couches les plus profondes des systèmes concernés.

C'est ainsi qu'avec les ruptures actuelles nous sommes de plus en plus confrontés non plus à des "problèmes" mais à des "symptômes" exprimant des failles structurelles, des décalages culturels, des modèles de représentation en panne, etc. Si l'on ne dispose pas de lectures de fond, les réponses de surface, même si elles prétendent appliquer les meilleurs préceptes de "gestion de crise", peuvent rapidement conduire à des déboires cinglants. Plus encore qu'avec les crises des années 70-80, les crises actuelles exigent des travaux sur les ressorts fondamentaux mais couplés à une connaissance pointue des phénomènes critiques.

Des dynamiques de "précipitation" de plus en plus difficiles à comprendre

C'est peut-être là d'ailleurs le défi majeur de la crise et des recherches sur les crises. Il est déjà difficile d'avoir un minimum de tableau de bord des éléments foisonnants qui envahissent la scène de la crise ; encore plus difficile d'avoir une bonne anticipation et une bonne lecture des remontées de couches profondes qui vont nourrir la crise. Le phénomène se fait véritablement ce qu'il est – une dynamique de crise – dans la mise en résonance de tous ces éléments, forces, dynamiques spécifiques ou déjà liés. Des conjonctions se font, d'autres ne s'opèrent pas. Pourquoi tel grain de sable anecdotique opère-t-il des précipités décisifs ? Pourquoi telle action malencontreuse majeure, dont tous les enseignements montrent qu'elle aurait dû précipiter dans l'inextricable, n'a aucun effet ?

La crise se présente comme un écrasement de couches complexes. Après coup, on peut tenter de reconstituer des cheminements, pour lesquels on pourra le plus souvent trouver une explication – mais bien d'autres trajectoires auraient été possibles – et tout aussi aisément explicables après coup. Le fait de la surprise devient encore plus constitutif qu'auparavant de la dynamique de crise.

L'additif précipitant l'ensemble peut être d'ordre technique, économique, politique. Il sera souvent médiatique – dans l'ordre des représenta-

tions, construit à partir d'un effet local entrant en résonance avec un état général lui donnant une puissance irrésistible.

Cela jouait déjà avec nos crises des années 70-80. Mais on atteint désormais un niveau de complexité inédit. Le nombre des composantes ayant considérablement augmenté (avec l'irruption massive aussi des risques juridiques encourus), les temps de réaction s'étant dramatiquement raccourcis, les ensembles de boîtes noires tendent à conduire à des configurations de plus en plus instables.

C'est pour ces raisons, notamment, que les références opérationnelles en matière de pilotage de crise insistent de plus en plus sur la nécessité absolue d'"observateurs stratégiques" ou de cercles d'analyses situés à quelque distance de la conduite opérationnelle immédiate pour ouvrir les questionnements nécessaires, s'interroger sur les surprises et les dynamiques aberrantes à anticiper. Mais, aussi longtemps que ces difficultés restent mal élucidées, que la gestion de crise en reste au stade des meilleures réponses à appliquer dans le plus grand souci de rapidité, le questionnement n'est ni compris, ni toléré. Ce qui expose d'autant plus à des surprises particulièrement déstabilisantes.

L'enjeu, pour la recherche, est ici de tenter de pénétrer ces dynamiques opaques, qui ne se laissent pas comprendre par des démarches de séparation analytique couche par couche, secteur par secteur, phase par phase. On connaît l'extrême richesse de ce que peuvent révéler les enregistreurs de vol lors d'un accident aérien. Pour des systèmes bien plus complexes – ceux qui produisent la vache folle, le changement climatique, les crises de violences urbaines, etc. – nous sommes particulièrement démunis. On pourrait arguer du fait que nous l'avons toujours été. Le problème est que, précisément, les crises actuelles se jouent désormais sur ce terrain, et à partir de nos limites de connaissance. On pourrait objecter qu'il faut surtout se garder d'investiguer davantage, car il faut laisser aux sociétés des marges de liberté, s'interdire le cauchemar démoniaque de vouloir tout maîtriser. C'est une véritable question ; le moins que l'on puisse dire est que ce risque est encore loin de peser de façon décisive.

