

Le tragique dans la crise : comment agir lorsqu'il est trop tard

Clément, Mary-lieta

Université Laval

mary-lieta.clement.1@ulaval.ca

et

Roux-Dufort, Christophe

Université Laval

christophe.roux-dufort@fsa.ulaval.ca

Résumé :

Le présent document s'inscrit dans un courant de recherche sur la gestion des crises qui remet en question l'idée de la prévisibilité et de la contrôlabilité des crises. Des chercheurs comme Perrow (1984) les définissent même comme étant inévitables et normales. Nous avançons l'idée que considérer les crises comme normales, c'est-à-dire comme un phénomène incompressible auquel les gestionnaires ne peuvent échapper, signifie reconnaître leur essence tragique intrinsèque. En tant que tel, nous utilisons la tragédie grecque, non pas comme une métaphore pour caractériser les conséquences des crises comme le font habituellement les auteurs, mais comme une lentille analytique pour les conceptualiser comme des processus irréductibles malgré toutes les stratégies déployées pour les prévenir, les contrôler et les gérer, sans laisser aux gestionnaires la possibilité de changer la trajectoire des événements exactement comme le héros grec tragique qui lutte contre son destin.

Plus spécifiquement, notre article a pour objectif d'explorer la nature tragique des crises afin de découvrir leur caractère inexorable, insurmontable et irrémédiable et les stratégies adoptées par les gestionnaires lorsqu'ils sont pris au piège d'événements qui échappent à leur contrôle et à leur compréhension. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les connaissances accumulées sur la tragédie grecque telles que proposées par les chercheurs de la littérature classique, les philosophes et en particulier par Clément Rosset (2014), pour mettre en évidence des facettes insoupçonnées des crises et de leur gestion. L'application de cette grille d'analyse nous permet d'apporter deux contributions théoriques à la littérature sur la gestion des crises : une définition de la crise tragique et un modèle de développement dans lequel nous soulignons les stratégies de gestion et d'anticipations mises en œuvre par les gestionnaires lorsqu'ils se retrouvent face au point de non-retour qu'impose la nature tragique de la crise.

Mots-Clés : Gestion des crises organisationnelles – Tragique – Anticipation stratégique –Pari–Espoir- Sacrifice

INTRODUCTION

Les recherches ont souvent mis en lumière qu'une gestion efficace des crises prenait appui sur un éventail d'outils et d'interventions articulés sur un continuum allant de l'anticipation à l'apprentissage post-crise (Pearson et Clair, 1998). Plusieurs modèles de gestion de crise ont ainsi vu le jour pour doter les gestionnaires de stratégies efficaces pour prévenir, gérer et capitaliser sur ces événements (Pauchant et Mitroff, 1992; Williams al., 2017; Waller, al., 2014). À notre connaissance cependant peu de recherches ont étayé l'efficacité de ces outils sur la capacité des organisations à gérer et anticiper les crises d'autant que des phénomènes décrits comme nouveaux ou inconcevables ont parfois rendu ces outils et ces modèles inopérants (Dror, 2001). L'accident du Fukushima, les attentats du 11 septembre ou la faillite de Lehman Brothers par exemple ont montré comment des transformations multiples au niveau global entraînent inévitablement des ruptures majeures dans les systèmes sociaux qui peuvent englober des organisations, des gouvernements ou des pays entiers et constituer un défi majeur pour les capacités à gérer et gouverner (Farazmand, 2007). L'épreuve des faits a donc incité les chercheurs à relativiser l'idée selon laquelle il était possible d'anticiper et de contrôler les crises. Dans cette optique, les chercheurs, portés notamment par la vague d'intérêts scientifiques multidisciplinaires autour de la résilience, ont réfléchi aux conditions organisationnelles et inter organisationnelles qui permettraient aux organisations de résister à ces chocs devenus incontournables. Le principe étant que si les crises sont par essence plus difficiles à anticiper et à prévoir, il est prioritaire d'accroître la capacité des organisations à résister aux chocs et à se relever (Williams et al, 2017). Mais considérer la crise comme un phénomène incompressible auquel les gestionnaires devront irrémédiablement faire face, c'est lui reconnaître aussi une nature profondément tragique. Non pas en raison de ses conséquences dramatiques, mais plutôt en raison de sa nature irréductible et inéluctable et des stratégies des héros pour tenter d'y faire face.

Selon la perspective littéraire et philosophique, le tragique expose l'homme à des forces qui le dépassent et le placent face à des dilemmes irréconciliables qui ne se résolvent que par des décisions déchirantes, sources de désespoir et de terreur (Schopenhauer et al., 2010; De Romilly, 2014; Judet de la Combe, 2010). Le tragique se révèle ainsi un concept riche pour saisir une partie de la nature des crises parce qu'il rend compte à la fois de leur nature incompressible, de la charge émotionnelle qu'elles suscitent et du déchirement individuel issu de la gestion complexe entre la

liberté d'action et l'inéluctable nécessité des événements (Domenach, 1967). En d'autres termes, le tragique serait le constat d'une fatalité dans laquelle le gestionnaire maintiendrait l'espoir d'une sortie possible. Ainsi, dans notre article nous défendons l'idée que les crises présentent une part tragique qui se situe à l'intersection d'un scénario inéluctable signant un point de non-retour dans le cours des événements et des stratégies déployées par les gestionnaires dans l'espoir de s'en départir. De ce fait, la gestion de crise serait l'ensemble des stratégies mises en place pour diluer cette dimension tragique qui s'impose. Elles se fondent sur des paris incertains destinés à entretenir un espoir parfois illusoire et sur une lecture alternative des événements impliquant des décisions qui peuvent paradoxalement envenimer la crise jusqu'au constat d'échec lorsque tout est terminé. La gestion du tragique relativise ainsi le poids des stratégies rationnelles et instrumentales pour gérer les crises et met l'accent sur des stratégies telles que le pari, l'espoir, la création d'une réalité illusoire et le sacrifice.

Cet article propose donc d'examiner la nature tragique des crises et le contexte d'urgence extrême qu'elle impose. Non pas au sens où le tragique est habituellement utilisé par les chercheurs pour désigner la gravité des crises, mais pour en explorer la nature inexorable, incompressible et ses conséquences sur le comportement, les émotions et les stratégies de gestion et d'anticipation mises en place par les managers lorsqu'ils se trouvent pris au piège d'événements qui échappent à leur contrôle et à leur compréhension.

Ainsi en adoptant cette perspective, cette recherche nous permettra de répondre aux questions suivantes: comment le tragique apparaît-il dans la crise ? Quels comportements les gestionnaires adoptent-ils lorsqu'ils sont face au point de non-retour qu'impose le tragique ?

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les ressorts et le sens de la tragédie grecque tels que l'ont proposé les philosophes et en particulier Clément Rosset (2014) et faisons deux contributions théoriques à la littérature. D'une part, nous travaillons à l'élaboration d'une définition de la crise dans laquelle nous exposons les conditions dans lesquelles elle devient tragique. D'autre part, nous proposons un modèle de développement du tragique dans la crise qui nous permettra d'identifier les stratégies développées par les gestionnaires pour faire face au point de non-retour soulevé par la nature inéluctable des événements en cours. Cet article relativise le poids des stratégies rationnelles et instrumentales pour les gérer et met l'accent sur des stratégies telles que le pari, l'espoir, la création d'une réalité illusoire et le sacrifice.

