

Vidéo 2

Définition et typologie de la crise

La crise est un terme éminemment polysémique¹ et peut revêtir des situations très différentes. Nous allons essayer de faire une approche plus précise de la notion de crise et d'en décrire une typologie aussi exhaustive que possible.

Nous évoluons de plus en plus dans un contexte labile², c'est-à-dire, fragile, souvent en limite de rupture. La complexité des différents réseaux existants et interdépendants comme les banques, les transports, les télécommunications, l'eau, l'électricité, constitue un facteur de vulnérabilité pouvant accentuer les effets de la crise. On parle de crise à chaque instant et dans tous les domaines : crise de nerfs, d'adolescence, de la famille, économique, sociale, politique, ministérielle. Plusieurs courants de pensées se sont essayés à définir ce concept sans y parvenir totalement. Ils ont néanmoins permis d'ouvrir une réflexion en la matière faisant état de **trois volets** :

- 1) Une manifestation violente ;
- 2) Une période difficile, voire préoccupante ;
- 3) Une phase de pénurie, un manque de quelque chose. Un « moment **périlleux** et **décisif** pour la communauté ».

La crise peut être définie comme la variation de l'état d'équilibre propre à un système ou une organisation, avec trois niveaux de variation :

perturbation ;
déséquilibre ;
rupture.

De même, elle comporte des modalités de cinétique, courte ou longue, et peut se déclencher soit de manière **prévisible** ou **inopinée**. À chaque fois que l'on régresse dans les « niveaux » des besoins fondamentaux de Maslow (**boire, manger, dormir, être protégé**, etc.), l'équilibre devient de plus en plus instable, et peut conduire à la rupture.

On parle encore de crises d'origines **naturelles** ou **accidentelles** (tsunami, tremblement de terre) de crises d'origine **humaine** ou **anthropique**. Les crises d'origines **naturelles** ou **accidentelles** provoquent inmanquablement des crises **humaines**.

Ces caractéristiques de la crise sont déjà anciennes mais demeurent néanmoins éclairantes. Certaines crises émergent lors de l'occurrence d'un événement soudain appelé élément déclencheur.

Jacob écrit en 1984 : « Un système est en crise lorsque son répertoire de réponse n'est pas adéquat pour résoudre le problème qui le menace ».

November en 1984 affirme qu' « une crise passe brutalement de l'état latent à un état aigu en laissant une impression d'incohérence et de *rien ne va plus* ».

Dutton en 1986 parle d' « une situation ambiguë où les causes et les effets sont inconnus ».

Pauchant en 1988 évoque « une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'ensemble d'une organisation qui peut interrompre les opérations présentes ou futures de l'entreprise en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel ».

Arjen Boin et Patrick Lagadec quelques années plus tard estiment que les crises ont

1 La *polysémie* est la caractéristique d'un mot ou d'une expression qui a plusieurs sens ou significations différentes.

2 Qui est sujet à changer, à se transformer.

changé de nature et proposent des caractéristiques correspondant davantage aux crises actuelles dont nous allons voir à présent la typologie.

La typologie des crises selon **Gundel**, va être déterminée à partir de **deux critères** comme la **prédictibilité de la crise** et les **possibilités d'influence de la part de l'organisation**. À partir de ces critères, on détermine quatre types de crises : **La crise conventionnelle, la crise inattendue, la crise insurmontable et la crise fondamentale**.

Pour sérier plus précisément le phénomène, sept autres critères peuvent être avancés :

1. La **prédictibilité** : la situation est-elle prévisible ?
2. L'**influence** : disposons nous des capacités de maîtriser la situation de crise ?
3. La **spécificité** : la situation est-elle spécifique à une partie de l'organisation ou est-elle générale ?
4. L'**identification** : les causes de la crise sont-elles aisément identifiables ?
5. La **probabilité d'occurrence** : la probabilité d'occurrence de l'événement déclencheur est-elle faible ou élevée ?
6. La **pression temporelle** : la situation contraint-elle les décideurs à l'urgence ?
7. La **connaissance** : disposons-nous de suffisamment de connaissances sur la situation ?
8. Le **niveau de menace** : quel est le niveau de menace pour l'organisation ou la société ?
9. La **dynamique** : la dynamique de crise est-elle abrupte ou cumulative ?

Les crises conventionnelles³ : Ces situations sont prédictibles et le degré d'influence de la part de l'organisation sur la crise est élevé. Les organisations disposent d'une certaine connaissance (probabilité d'occurrence élevée, analyse de risque conduite) de ce type de crise. L'événement déclencheur est isolable – Ex. : Accident industriel de type AZF ou usine de BHOPAL.

Les crises inattendues : Ces types de crise sont perçus comme rares et non prédictibles. Les organisations peuvent les contrôler, mais du fait d'un manque de préparation et de planification, leur influence est donc restreinte. L'événement déclencheur est isolable – Ex. : Naufrage du TITANIC, du COSTA CONCORDIA.

Les crises insurmontables : Ces crises peuvent être anticipées, mais du fait d'un défaut de préparation, de conflit interne aux organisations, les possibilités d'influence sont faibles. L'événement déclencheur est connu, isolable temporellement et spatialement. Ex : conflits et affrontements armés.

Les crises fondamentales : Ce sont les plus dangereuses pour les organisations. Elles sont non prévisibles et non contrôlables du fait d'une absence de connaissance sur la réponse à apporter. L'événement déclencheur a des causes floues – Ex. : Attentats du 11 septembre 2001 aux USA.

Si ce tableau peut paraître théorique, il se révèle utile aux décideurs et aux acteurs dans la phase de prévention et de planification. Il aide notamment à appréhender les **signaux faibles** et à prendre les **mesures prophylactiques** quand c'est encore possible.

3 Cette typologie est développée par Carole Dautun dans les ouvrages suivants : Dautun, C (2007), : « *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la Sécurité Civile* » thèse de doctorat, École des mines de Saint Étienne, 408p. Dautun, C, (2009), *Du terrain du risque au terrain de la crise : Fondamentaux à l'usage des organisations*, Cahiers de la Sécurité n°10, La Documentation Française, pp20-33