3) L'après-crise et la préparation : des dynamiques d'un nouvel ordre de complexité

Clôture du temps paroxystique, reconstructions, cicatrisation, refondations

Les phénomènes de brouillage effrénés de la crise immédiate sont à peine sur la voie de la résorption que déjà d'autres dynamiques se mettent en place. Elles vont, chacune, nécessiter des investigations.

Ainsi de l'aide aux victimes, thème devenu majeur aujourd'hui, mais sur lequel il y a de grandes inconnues. Les dernières études épidémiologiques portant sur le stress post-traumatique des victimes d'attentats semblent

montrer que les efforts déployés en matière d'aide immédiate ne sont pas couronnés des succès que l'on pouvait espérer.

Ainsi des couvertures d'assurances. Les modèles mis au point pour les crises limitées ne pourront tenir le choc de grandes ruptures climatiques, donnant lieu à des destructions de plus en plus coûteuses en vies humaines (vieillesse des populations, frappe dans des zones jusqu'alors épargnées donc sans culture de désastre appropriées) et en biens matériels (de plus en plus à détruire).

Ainsi des travaux de "retour à la normale" et de réorganisation dans les organisations durement touchées. L'ornière classique est plutôt le syndrome de l'oubli : les chocs ne sont pas traités ; les charges de travail post-crise – alors que les moyens exceptionnels ont disparu – sont à l'origine de sur-crisis importantes ; la fragilisation générale facilite l'expression de déséquilibres de fond, jusque-là souterrains et ne posant pas de problème aigu ; les opportunités ouvertes par la crise ont le plus grand mal à être exploitées au-delà du discours (au-delà de la référence obligée à la double face de la crise en langue chinoise).

Des dynamiques de crise de l'après-période paroxystique se mettent également en place. C'est le temps des recherches de données pour des recours juridiques, pour des blâmes médiatiques, pour des reconstructions internes. Ces "données" sont dans des configurations les plus diverses : à disposition, inexistantes, détruites, déjà pré-organisées pour la bataille qui va suivre, etc. C'est le temps des lectures médiatiques et autres, qui risquent de figer les appréciations, de désigner les coupables, les nuls, les héros – quitte à transformer les héros en profiteurs de crise à la moindre difficulté, notamment dans les rapports à l'opinion. Ne pas disposer de recherches sérieuses sur ces multiples aspects de la crise, c'est s'exposer à des lectures expéditives, des manipulations, des sorties de crises laissées aux acteurs dominants, ou au chaos dont on pourra toujours se demander s'il résulte du désordre général ou de quelque intervention de l'ombre.

Pour compliquer encore singulièrement le tableau, il est certain que les crises actuelles – au déclencheur lointain (Tchernobyl) ou indifférencié (gaz à effet de serre), d'une très longue durée (vache folle), venant du passé (amiante), pouvant avoir des répercussions sur l'avenir (contamination, par exemple l'affaire du crash d'un avion d'El Al à Amsterdam étudié par le groupe de Leiden [1994]), etc. – ne font que renforcer considérablement le tableau de base de la crise comme épisode comportant un début, un plateau et une phase terminale. Nos références, tirées de nos recherches des années 70-80, apparaissent vite d'un simplisme à corriger d'urgence.