LA TRAGÉDIE ET LE TRAGIQUE

1.1 LA TRAGÉDIE, LE TRAGIQUE ET LES CRISES

Née en Grèce et plus particulièrement à Athènes lors des premiers concours tragiques qui sont organisés lors des fêtes religieuses de Dionysos au 5ème siècle av J.C (De Romilly, 2014), la tragédie grecque est un genre théâtral qui déploie une action mettant en scène des héros ou des personnages nobles, sans cesse tourmentés par un combat entre la liberté et la nécessité (Szondi, 2003; Vernant & Vidal-Naquet, 1982). Avec les émotions extrêmes qu'elle donne, De Romilly (2014) explique qu'elle nous invite à avoir une réflexion plus générale sur la condition humaine et ses limites. Elle est aussi une forme de purge émotionnelle, ce qu'Aristote fait clairement ressortir dans sa définition de la tragédie (Aristote, La poétique, 6, 1449b, 25-27, Hardy). Il existe certes plusieurs types de tragédie, comme la tragédie grecque, shakespearienne ou japonaise, mais le tragique, lui, est universel (Steiner, 1993). Le tragique véhicule le principe de l'anéantissement imminent ou déjà consommé (Szondi, 2003). Il se manifeste fondamentalement par un déchirement de l'homme entre ce qu'il veut et ce qui lui est imposé suscitant l'horreur et la violence, mais aussi par un aveuglement qui le pousse à commettre une erreur fatale alors qu'il pense bien faire (Sdonzi, 2003). Le tragique se révèle donc un concept riche pour saisir la nature des crises organisationnelles parce qu'il permet de rendre compte d'une part de leur nature incompressible et de la charge émotionnelle qu'elles suscitent et d'autre part du déchirement individuel et de la gestion complexe entre la liberté d'action et l'inéluctable nécessité des événements (Domenach, 1967). En particulier, il ouvre des voies nouvelles de réflexion sur le comportement et les décisions d'un gestionnaire en situation de crise et ce faisant il offre une possibilité de redéfinir les crises et leur processus d'évolution. Pour ce faire, nous devons nous doter d'une lentille analytique qui permette de mettre en évidence la dimension des crises. C'est l'objet de la section suivante.

1.2 LES DIMENSIONS DU TRAGIQUE

À partir des travaux des philosophes et des littéraires sur la tragédie, nous avons identifié six dimensions qui constituent les axes de notre lentille analytique pour rendre compte de la nature tragique des crises. Nous puiserons nos illustrations dans l'une des tragédies grecques les plus popularisées et les plus citées par les auteurs en sciences sociales: *Œdipe Roi* de Sophocle (Le Guen, 1974; Sztulma, 1978). Rappelons-en les principaux éléments d'intrigue. Laïos et Jocaste, le roi et la reine de Thèbes, donnent naissance à un fils Œdipe et se font prédire par un oracle que

celui-ci tuera son père et épousera sa mère. Effrayée par cette triste nouvelle, la famille royale abandonne l'enfant qui se fait adopter par Polybe et Mérope, roi et reine de Corinthe. Œdipe est élevé dans l'amour et pense être le fils légitime des souverains de Corinthe. Quelques années plus tard, en consultant l'oracle à Delphes, Œdipe apprend à son tour la prophétie originelle. Effrayé par cette prédiction, il quitte Corinthe et se rend Thèbes en espérant faire mentir l'oracle. Sur son chemin, il rencontre Laïos qu'il tue. Puis en arrivant à Thèbes, il délivre la ville de la terreur que fait régner la Sphinge, épouse Jocaste, la reine et devient le roi de la cité. La tragédie de Sophocle débute vingt ans plus tard, lorsque Thèbes est ravagée par une terrible peste, déclenchée par les dieux pour payer les erreurs d'Œdipe. Œdipe Roi, présente la reconstitution de la découverte de la réalité par Œdipe.

1.2.1 La nature du scénario tragique

Pour la plupart des auteurs étudiés, la tragédie met en scène plusieurs événements qui s'enchevêtrent et se déroulent selon un scénario dramatique qui surgit brutalement et provoque un renversement du cours normal de la vie du héros ainsi que l'ordre établi sans qu'il ne puisse rien changer à sa trajectoire (Domenach, 1967; De Romilly, 2009). Mathias Langhoff, parle de point de non-retour à l'issue duquel les croyances et les présomptions qui soutenaient les équilibres s'effondrent (dans Fabre et al., 2007). Dans le mythe d'Œdipe, l'oracle annonce d'emblée le scénario inéluctable auquel le héros sera soumis. Il tuera son père et épousera sa mère. Ces deux annonces font irruption dans un environnement paisible. Œdipe vit heureux avec ses parents adoptifs. Il s'agit donc du bouleversement complet d'une réalité jusqu'alors équilibrée et un changement radical de trajectoire selon une destinée annoncée d'avance et qui, quoiqu'il arrive, se déroulera tel que prévu.

La première dimension tragique se révèle donc dans la nature du scénario de rupture qui se déploie. Celui-ci est à la fois inéluctable, insurmontable et irrémédiable et son annonce faite au héros en amont constitue l'évènement déclencheur qui scelle son impuissance à renverser le cours des événements.

1.2.2 L'impossibilité d'anticiper

Dans le mythe d'Oedipe, l'annonce faite par l'oracle est incomplète et imprécise. En ce sens, l'ambiguïté des informations données aux héros rend impossible l'anticipation de la façon dont il

chutera (Judet de la Combe, 2012; Steiner, 1993; De Romilly, 1998). Quand Œdipe se rend à Delphes, l'oracle refuse de lui répondre et lui prédit seulement le malheur à venir. L'annonce qui scelle le destin du héros est suggérée par des indices que les oracles distillent et qui annoncent la catastrophe imminente (Jackson, 2008; De Romilly, 1998). Judet de la Combe (2013), parle d'une philosophie de la nécessité, dans la mesure où l'essence du tragique réside dans le combat que mène le personnage contre son destin. Destin qui le domine et est surdéterminé par la situation à laquelle il doit faire face (Alberti, 2002). Ainsi, non seulement le scénario des événements est inéluctable tel que défini plus haut, mais il est aussi fatal c'est-à-dire que le héros est irrémédiablement entraîné vers une issue incontournable et dramatique qui le laisse impuissant. Le héros est donc placé dans l'impossible et paradoxale position de chercher par tous les moyens à détourner la trajectoire des événements pour faire mentir les oracles. Pour ce faire, il va créer une seconde réalité plus acceptable, lui donnant l'espoir que la prédiction pourra être déviée. C'est pourquoi il quitte Corinthe pour Thèbes (Rosset, 1993).