La question de l'apprentissage

On n'imaginerait pas prendre une charge publique ou privée sans un minimum de connaissance en matière de droit, de comptabilité, de techno-

logie, etc. En matière de préparation aux phénomènes de crise, on se trouve souvent face à un vide. Et même face à de solides résistances. Certes, le message sur la nécessité d'une préparation à l'exercice médiatique a fini par passer, mais on conviendra qu'on est là assez loin du compte. On sait qu'il faut préparer les personnes et les organisations à la surprise, au non-conventionnel. Cela suppose, notamment, des prises de conscience collective, qui demandent autre chose que la distribution de consignes d'urgence. Travailler ensemble et en réseau dans les situations d'incertitude à haut risque suppose des entraînements en situation qui ne relèvent pas de l'exposé classique : ce sont les cultures et les compétences collectives qu'il faut transformer. Cela suppose des retours d'expérience systématiques alors précisément que ces sujets sont perçus comme trop sensibles pour qu'on y revienne une fois que les événements les plus chauds ont quitté le devant de la scène. Cela suppose des simulations, car on ne peut plus apprendre uniquement par des fiascos réels d'un coût humain et économique démesuré. Et une foule de compétences spécifiques sont à développer : conduite des cellules de crise ; tenues de livres de main-courante mais plus encore de livres de bord stratégiques ; fonction d'observateur stratégique ; fonction de haut dirigeant dans une crise ; conduite des réseaux de cellules de crise, etc.

Sur tous ces points, nous disposons de références le plus souvent dépassées, faute de réflexion et d'expérimentations critiques. Les avancées sont embryonnaires, ne font pas l'objet de programmes suivis. Les entraînements gardent encore comme fondements de simples crises événementielles des années 70-80.

Des travaux sont nécessaires sur les programmes de formation à développer ; sur les méthodes à utiliser sur des terrains aussi sensibles et qui sont pourtant perçus instantanément comme d'importance seconde ("il ne s'agit que de crise", c'est-à-dire de phénomènes dont la prise en charge ne compte guère dans les évaluations des intéressés – même si c'est la pérennité des organisations qui est en jeu) ; sur les sources et les dynamiques des résistances que l'on observe sur ces questions.

Il faudrait aussi s'interroger sur ce qu'il serait pertinent de faire pour les futurs responsables en ce domaine. A présent, sauf exception, on tient pour acquis que c'est là un domaine ressortant de la formation professionnelle ne relevant pas des connaissances académiques à acquérir avant l'arrivée "sur le terrain". Dans cette ligne, une réflexion est nécessairement à ouvrir sur les profils de cadres à recruter et promouvoir dans des organisations promises à évoluer dans des mondes de crises et de ruptures. Les systèmes qui excellent dans la sélection des meilleurs analystes peuvent avoir à s'interroger sur la façon de répondre aussi à des demandes en matière de détection et de promotion d'esprits plus tournés vers la créativité collective en situation non conventionnelle.

II. Crises : une responsabilité pour la recherche

La volonté de Claude Gilbert, depuis dix ans, d'inscrire la question des crises à l'agenda de la recherche, la création d'une European Crisis Management Academy, l'activité forte d'un journal comme le *Journal of Contingencies and Crisis Management*, le rayonnement d'une équipe comme celle de Leiden, les succès que souligne avec raison Paul 't Hart dans sa contribution... ne sauraient faire douter de l'importance de projets forts en matière de recherche sur le terrain des crises.

Je voudrais toutefois relever, en évitant d'en faire un point de blocage, un certain nombre d'obstacles freinant un investissement décisif de la recherche sur ces terrains. Comme on le rappelait précédemment, les recherches restent rares ; lorsque des étudiants disent leur intérêt pour une thèse sur ces sujets, on hésite entre la satisfaction et la responsabilité de placer un thésard dans un champ qui risque de soulever plus de réserves que d'intérêts. Mais l'essentiel est de passer aux propositions. Ce sont les initiatives qui, en définitive, feront le devenir effectif du domaine.

1) Des résistances, des difficultés

Des objections d'ordre théorique, sans doute en voie d'être dépassées aujourd'hui

Les objections n'ont pas été minces à l'encontre de ce domaine d'investigation.