Ainsi la deuxième dimension tragique se révèle dans les stratégies déployées par le héros pour faire face au scénario. Incapable d'en anticiper les mouvements, il refuse son impuissance et cherche à s'en échapper en détournant la trajectoire par une série d'initiatives fondées sur des paris qui lui donnent le sentiment d'être libre de sa destinée et de contrôler les événements en marche. Ce faisant, il duplique la réalité pour substituer à l'inéluctable scénario, une autre réalité plus conforme à ce qu'il espère et se détache ainsi du réel. Il se convainc ainsi qu'il vient d'y échapper.

1.2.3 Des décisions déchirantes et sacrificielles

Dans le mythe d'Œdipe, le jeune héros horrifié par l'annonce de l'oracle refuse de se rendre à l'évidence et tente de déjouer la prophétie en prenant la décision de sacrifier sa vie royale à Corinthe et de se rendre à Thèbes pour sauver ses parents. Le héros tragique est donc poussé jusqu'à un certain seuil de décision qui l'oblige à faire des choix déchirants, relevant du sacrifice, dans l'espoir d'échapper au destin (Vernant & Vidal-Naquet, 1982, De Romilly, 1998). Cette décision ne relève pas de la raison, mais plutôt d'un pari sur l'avenir qui nourrit l'espoir d'éviter la prophétie à laquelle il est condamné. (Vernant & Vidal-Naquet, 1982, Rosset, 2014). La décision d'Œdipe relève du pari qu'en se rendant à Thèbes, il échappera au scénario. Ceci se révélera faux. Le tragique résulte ainsi d'une collision de deux réalités irréconciliables. D'une part, le déroulement inéluctable d'une

série d'évènements à l'issue dramatique. D'autre part, les tentatives désespérées d'un héros pour déjouer la trajectoire de ces évènements (Alberti, 2002). C'est le propre du tragique.

La troisième composante du tragique relève la nature et les conséquences des choix effectués par le héros pour échapper au scénario. Ce sont des choix déchirants qui sacrifient une partie de ce qui lui est cher et dont il pense qu'ils sont les seules options possibles pour lui permettre de se sortir de la trajectoire des évènements en marche.

1.2.4 La nature auto-réalisatrice des décisions

La quatrième composante du tragique tient à la nature auto-réalisatrice des choix du héros. C'est en cherchant à modifier la trajectoire du scénario annoncé que le héros crée lui-même les conditions de l'accomplissement de la prophétie (De Romilly, 2014; Judet de la Combe, 2012). Tel qu'expliqué plus haut, le héros prend des décisions dans l'espoir d'échapper à son destin (Rosset, 2014). Tel est le cas d'Œdipe qui décide de partir de Thèbes pour Corinthe. Cette décision lui donne le sentiment d'exercer une liberté au regard du scénario de l'oracle. Mais celle-ci est illusoire dans le sens où elle n'est qu'un pas de plus dans l'engrenage de la tragédie. On parle alors de Népios (en grec ancien) c'est-à-dire que le personnage ignore où il va et avance à tâtons simplement en pariant sur sa réussite (De Romilly, 1998). De Romilly (1998) explique que Homère utilisait ce terme pour souligner l'aveuglement du personnage qui ignore le désastre futur qu'il va causer et vers lequel il va. Autrement dit, les décisions que le héros prend en pensant échapper à son destin sont en réalité totalement à l'envers de ce qu'il vise et le maintiennent au contraire dans la trajectoire mortifère (Domenach, 1967; Szondi, 2003).

La quatrième composante du tragique relève que les tentatives du héros pour sortir du scénario inéluctable auquel il est condamné ne sont que des pas de plus vers la réalisation de son destin. C'est donc en cherchant à y échapper qu'il l'accomplit.

1.2.5 Un climax émotionnel

C'est lorsqu'il se rend compte qu'il s'est engagé dans un chemin qui l'a conduit à accomplir les prédictions de l'oracle que le héros rentre en collision avec le tragique. Il lui est désormais impossible de faire marche arrière, car le pire est déjà arrivé (Rosset, 2014). Ce piège va lever chez le héros des émotions extrêmes telles que la colère, la rage, la peur, la haine, le chagrin, la honte, l'effroi, l'angoisse et la terreur au point qu'Œdipe, lorsqu'il réalisera ses actes, décidera de se

crever les yeux (Bentley, 1964; Lanza 1988). Pour la première fois, l'action du héros est arrêtée. Il ne peut plus continuer dans la voie sur laquelle il était engagé. Rosset (2014) parle de l'insurmontable. Lorsque Œdipe découvre la mort, il découvre que *"non seulement il n'a pu surmonter l'obstacle qui se dressait sur sa route, mais voici qu'il découvre tout à coup qu'il n'y a pas d'autre voie possible"* (Rosset, 2014 : 25). Ce qui rend la situation tragique c'est non seulement un inéluctable, mais aussi un insurmontable scénario qui en dépit que tout ce que le héros a pu faire, demeure indépassable. Tout espoir d'une sortie possible devient alors inutile. Le héros est condamné à vivre passivement l'évènement qui s'impose à lui. Le tragique réside donc aussi dans ce que Rosset (2014) appelle l'irréparable, c'est-à-dire cette incapacité à agir contre ce qui arrive imposant au héros de subir ce qu'il vit.

La cinquième composante du tragique se manifeste par les violentes émotions auquel se trouve soumis le héros et qui constitue le climax émotionnel de la tragédie. Ce pic émotionnel est lié d'une part aux déchirements et aux sacrifices auxquels le héros consent pour déjouer le scénario et d'autre part à l'immense douleur de constater que la prophétie s'est finalement réalisée malgré tout ce qu'il a accompli pour y échapper.

1.2.6 Une double temporalité

La temporalité est une dimension centrale dans la tragédie. Rosset (2014) explique qu'il existe deux temps distincts dans la tragédie. D'une part, le temps mouvant, c'est-à-dire le temps chronologique tel que nous le concevons, minute par minute. D'autre part, le temps tragique, c'est-à-dire un temps arrêté, voire intemporel, qui est une interprétation a posteriori et schématique de l'évènement. Pour illustrer cette différence, Rosset (2014) prend l'exemple d'un maçon qui travaille sur un échafaudage. Il travaille, trébuche, chute et meurt. Ce que nous voyons dans un premier temps est la chute de l'homme seconde par seconde qui le mène à la mort. C'est le temps mouvant. Mais en parallèle, on retrouve aussi un temps arrêté, dit tragique, qui est la représentation à posteriori du schéma de l'action d'un homme en train de mourir. Le temps tragique nous fait prendre conscience du schéma du piège irréparable de la mort. Pour Rosset (2014), la compréhension du temps tragique d'un évènement ne se fait qu'après coup, c'est-à-dire une fois que l'évènement est terminé autrement dit une fois que l'horreur nous transperce et nous cristallise. Ce temps tragique est particulièrement bien décrit dans la tragédie Œdipe roi. Rosset (2014) explique que *« Le héros aborde le temps tragique à l'envers : dans son temps illusoire, c'est la*

situation désastreuse de Thèbes qui l'amène à s'interroger sur les causes de cette situation et à entreprendre cette enquête qui le mènera à sa perte, alors que pour le temps tragique cette peste de Thèbes n'est que l'avant-dernier chaînon, c'est-à-dire au point final : l'appréhension d'Œdipe. Dès qu'Œdipe est atteint, dès qu'on le met au courant de cette peste et des nécessités d'une enquête, le ressort tragique a achevé de se dérouler. » (Rosset, 2014 : 15-16). Tant que le temps se déroule, le héros peut encore se dire qu'il est libre de se sortir de son destin en marche. Le maçon qui travaille sur son échafaudage peut avoir le sentiment de travailler en sécurité, jusqu'à l'irruption d'un incompressible événement qui ne laisse plus aucune liberté au maçon pour s'en sortir. Le tragique commence là, lorsque tout est en place pour que plus rien ne puisse lui permettre d'échapper à son destin tragique.