– *Sur le concept de crise* : s'il y a eu consensus autour du concept de crise, c'est bien que ce dernier est loin de satisfaire le principe élémentaire de rigueur, portail d'entrée de toute démarche scientifique. James A. Robinson ouvre ainsi par cette phrase l'article "Crisis" de l'*International Encyclopedia for Social Sciences* : « "Crise" est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique » (Robinson, 1968, p. 510). Les rappels à l'ordre, les constats affligés ont été récurrents, et dans tous les champs disciplinaires. Ainsi :

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

- André Bolzinger (1982, p. 475), dans le champ médical : « *Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise... La presse et la télévision nous ont accoutumés aux us et abus de ce "diagnostic" de crise. Quel événement pourrait y échapper, dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain ? [...] On ne parle pas de crise à propos de n'im-*

porte quel désordre morbide ; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise. »

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

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

- *Sur l'objet même de la réflexion* : on a déploré le caractère éminemment relatif de la notion et des réalités auxquelles elle renvoie : ce qui est crise pour l'un n'est pas crise pour l'autre ; ce qui fait crise à tel moment ne fait plus crise à tel autre moment.

- *Sur la démarche* : comment prétendre faire œuvre scientifique dans un domaine où l'on tend à privilégier le caractère singulier et non reproductible des situations ? où l'on tend d'abord à considérer les situations aberrantes, les problèmes trans-frontières, les surprises – au lieu de porter l'effort sur la construction d'un corps de doctrine et d'outils ?

- *Sur les liens avec les grandes disciplines reconnues* : la recherche sur les crises a été perçue comme tendant à se focaliser sur des événements spécifiques, et à délaissier les grands courants établis – sociologie, science politique, science économique, etc.

Sur la place donnée à l'événement et aux phénomènes de discontinuité : le champ de la crise prend pour premier objet d'intérêt les problèmes liés aux effets de seuil, aux montées aux extrêmes, aux coagulations soudaines et anecdotiques, aux phénomènes non conventionnels. Cela ne pouvait que faire émettre de fortes réserves au motif que la crise devait être perçue d'abord comme la traduction, à un moment donné, de déséquilibres structurels d'un système, déséquilibres que précisément les grandes disciplines savent analyser, sans risquer de tomber dans les illusions de l'instant. Quand on se souvient avec quelle vigueur Edgar Morin dut intervenir

pour tenter de réhabiliter l'événement, placé selon lui en état d'illégalité scientifique, il est clair qu'il y a eu tension certaine sur ce point.

Il y a naturellement beaucoup à garder dans ces objections, pour rendre plus rigoureuses les démarches et mieux fondés les travaux dans le domaine des crises. Tout particulièrement, l'attention à ne pas couper l'étude de l'événement des caractéristiques profondes des systèmes concernés ne doit jamais être oubliée. On notera d'ailleurs avec quelle constance Claude Gilbert en France, l'équipe de Leiden au Pays-Bas n'ont eu de cesse de replacer la situation extrême dans la recherche d'intelligence sur l'ordinaire des organisations et des sociétés.

Les désaccords ne sont sans doute plus aussi importants qu'ils ont pu apparaître dans le passé. A l'appui de cette lecture plus constructive, on retiendra quelques réflexions. Les recherches sur les crises prenant pour objet d'étude premier des situations effectivement anormales, il y a pu y avoir biais dans la perception du risque de lectures trop événementielles. Pour se positionner à l'origine, lorsque de nouveaux champs et de nouvelles démarches sont ouverts, il est de règle qu'il faille insister sur les écarts à poser, moins sur les continuités à privilégier – et j'ai très probablement moi-même à examiner mes écrits sous cette lumière critique¹. A l'inverse, on note des réexamens féconds dans l'approche de l'événement².

Il semble qu'aujourd'hui, globalement, les conditions soient réunies pour dépasser les difficultés qui furent surtout vives dans les années 80-90. La pression des crises, qui passent de la périphérie au cœur des dynamiques de systèmes, vient sans doute ouvrir encore la discussion.