La sixième composante du tragique tient à l'idée que le tragique ne se révèle qu'à la fin lorsque tout est fini et qu'il naît de la collision de deux temporalités. Celle d'un temps mouvant, chronologique. Puis celle d'un temps tragique qui rétrospectivement dévoile au héros son ignorance et la nature insurmontable et irrémédiable des événements.

1. LE TRAGIQUE DANS LA CRISE

Pour dénouer la nature tragique des crises organisationnelles, il nous faut à présent discuter des six composantes du tragique au regard de la littérature en gestion de crise. Dans cette perspective, nous voyons la crise telle que nous l'avons défini en introduction, à savoir comme le résultat d'un événement inéluctable donc le gestionnaire et/ou l'organisation ne peuvent ressortir indemnes. Nous montrons tout au long du texte comment le gestionnaire se vêt de l'habit du héros tragique lors de l'apparition du scénario inéluctable signant un point de non-retour. Pour ce faire, nous reprenons chaque dimension du tragique, les soumettons à l'examen de la littérature spécialisée en gestion de crise puis en tirons des propositions de recherche.

2.1 LA CONFISCATION DES ALTERNATIVES

Ainsi au même titre que la tragédie met en scène un scénario qui échappe au contrôle du héros sous l'effet d'une rupture soudaine, les auteurs en gestion de crise sont assez consensuels sur l'idée qu'une crise est un événement soudain et inattendu venant perturber le système de référence en place et le cours normal du rythme des affaires (Pearson & Clair, 1998). La majorité des chercheurs

la décrivent d'ailleurs comme une rupture et la notion d'évènement déclencheur atteste de cette idée d'un point de non-retour qui précipite la situation dans une dynamique qui va échapper aux gestionnaires jusqu'à une issue fatale auquel personne ne s'attend (Pearson & Clair, 1998; Roux-Dufort, 2000). Le parallèle s'arrête cependant là si l'on considère que la tragédie ajoute des ingrédients que les travaux en gestion de crise considèrent comme contournables. Alors que la gestion de crise suppose que le gestionnaire dispose de moyens pour détourner la marche des évènements aussi bien en anticipant certains bouleversements en amont qu'en organisant une réponse planifiée pendant les évènements pour réduire les conséquences (Williams et al., 2017), la vision tragique se fonde quant à elle sur la nature inéluctable, insurmontable et irrémédiable des évènements. Elle scelle l'impuissance du gestionnaire à changer le cours du scénario. C'est à ce point de non-retour que la nature tragique se révèle aux yeux des acteurs et en particulier des gestionnaires, car c'est à partir de là qu'une incompressible réalité s'impose. Il est possible de dire par exemple que l'explosion de la centrale de Fukushima devient tragique seulement après l'explosion (Guarnieri et al., 2018) pas seulement par ses conséquences funestes, mais aussi parce qu'on réalise que tout ce qui a été fait par les gestionnaires de cette centrale pour l'éviter a été vain. Ce qui rend l'épisode de Fukushima tragique est non seulement l'évènement déclencheur qui annonce que plus rien ne sera pareil, mais le sentiment prégnant qu'un scénario inéluctable, insurmontable et irrémédiable vient d'aller à son terme en dépit de tous les efforts entrepris pour l'éviter. Là se trouve le moteur tragique de la crise parce qu'elle s'impose sur toutes les réalités que les acteurs vont chercher à bâtir pour vivre avec elle.

Proposition 1 : Un évènement devient tragique quand il impose aux gestionnaires une incompressible réalité faisant apparaître sa nature inéluctable et confisque la possibilité d'un scénario plus désirable.

2.2. LE DOUBLE DE LA RÉALITÉ

La deuxième composante du tragique a trait aux stratégies déployées par les héros pour faire face au destin annoncé par les oracles et imposées par les dieux. Notre revue de la littérature mentionne qu'ils vont refuser l'impuissance face à l'incompressible réalité en prenant des initiatives fondées sur des paris sur la réalité en vue d'échapper au déterminisme du destin et d'entretenir l'espoir d'une liberté d'action pour déjouer le scénario en cours. En gestion de crise, plusieurs recherches

ont souligné des stratégies similaires à celles du héros tragique. Les phénomènes de déni de la réalité ou de distanciation documentés par la littérature en sont des exemples frappants (Roux Dufort, 2009). Tout comme le héros grec refusera de céder à l'impuissance provoquée par l'annonce de l'oracle, en créant une seconde réalité le gestionnaire refusera de faire face à la réalité de la crise via différents mécanismes de défense psychologiques (Rosset, 1993). Laughlin (1979) explique qu'en situation de crise le gestionnaire nie la réalité de la situation en se persuadant qu'elle est encore récupérable. Ce processus lui permet d'alimenter l'espoir d'une sortie possible pour lui et/ou l'organisation.

Prendre des décisions coûte que coûte est une autre façon de contrer le sentiment d'impuissance que génèrent les crises tout du moins dans les premières phases. Les gestionnaires de crise, confrontés à une situation ambiguë et complexe qui fait peser la menace d'une perte importante, sont contraints à la prise de décision dans l'espoir d'échapper aux dommages à venir (Anderson et Sun, 2017; Cook et Holt, 2015). Weick (1993), dans son analyse de l'incendie de Mann Gulch, avance aussi que les décisions au comble de la crise sont prises pour entretenir l'espoir de se sauver. Les pompiers, piégés dans un incendie incontrôlable, vont prendre différentes initiatives en misant sur le fait que celles-ci leur permettront de sortir de l'impasse (Maclean et Guiloineau, 1998). Les décisions des gestionnaires exposés à des événements hors contrôle reposeraient donc beaucoup plus sur l'espoir d'échapper à une situation délicate que sur des processus planifiés et encore moins sur une analyse rationnelle de la situation. En dépit des résonances entre les deux champs de recherche, le tragique nous offre une perspective complémentaire au regard des travaux sur la gestion de crise. La première nuance a trait à ce qui fonde la décision. Face à une situation incontrôlable, le héros convaincu qu'il déjouera le scénario va prendre des décisions qui relèveront d'un pari qu'il va faire sur l'avenir et reposeront sur l'espoir d'une liberté et d'un contrôle sur les événements. Le biais d'illusion du contrôle, souvent discuté dans la littérature en gestion de crise se rapproche de ce processus (Langer, 1975). C'est à ce stade que la littérature sur la tragédie apporte une deuxième nuance utile pour comprendre le comportement du gestionnaire face à l'impensable. La tragédie grecque expose certes, un héros dans une situation de déni face à l'annonce douloureuse de l'oracle, mais affine ce point en expliquant qu'il va créer un double de la réalité, le poussant dans l'illusion qu'il peut agir contre la prophétie (Rosset, 1993). La crise révèle sa nature tragique dans la tentative des gestionnaires de faire face à l'impensable en

dupliquant le réel de façon à créer une perception de la réalité plus désirable dans lequel ils conservent l'illusion d'agir et de retourner la trajectoire du scénario.