Des difficultés méthodologiques

Il y a maintes approches méthodologiques possibles pour faire de la recherche sur le terrain des crises.

Il n'y a évidemment pas de difficulté spécifique pour accéder à des éléments relatifs aux conditions générales d'un système. Le travail sur document ne pose pas de difficulté particulière.

¹ J'ai sans doute présenté les crises comme trop "extérieures" aux systèmes sociaux qui les produisaient... même si, en dépit de ces présentations, j'appliquais des analyses rapportées aux conditions initiales (comme je le fis notamment sur les cas de Seveso, Three Mile Island, etc.). Maladie infantile des études sur les crises ?

² Ainsi les réflexions de François Furet et Denis Richet : « [Les événements de 1789] ne sont pas [...] réductibles à une explication de type purement structurel. Leurs modalités ne sont pas "inévitables", inscrites dans les contradictions sociales. Il faut restituer au fait révolutionnaire lui-même, à l'événement son rôle créateur de la discontinuité historique. La mauvaise récolte de 1788, qui joue un si grand rôle dans la mobilisation des masses populaires, ne doit qu'au hasard météorologique sa dignité d'événement majeur ; et Louis XVI n'a pas signé le traité de commerce franco-anglais dans le dessein de couronner la crise qui va l'emporter ! En bref, les origines de la Révolution française ne sont simples que pour les esprits simples, et nous craignons, dans la partie de ce livre qui leur est consacrée, d'avoir un peu cédé à cette illusion et à cette facilité. Ce regret peut sans doute s'accompagner d'un constat qui est en même temps un souhait : l'approfondissement des recherches sur les origines de la Révolution française comporte un impératif logique, le consentement à ce qu'il y ait une part d'accidentel dans cette histoire. » (Avant propos à la nouvelle édition, *La Révolution française*, Paris, Hachette, 1989, p. 8).

Sauf quand ces documents changent de nature. Ainsi, une étude sur la couverture médiatique d'une grande crise contraint désormais à étudier d'abord le vecteur-clé : la télévision, la radio. Longtemps, le chercheur a fait valoir qu'il travaillait traditionnellement sur l'écrit et qu'il s'en tiendrait à cette habitude ; d'ailleurs, il découvrirait très vite qu'il lui était difficile de réunir le corpus télévisuel : même en passant par l'INA, il n'est pas aisé de retrouver les documents relatifs à une crise, encore moins d'en faire copie. Et, pour certains documents – parfois les plus essentiels –, il peut arriver qu'on se heurte à des difficultés qui signifient à quel point on se trouve sur un sujet délicat. “Monsieur, vous n'aurez jamais copie de ce document”, ai-je ainsi pu entendre de la personne en charge de la documentation dans une grande chaîne de télévision française.

Le travail à partir d'études de cas, surtout s'il vise à détecter des inflexions décisives dans la crise, pose rapidement des problèmes délicats. L'expérience montre que l'on se trouve vite en présence de réalités :

– *Fugitives* : le travail de recueil de matériaux après-coup est de très loin insuffisant.

– *Reconstruites quasi instantanément par les acteurs* : cela aussi pose question quant aux méthodes courantes d'analyse employées par le monde académique qui travaille après coup.

– *Furtives* : qui n'est pas rompu aux questions de crise, qui n'est pas immergé dans l'action pendant une crise aura beaucoup de difficulté à percevoir les éléments précipitants, les bifurcations qui sont essentielles dans les dynamiques de crise.

– *Sensibles* : la crise peut conduire à de fortes déstabilisations, mettant en cause des intérêts toujours majeurs. D'où la grande difficultés d'un accès satisfaisant à ce terrain et ses acteurs.

– *Dangereuses* : le simple fait de travailler sur un domaine sensible expose à des risques directs qui n'ont plus rien d'académiques.