Proposition 2a : Pour faire face à l'impasse de l'inéluctable scénario, le gestionnaire crée une réalité concurrente dans laquelle il recouvre le sentiment d'une possibilité de changer la trajectoire du scénario de la crise.

Proposition 2b : Les décisions prises par le gestionnaire à l'intérieur de ce double de la réalité se fondent sur le pari qu'il trouvera une sortie et entretiennent un sentiment d'espoir chez lui et parmi les membres de l'organisation.

2.3 LA LOGIQUE SACRIFICIELLE

Le héros n'a pas d'autres choix que de prendre des décisions difficiles et de faire des sacrifices pour tenter d'échapper au scénario annoncé. La littérature nous éclaire donc sur sa difficulté à prendre des décisions la plupart du temps déchirantes, pour essayer coûte que coûte de déjouer une prophétie à laquelle il est condamné. La littérature sur la tragédie au même titre que celle sur la gestion de crise montre que le sacrifice serait utilisé lors de situations difficiles comme solution ultime pour retrouver un équilibre (Amiridis, 2018 ; De Romilly, 2014). Amiridis (2018) met en avant le fait que les dirigeants doivent faire des choix de renoncement dans le but de sauver une partie de leur organisation. Tel est le cas des pompiers dans l'incendie de Man Gulch se voyant obligés de se démunir d'une partie de leur matériel pour s'alléger dans l'espoir de fuir les flammes rapidement et sauver leur vie (Macclean et Guiloineau, 1998).

Cette réflexion nous mène à penser que face à un événement incontrôlable, toutes décisions ou tentatives réalisées pour sortir et dévier le scénario nécessitent une part d'abnégation, comme une sorte de prix à payer pour tenter de s'extirper de ce qui apparaît comme inéluctable. Pour revenir à l'exemple de Fukushima, les ingénieurs se sont rendus dans des zones fortement irradiées afin d'injecter de l'eau de mer dans le réacteur et éviter l'explosion (Guarnieri et al., 2018). Une partie des hommes du dirigeant de la centrale ont donc sacrifié leur vie pour sauver une partie de la population de la plus grande catastrophe nucléaire de l'histoire.

Proposition 3 : Lors d'une crise tragique, les gestionnaires sont confrontés à des situations déchirantes leur imposant d'accepter que seul le sacrifice d'une partie d'eux-mêmes ou de leur organisation entretiendra l'espoir de dévier la trajectoire du scénario imposé.

2.4 DES DÉCISIONS AUTORÉALISATRICES

Dans la tragédie, pris de peur par l'annonce de l'oracle, le héros cherche à fuir son destin. Toutefois, c'est en cherchant à y échapper que le héros l'accomplit, car il est condamné quoiqu'il arrive au scénario annoncé (Szondi, 2003). En d'autres termes, la tragédie met en scène la nature auto-réalisatrice des décisions du héros. Dans la même veine, plusieurs chercheurs tels que Schwenk (1985) expliquent que les gestionnaires en contrôle d'un événement en situation difficile ont tendance à moins percevoir les risques qu'elle présente (Goodie et Young, 2007; Langer, 1975; Nordgren et al., 2007). En effet, Lewis (2019) explique que la peur de l'arrivée d'un événement peut induire une mauvaise représentation de la réalité du risque. Le gestionnaire pensant être capable de le maîtriser facilement prend ses décisions au-delà de la réelle compréhension de la situation (Weick, 1988; Okoli et Watt, 2018), ce qui le mènera à résorber ou à intensifier la crise et provoquer son escalade. L'exemple de l'incendie de Mann Gulch démontre clairement combien les décisions prises pour résorber une situation difficile, conduisent à l'échec voire à la catastrophe. Ainsi, certains pompiers terrifiés par l'avancée des flammes refusent de se soumettre aux ordres du chef d'équipe qui avait allumé un contre-feu pour protéger ses hommes préférant fuir l'incendie. Pensant échapper aux flammes, ils courent droit vers leur perte et se fond rattraper par le feu pour ensuite perdre la vie (Maclean et Guiloineau, 1998).

Proposition 4: La crise est tragique lorsque les décisions prises par le gestionnaire pour tenter de faire face à l'inéluctable scénario et d'en reprendre le contrôle, le précipitent et l'accentuent.

2.5 LE DÉSESPOIR ET L'EFFROI

La tragédie expose des personnages tourmentés qui éprouvent des émotions fortes telles que la colère, la honte, le désespoir et l'effroi (De Romilly, 2014, Lanza, 1988). Plusieurs travaux relatent des réactions émotionnelles similaires chez des gestionnaires en situation de crise. En effet, elle peut générer chez les employés de la colère, de la peur et le choc (Ayoko et al., 2017). Le tragique

présente aussi ces caractéristiques, mais met en lumière d'autres émotions telles que l'effroi ou le désespoir, alors que leur apparition semblerait plutôt normale dans des situations de crises.

La tragédie fait apparaître le sentiment de peur qu'on retrouve chez le gestionnaire en temps de crise, mais cette émotion peut être plus extrême et s'apparenter à l'effroi, qu'on peut retrouver aussi chez le gestionnaire lorsqu'il découvre l'atrocité du résultat du scénario arrivé à son terme (Rosset, 2014). Tel est le cas de Dodge qui après avoir survécu grâce à son feu de secours lors de l'incendie de Mann Gulch découvre, effrayé les corps calcinés des membres de son équipe qui n'ont pas suivi ses instructions et qui ont péri dans les flammes (Maclean et Guiloineau, 1998; 129). Notre analyse du tragique nous permet d'inférer aussi que le gestionnaire peut être poussé dans le désespoir, lorsqu'il se rend compte que tout est terminé, et que ses efforts n'ont pas pu empêcher le scénario d'arriver à son terme. Dodge au sommet de la colline ne voyant que Rumsey, Sallee, Heelman et le terrain enflammé, élimine toute possibilité de voir réapparaître les autres membres (Maclean et Guiloineau, 1998 :130). À ce moment-là, tous les espoirs de revoir leurs coéquipiers s'envolent. Dodge constate donc avec douleur et colère que la prophétie s'est finalement réalisée malgré ses efforts pour y échapper. Ainsi, c'est la nature irrémédiable et inéluctable du scénario qui susciterait de si violentes émotions. Inéluctable, car quoi qu'il ait fait, la catastrophe survient de toute façon. Le destin est ainsi, on ne peut pas envisager une fin différente. Irrémédiable, parce que le héros est mis devant le fait accompli qu'il ne peut plus rien contre ce qui arrive et qu'il n'a plus qu'à endurer passivement l'évènement (Rosset, 2014).