– *Déliçates à exploiter* : comment utiliser des matériaux recueillis ? avec la question inverse, les risques liés au fait de ne pas utiliser des matériaux recueillis... Sans oublier des gaffes de débutants (trop fascinés par la situation de crise pour en percevoir tous les enjeux et tous les dangers).

On pourrait ici appliquer le précepte identifié précédemment. Certaines de ces difficultés méthodologiques heurtent sans doute certaines cultures du milieu académique : en principe, le fonctionnement académique garantit une certaine protection vis-à-vis des situations critiques – le travail sur les crises risque de conduire à devoir faire brutalement son deuil de cette sécurité fondatrice.

La difficulté d'accès aux situations conduit à devoir opérer avec d'autres rôles que celui du chercheur – par exemple celui de consultant. Cela suppose de travailler, séquentiellement, sur des modes différents, avec des contraintes obligeant à des pratiques très rigoureuses, plus complexes

assurément qu'en mono-fonction. Cela peut conduire à des incompréhensions, voire à des condamnations fortes : nous vivons, surtout en France, sur un vieux fond d'antagonisme, idéologique, entre monde de l'action et monde de la connaissance. Le second tient le premier pour suspect, loin de la pureté dont peut se parer le monde de la connaissance. Se commettre avec l'autre monde est souvent dénoncé et ressenti comme coupable. S'aventurer dans le monde de l'action, pour un chercheur, est en soi poser des actes forts de transgression. Il n'y a pas ici de solutions simples ; seulement une série de choix à tenir de façon rigoureuse et critique. Sur certains dossiers, on s'en tiendra à la distance la plus grande du monde de l'action ; sur d'autres, on choisira de gagner sur le terrain de l'accès à la compréhension fine des données. Quoi qu'il en soit, sur le terrain des crises, des questions délicates se posent – et aucun parti ne garantit le confort (car se garder prudemment à distance est parfois aussi s'interdire de comprendre, ce qui a un coût en termes de connaissance, donc aussi de responsabilité sociale). Une fois encore, comme le disait fort justement Henry Kissinger, "le monde de la crise n'est pas celui du voyage organisé" – même pour le chercheur.

2) *Des initiatives à engager*

Des stratégies intellectuelles

Je souscris entièrement à l'idée de nouer tous les fils souhaitables entre le champ de la crise et ceux des grandes disciplines ayant pignon sur rue : il y a là un capital de connaissances dont il serait dommage – et dangereux – de se priver. La logique doit ici être la suivante : si les événements apparaissent exceptionnels, posez la question de leur normalité. C'est bien cette logique que Claude Gilbert a tenue dans les séminaires du Programme Risques Collectifs et Situations de Crise en invitant les grands champs disciplinaires à venir réfléchir avec les chercheurs du champ des risques (et des crises). La difficulté est que la réflexion sur les crises apparaisse de prime abord trop étrangère aux autres disciplines pour que le dialogue puisse se nouer. Mais l'expérience semble indiquer que la persévérance peut être féconde.

Je souscris entièrement à l'idée de renforcer considérablement les échanges et les projets internationaux, même si cela est particulièrement chronophage et, dans un premier temps, décevant en raison de multiples barrières. Et cela en dépassant les interrogations trop banales, qui ont trop sévi, sur une simple comparaison entre systèmes institutionnels centralisés (France) et décentralisés.

Je pense que le programme à définir par le GIS devrait identifier des zones de recherches prioritaires. Il serait utile de conduire des recherches à partir de chaque catégorie d'acteurs dans les nouvelles configurations de crise aujourd'hui – et le rapport Phillips sur la conduite britannique de

l'affaire de la vache folle nous invite bien à un tel projet (Phillips, 2001...). Au nombre de ces acteurs dont il faut mieux comprendre l'univers de référence et d'action, les traditions et les bouleversements de positionnement et de mode d'action : les politiques, les administrations, les experts, les élus, les autorités locales, les victimes, les assureurs, les médias, les acteurs du monde judiciaire.