Proposition 5: Lorsque le gestionnaire réalise la nature insurmontable et irrémédiable du scénario de la crise en dépit de tous ses efforts pour changer sa trajectoire, il ressentira des émotions intenses telles que de la colère, la peur, la honte, le choc, l'effroi et le désespoir.

2.6 L'ÉCHEC RÉTROSPECTIF

La recherche sur la gestion de crise souligne l'importance du temps notamment au travers des questions de réaction aux crises (Claeys et Cauberghe, 2012). Elle met en avant les créneaux opportunistes que les organisations peuvent utiliser au sein desquels la prévention, la réaction à chaud ou encore l'apprentissage sont possibles (Kovoor-Misra et Nathan, 2000). Dans la perspective événementielle, la crise est vue comme une rupture qui accélère considérablement la vitesse des événements et suscite un sentiment d'urgence et de compression du temps (Pearson and

Clairs, 1998). L'approche processuelle introduit un temps plus long et décrit les crises comme une accumulation de dysfonctionnements qui se développe et qui surgit et s'accélère sous l'influence d'un évènement déclencheur (Roux-Dufort, 2009). D'une façon générale, la littérature sur les crises part du postulat d'un temps linéaire qui s'écoule minute par minute. Toutefois, le tragique met en effet en exergue une autre temporalité, un temps presque arrêté auquel on n'aurait accès que rétrospectivement (Rosset, 2014). En effet, le héros tragique garde un sentiment de contrôle et de liberté tout au long du scénario. Dompté par la peur que la prophétie ne se réalise, il va tenter d'agir pour l'éviter et la maîtriser. Toutefois, il ne découvrira sa dimension tragique qu'à l'issue de celui-ci, c'est-à-dire une fois qu'il est terminé et que tout est consommé. Il se rendra compte que la réalité qu'il a tenté de construire, les paris et le sacrifice qu'il a fait pour tenter d'éviter le scénario annoncé, n'ont été d'aucune efficacité. Tel est le cas d'Œdipe, qui vingt ans plus tard, en faisant une rétrospection sur sa vie, découvre qu'il est le meurtrier de son père et l'époux de sa mère (Sophocle et Georgin, 1970). Cela rejoint l'idée de Bailly (2000) qui explique que la crise sanctionne ceux dont la perception des évènements diffère de la réalité.

Nous pourrions donc inférer que le gestionnaire, tant que le temps se déroule, a tendance à surestimer sa capacité à contrôler un évènement et à pouvoir agir sur des résultats ou encore à supposer que par un effort supplémentaire, il peut le modifier (Schwenk; 1985, Langer, 1975). Toutefois, le temps tragique fait qu'il se rend compte qu'il ne peut plus rien faire pour neutraliser le scénario quand il est arrivé à son terme, autrement dit lorsqu'il est trop tard (Rosset, 2014). Il ne peut donc réaliser son échec, uniquement quand tout est fini (Helms Mills 2003; Furey & Rixon, 2019). Par exemple, ce qui rend l'épisode de Fukushima tragique réside dans le fait que les ingénieurs, malgré toutes leurs tentatives de faire face à la catastrophe imminente, ne se sont rendu compte de l'inefficacité de leurs actions qu'une fois que le réacteur ait explosé.

Proposition 6 : Une crise est tragique lorsque le gestionnaire pensant avoir le contrôle du scénario tout au long de son déroulement doit constater l'échec de son action lorsque tout est fini.

2.7 PROPOSITION D'UNE DÉFINITION ALTERNATIVE DE LA CRISE

Notre analyse comparée de la littérature sur la tragédie et sur la gestion de crise nous conduit à proposer une définition de la crise dans laquelle les dimensions du tragique que nous avons identifiées nous indiquent les conditions dans lesquelles une crise devient tragique. Notre

investigation nous permet de dire que le tragique ne se révèle pas tant dans la caractéristique unique d'une situation, mais dans la collision entre la surdétermination d'un scénario et les attitudes du gestionnaire à faire valoir sa liberté d'en dépasser les contraintes.

Le tragique dans la crise serait le constat d'une fatalité dans laquelle le gestionnaire cherche à maintenir coûte que coûte l'espoir d'une sortie possible. De ce fait, nous constatons qu'une crise présente une nature tragique et fataliste, mais la gestion de crise serait un ensemble de moyens pour dépasser ce sentiment de fatalité. Elle se base sur des stratégies fondées sur une lecture alternative des événements qui impliquent des actions et des renoncements successifs pouvant précipiter un peu plus la crise et conduire les gestionnaires à mesurer leur échec seulement lorsque tout est terminé. En résumé, à l'aune de notre revue de la littérature comparée, nous définirions une crise tragique comme suit :

Une crise tragique provient de la collision d'une réalité surdéterminée par un scénario catastrophique perçu comme inéluctable, irrémédiable et insurmontable et d'un désir des gestionnaires de s'en libérer pour le contrôler et en dévier la trajectoire. La volonté de s'extraire des événements conduit le gestionnaire à imaginer une version du scénario plus désirable à partir de laquelle il entretient l'espoir de surmonter la situation et de protéger son organisation en pariant que certains sacrifices préserveront les équilibres. La crise devient tragique lorsque le gestionnaire découvre qu'en dépit de ses décisions et de ses actions pour en limiter les effets et en sortir, le scénario catastrophique redouté s'est rendu à son terme, le forçant à constater a posteriori son échec et le plongeant dans le désespoir et l'effroi.

En ce sens, notre définition s'inscrit dans des contextes que nous pourrions qualifier de *non-retour* dans lesquels la dégradation d'une situation a atteint des limites qui ne laissent plus de marge de manœuvre à la prévention ou à l'évitement du scénario et dont le gestionnaire aura à gérer l'inéluctable déclenchement et déroulement. Dans le cas de l'amerrissage du vol US Air 1549, le pilote se trouve devant un scénario surdéterminé lorsqu'il constate qu'il est déjà en vol et qu'il vient de perdre ses deux réacteurs (NTSB, 2010). En somme, cette définition précise la notion de crise dans des situations et des stratégies de gestion telles qu'on pourrait les retrouver dans des contextes de danger imminent ou de risques extrêmes dans lesquelles le sentiment qu'il est trop tard pourrait surgir dans l'esprit des dirigeants ou des gestionnaires de cette situation. Dans cette

perspective, nous pouvons dire que toutes les crises présentent une part tragique, mais ce serait les actions des gestionnaires mises en place pour gérer ce point de non-retour qui détermineraient leur sortie partielle ou leur prise au piège définitive. En d'autres termes, ce sont les tentatives du gestionnaire pour s'extraire du tragique qui entretiendraient la dynamique du scénario qu'il cherchait précisément à éviter qui détermineraient la trajectoire de la crise.