Il serait également nécessaire de définir des projets de recherche plus fondamentale. Notamment la question des discontinuités et de ses rapports avec les tendances lourdes des systèmes ; la question du hasard, des facteurs précipitants ; du pilotage en univers chaotique, etc.

Un travail serait à dédier tout spécifiquement aux exigences et aux conditions d'un apprentissage en matière de crise, dans l'optique d'une mise à niveau des organisations alors que des ruptures importantes vont générer des crises de plus en plus sévères exigeant des ruptures culturelles de plus en plus marquées, anticipées, conduites. Un travail précis serait ici de lancer une analyse systématique de tous les grands retours d'expérience, notamment à partir des rapports salués comme exemplaires (là, au moins, il n'y aurait aucune difficulté d'accès aux sources). Une ligne de travail serait dédiée à l'intelligence des travaux à développer en direction des décideurs ; une autre en direction de la formation initiale.

Tous ces travaux devraient lier réflexion sur dossiers et études de cas, en faisant fonctionner des chercheurs aux aptitudes complémentaires.

Pour ne pas perdre de vue le caractère spécifique des crises, apprendre de l'imprévu et être disponible à l'événement, la recherche ne devrait pas dédaigner de poursuivre, certes avec plus de maturité sans doute, les études de cas directement saisis dans l'instant.

Bien entendu, aucun chercheur ne peut couvrir à lui seul autant de lignes de travail. Mais c'est précisément la force d'un programme que d'être en mesure de bâtir, en relation avec des équipes étrangères, des programmes riches de toute la diversité nécessaire.

Des avancées en matière de méthodes

J'insisterai ici sur la nécessité d'une diversité maîtrisée. Il serait contradictoire, sur un sujet comme celui des crises, de vouloir privilégier une méthode de travail sur une autre. Au contraire, la plus grande ouverture doit être recherchée, au moins dans un premier temps. Par exemple, si je m'inspire de pratiques personnelles, on peut développer :

– Un rapprochement avec le monde du conseil, dont certains des meilleurs représentants sont directement engagés dans des travaux de recherche – le monde académique n'a pas ici de monopole.

– Un rapprochement avec des cercles de responsables, formels ou informels, qui s'engagent dans des travaux d'analyse distanciée d'avec leurs pratiques immédiates.

– Un rapprochement avec des acteurs désireux d’ouvrir des travaux de recherche dans leurs enceintes, sur ces questions de crise, et en dehors de demandes de conseil.

– Des travaux communs avec des industriels ou autres acteurs dans des retours d’expérience (comme on a pu en réaliser sur le cas de la destruction du réseau électrique québécois, en collaboration avec Electricité de France ; ou sur des épisodes de crise en France, en collaboration avec le corps préfectoral).

– Des opérations de réflexion-formation-simulation-retour d’expérience qui sont autant de voies pour mieux comprendre les mondes de référence des acteurs en présence.

Sur chaque projet, à concevoir de façon spécifique, des règles, des modalités d’action et de financement sont à définir.

Si un programme d’ensemble sait tirer parti, sans imposer des carcans mais en respectant bien les libertés et contraintes de chacun des acteurs et des équipes engagées, il peut être en mesure de construire une action d’ensemble conduisant au développement d’une intelligence collective.

Naturellement, pour donner une impulsion puissante à ces travaux, il serait nécessaire d’allier nos forces à l’échelle internationale pour obtenir une reconnaissance de la Commission en ces matières – et par là des financements de base permettant les échanges nécessaires entre équipes, des projets fédérateurs, une autonomie minimale pour une réactivité en matière d’analyse à chaud de crises porteuses d’enseignements. On souligne certes les risques d’une limitation de la recherche aux seules études de cas ; il serait dangereux que le balancier prenne une autre posture extrême, et que la recherche se mette confortablement à l’abri de toute confrontation à l’événement, dans ce qu’il a de plus surprenant et de déstabilisant – y compris pour la recherche.