Ainsi, étant donné qu'il semble possible de trouver une échappatoire au tragique, intéressons-nous aux comportements des gestionnaires lorsqu'ils sont face au point de non-retour. Pour ce faire, nous avons élaboré un modèle de développement et d'évolution qui rende justement compte des stratégies de gestion mise en œuvre pour dépasser leur impuissance et tenter de sortir de l'inéluctable marche des événements. Dans la troisième section de cet article, nous en présentons les différentes étapes et nous les illustrons en prenant appui sur l'exemple du vol US 1549 ayant améri sur l'Hutson en 2009. Ce cas souligne selon nous les grandes dimensions tragiques dont il est question dans notre définition dans la mesure où il met en scène un scénario inéluctable que les pilotes vont chercher à détourner par tous les moyens jusqu'à l'amerrissage de l'avion.

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE LA CRISE TRAGIQUE

Dans cette section, nous proposons un modèle d'évolution et de développement des crises en quatre étapes selon la lecture tragique et en particulier du mythe d'Œdipe de Sophocle (Sophocle et Georgin, 1970). Pour le moment, ce modèle est hypothétique et sera mis à l'épreuve des données empiriques dans une recherche ultérieure. Nous nous appuyons cependant sur l'exemple de l'amerrissage du vol 1549 pour en illustrer les étapes.

3.1 L'AMERRISSAGE DU VOL 1549

Le 15 janvier 2009, le vol 1549 d'US Airways à destination de Charlotte/Douglas avec 155 personnes à bord heurte des oies trois minutes après son décollage de l'aéroport de LaGuardia (New York, NY). Alors que l'appareil se trouve à une altitude de 2818 pieds au-dessus du sol, on enregistre le son de coups sourds suivis d'une diminution de la puissance du moteur (NTSB; 2010). Au même moment, le contrôleur aérien de LaGuardia propose un atterrissage au capitaine Chesley Sullenberger sur la piste 13 (NTSB, 2010). Après examen des indicateurs, il estime que la vitesse pour faire demi-tour est trop basse pour se poser à l'aéroport de LaGuardia et envisage l'alternative d'atterrir dans le New Jersey à Teterboro (NTSB, 2010). Face à l'extinction des

derniers signes de puissance des moteurs et au bruit incessant des alarmes signalant que l'avion se trouve très proche du sol, Sully ne voit qu'une échappatoire : atterrir sur le fleuve Hudson (NTSB, 2010). Quelques minutes après l'amerrissage, les membres d'équipage et les passagers ont évacué l'avion. Par la suite, tous les occupants ont été secourus. Au lendemain de cette manœuvre, le capitaine Sullenberg fut applaudi par les médias. Toutefois, pour le NTSB (Conseil national de la sécurité des transports), l'Airbus aurait pu atterrir sur une des pistes de deux aéroports le plus proche. Sullenberg est plutôt considéré de ce point de vue comme l'auteur d'une fantaisie risquée ayant détruit un avion d'une valeur de 100 millions de dollars. Durant les dix-huit mois de l'enquête, Sullenberg fût interdit de piloter un avion, son salaire baissé de 40 %, et sa pension de retraite fut aussi amputée (Théâtre, 2016).

3.2 DÉVELOPPEMENT DE LA CRISE TRAGIQUE

Dans cette section nous proposons un modèle hypothétique de l'évolution du tragique dans les crises de sa gestion et de son anticipation. Ce modèle se présente en quatre étapes, chacune cherchant à décrire l'évolution de l'engrenage d'un scénario catastrophique et des comportements du gestionnaire pour y faire face.

3.2.1 Phase 1 : Surgissement du scénario catastrophique

Le développement du tragique dans la crise commence par l'irruption brutale d'un scénario catastrophique perçu comme inéluctable, insurmontable et irrémédiable, véritable bifurcation dans le cours d'une période d'équilibre et auquel il est impossible d'échapper (Perrow, 1984, Yin et Jing, 2014).

Pour reprendre le mythe d'Œdipe, le héros vit paisiblement à Corinthe et se fait annoncer par l'oracle qu'il va épouser sa mère et tuer son père. Cet événement vient perturber le cours de sa vie royale (Sophocle et Georgin, 1970). Cette rupture s'observe aussi à travers le cas du vol US1549. L'avion prend son envol comme prévu, mais, des oiseaux viennent s'engouffrer dans les turboréacteurs, les détruisent ce qui ne permettent plus à l'avion de se diriger vers Charlotte\ Douglas comme prévu. À ce moment, il est difficile pour le pilote de comprendre la situation et surtout de savoir ce qu'il va se passer dans les minutes à venir. En effet, cet événement brouille la compréhension du présent et la projection dans le futur. Il est certain cependant que pour les pilotes et les passagers, cet événement indique qu'il n'est plus possible de faire marche arrière (NTSB,

2010). Autant pour le pilote que pour Oedipe, le sentiment qui domine à ce moment précis se résume par : « ça ne sera plus jamais comme avant ». Il s'agit ici pour le gestionnaire d'un point de non-retour (Fabre et al., 2007).

3.2.2 Phase 2 : Négociation avec le scénario

Face à cet événement inéluctable, le pilote se trouve face à la nécessité étouffante d'un présent sans issue et sans autre alternative a priori, que le crash de l'avion et le décès d'une partie ou de l'ensemble des personnes à bord. Œdipe lui, se retrouve face à son destin inévitable qui consiste à donner la mort à son père et de se marier avec sa mère. C'est à ce moment que les deux héros rentrent dans une phase de négociation avec cette terrifiante réalité afin de chercher des solutions pour s'extraire du scénario en cours. C'est à ce point précis de l'évolution de la situation que la liberté du pilote va rentrer en collision avec le scénario inéluctable. Il exerce cette liberté en cherchant à tout faire pour trouver une alternative au désastre qui semble scellé et sauver les 155 personnes à bord. Il s'agit ici d'une véritable négociation parce que la situation propose un nombre d'alternatives limitées à quelques propositions et pour chacune d'entre elles, le pilote devra consentir à un sacrifice (Rosset, 2014). La première alternative serait de tenter d'atterrir sur l'aéroport le plus proche au risque de ne pas pouvoir planer jusqu'à destination et crasher l'appareil et perdre tous les passagers. La deuxième serait de tenter d'amerrir pour essayer de sauver tout ou une partie des passagers, mais en sacrifiant l'appareil (St John, 2019). Œdipe, lui se retrouve aussi face à des alternatives très restreintes. Soit rester à Corinthe au risque que la prophétie se réalise ou bien quitter la ville dans l'espoir de préserver ses parents, mais renoncer au trône. Ce manque d'alternative donne donc lieu à des décisions peu rationnelles, presque désespérées de la part du pilote et d'Œdipe (Elbanna et Child, 2007). Tant que tout n'est pas encore terminé, les décisions d'Œdipe et de Sullenberg entretiennent l'espoir d'une sortie. Ainsi, la prise de décisions ne se fait pas rationnellement ou grâce à des procédures établies, mais plutôt en pariant que la solution retenue à l'issue de la négociation aboutira à un compromis satisfaisant. Mais aussi que l'espoir d'éviter le scénario annoncé sera entretenu dans l'esprit des deux héros.