Je ne peux finalement que reprendre le mot de Paul ‘t Hart : “*Time to get to work*”.

Références bibliographiques :

Bell C. (1978), “Decision Making by Governments in Crisis Situations”, in Frei, D. (ed.), *International Crises and Crisis Management - An East-west Symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publisher, pp. 50-58.

Bolzinger A. (1982), “Le concept clinique de crise”, *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, pp. 475-480.

Dormont D. (Dr.) (2000), “L’expertise dans les grands épisodes de crise”, in Lagadec P., *Ruptures créatrices*, Paris, Editions d’Organisation-Les Echos Editions, pp. 335-350.

- Eberwein W-D. (1978), "Crisis Research. The State of the Art : a Western View", in Frei D. (ed.), *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publishers, pp.126-142.
- Fink S. (1986), *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association.
- Gilbert C. (1992), *Le Pouvoir en situation extrême. Catastrophe et politique*, Paris, L'Harmattan.
- Hermann C. (1972), "Some Issues in the Study of International Crisis", in Hermann C.F. Ed, *International Crises : Insights from Behavioral Research*, New York, Collier-Macmillan London, The Free Press, pp. 3-17.
- Lagadec P. (1991), *La Gestion des Crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, McGraw Hill – Ediscience.
- Lagadec P. (1995), *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Lagadec P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris, Editions d'Organisation-Les Echos Editions, Collection Tendances.
- Lagadec P. (2001), *Retour d'expérience : théorie et pratique. Le rapport de la Commission d'Enquête britannique sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni entre 1986 et 1996*, Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, n°1, CNRS, Grenoble.
- Milburn T. (1972) "The Management of Crises", in Hermann C.F. Ed., *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Collier-Macmillan London, The Free Press, pp. 259-277.
- Mitroff I., Pauchant T. & Shrivastava P. (1988), "Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management", *Technological Forecasting and Social Change*, n°33, pp. 83-107.
- Morin E. (1972), "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18, pp. 6-20.
- Morin E. (1976), "Pour une crisologie", *Communications*, n° 25, pp. 149-163.
- Pauchant T.C., Mitroff I.I. (1988), "Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations", *Industrial Crisis Quarterly*, 2, 1, pp. 53-63.
- Pauchant T.C., Mitroff I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec-Amérique, Coll. Presses HEC.
- Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*, New York, Basic Books.
- Quarantelli E.L. Ed. (1978), *Disasters. Theory and Research*, Beverly Hills, California Sage.
- Report of the President's Commission on critical infrastructure protection (1997), *Critical foundations – Protecting America's infrastructures*, Washington DC.
- Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 (1998), *Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 1998*, Les Publications du Québec.

Chapitre XVII

Robinson J. A., (1968), "Crisis", in Sills D.L. Ed., *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol.3, New York, pp. 510-514.

Rosenthal U. (1986), "Crisis Decision Making in The Netherlands", *Netherlands' Journal of Sociology*, 22, p. 103-129.

Rosenthal U., Charles M.T., Hart P.'t Ed. (1989), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield, Illinois, C.C. Thomas Publisher.

Rosenthal U., Hart P.'t, Van Duin M., Boin A. (1994), *Complexity in Urban Crises : Amsterdam's Response to the Bijlmer Air Disaster*, London, James and James.

Rosenthal U., Boin A., Comfort L. Eds. (2001), "The Changing World of Crises and Crisis Management", in *From Crises to Contingencies : a global perspective*, Illinois, C.C. Thomas Publisher.

Slovic P. (1987), "Perception of Risk", *Science*, vol. 236, pp. 281- 285.

Starn R. (1976), "Métamorphose d'une notion. Les historiens et la "crise"", *Communications*, n°25, pp. 4-18.