Une crise tragique se manifeste ainsi par la mise en place des conditions d'un sacrifice inéluctable qui conduiront à la fois à la préservation d'une partie de l'organisation et à la perte d'une autre. En s'ouvrant à des réalités alternatives comme le fait d'amerrir, le gestionnaire certes cherche à échapper à la réalité de la crise qu'il refuse, mais crée aussi les conditions d'un espoir qu'une

solution au pire est possible. Pour le décideur, les stratégies mises en place pour se sauver de la situation sont des sortes de tâtonnements et des paris incessants destinés à se persuader qu'il peut échapper à la tragédie. C'est en agissant de la sorte qu'il rentre dans l'habit du héros tragique et chaque tentative de sauver l'organisation n'est qu'un pas de plus vers la catastrophe. Bien qu'il se donne le sentiment d'avoir des options et donc de la liberté, il ne fait que mettre sur pied les conditions d'un déchirement qui conduira à la perte partielle ou complète de son organisation.

3.2.3 Phase 3 : Prise de conscience et découverte des conséquences des choix

Dans un troisième temps, c'est une fois que la catastrophe est réalisée que le gestionnaire prend conscience des conséquences de sa décision en portant un regard rétrospectif sur ses actions (Helms Mills; 2003; Furey et Rixon; 2019). Ceci peut se faire grâce aux parties prenantes impliquées comme les médias, la justice ou encore les actionnaires. Les enquêtes officielles qui sont conduites à la suite des catastrophes par exemple sont des supports importants dans cette construction rétrospective du sens. C'est donc en confrontant sa vision des faits et de son vécu avec celle des autres, que le gestionnaire pourra donner du sens à ce qu'il a fait et découvrir que ce que lui ou son organisation a commis s'est soldé en réalité par un échec. Tel est le cas de Sullenberg qui du jour au lendemain est porté aux nues par les médias et les passagers, mais se fait aussi reprocher par la compagnie d'avoir détruit un avion de 100 millions de dollars alors qu'il aurait pu opter, selon elle, pour atterrir sur des aéroports plus proches (Levêque, 2019). Pour Œdipe, s'est en racontant son histoire à sa femme et en se confrontant à Créon et Tirésias, qu'il découvre l'atrocité de ses actes et que la prophétie s'est déroulée tel que prévu (Sophocle et Georjgin, 1970). Malgré tous leurs efforts et leurs tentatives d'éviter la rupture, cette rétrospection et l'image de la situation renvoyée par certains acteurs, conduisent les deux héros à croire que leurs décisions n'ont pas été les bonnes. Il leur est impossible de revenir en arrière pour rattraper la situation. Le cas démontre ainsi que certains acteurs par leurs interventions et notamment leurs évaluations de la catastrophe modifient la temporalité des événements. Pour reprendre la grille de lecture de Rosset (2014), ils relisent l'évènement à l'aune d'un temps rétrospectif alors que le pilote et Œdipe, restent campés dans le temps mouvant. C'est cette collision de temporalité issue de la confrontation avec les acteurs du scénario qui rend la crise tragique. Il est de toute façon trop tard pour rattraper les événements. Le gestionnaire comme le héros sont ainsi poussés dans la dernière phase du modèle de développement.

3.2.4 Phase 4 : la collision avec le tragique

Dans la dernière phase, le gestionnaire est confronté au sens et à la conséquence de ses actes. Il prend conscience que les solutions tentées pour éviter la rupture ont échoué. En terme tragique, on parlera de la nature insurmontable de l'évènement et de ceux à venir (Rosset, 2014). Par ailleurs, il n'y a plus d'espoir pour que la situation s'améliore puisque la rupture est consommée ou la catastrophe est arrivée. La situation est donc irréversible (Yin et Jing, 2014). D'un point de vue tragique, on parlera de la nature irrémédiable de l'évènement (Rosset, 2014). Le commandant Sullenberg, qui s'est cru pendant un temps un héros, est perçu par les autorités et la compagnie comme l'auteur d'une manœuvre dangereuse et inappropriée (Théâtre, 2016). Œdipe, lui, après 20ans de règne sur Thèbes se retrouve être le meurtrier de Laïos et l'époux de sa mère. Face à cette terrible nouvelle, Œdipe se crève les yeux (Sophocle et Georgin, 1970). Même si par leur choix et leurs tentatives de négocier avec la situation dans l'espoir d'une sortie, les évènements prennent une tournure insurmontable et irrémédiable pour les deux héros les faisant plonger dans un sentiment d'injustice et de désespoir.

L'exemple du vol 1549, illustré à travers le cycle de développement montre que le tragique dans la crise n'est pas sans issue. Certes, par sa nature, il est impossible d'anticiper, de détourner ou encore d'éviter le scénario inéluctable qu'impose le tragique. Cependant, il existe une sortie possible, mais qui demeure partielle. Le maintien de l'espoir d'un meilleur scénario, la création d'une réalité illusoire et la recherche d'une solution fondée sur le pari d'une réussite, sont les stratégies qui restent aux gestionnaires pour faire face à des contextes où le sentiment qu'il est trop tard domine. En d'autres termes face au point de non-retour.

Sullenberg nous l'a montré. Lorsque les moteurs ont perdu leur fonctionnalité et que le crash est devenu inévitable, il a imaginé une autre réalité, à savoir la sauvegarde des personnes à bord, en faisant le pari que l'amerrissage pouvait les préserver. Cela s'est fait, certes par le sacrifice de l'avion, mais le scénario imposé à savoir la mort de tous fut évité. De ce fait, nous montrons que la sortie du piège tragique demande une part d'abnégation. L'exemple du vol US 1549, nous montre que l'issue possible au tragique dépend des stratégies mises en place par le gestionnaire, mais ne demeure que partielle. Sullenberg fut tout de même confronté au tragique lorsqu'il se fait reprocher par la compagnie d'avoir été à l'œuvre d'une manœuvre dangereuse.

CONCLUSION

Pour finir, nous souhaitons mettre en évidence les principales contributions de cet article à la fois sur le plan théorique et pratique.

D'un point de vue théorique, nous avons avancé six propositions de recherche permettant de déceler la nature tragique des crises dans des contextes de situation ayant franchi des seuils de non-retour. À partir de ses propositions, nous montrons que ce qui rend la crise tragique ne tient pas seulement à l'inefficacité des stratégies des gestionnaires pour gérer ou anticiper, mais plutôt au fait que les décisions prises pour déjouer le scénario ne sont au contraire que des pas vers une précipitation de la crise. C'est au terme du scénario que le gestionnaire réalise que ses tentatives se sont soldées par un échec (Rosset, 2014). En effet, la nature inéluctable et irrémédiable d'une crise tragique rend toutes les tentatives d'anticipation, de préparation ou encore de prévention inefficace.

Cependant, notre deuxième contribution réside aussi dans l'idée selon laquelle il est possible d'agir et de mettre en œuvre des stratégies pour neutraliser le scénario inéluctable à savoir dans des contextes de danger imminent ou de risques extrêmes dans lesquelles le sentiment qu'il est trop tard pourrait surgir dans l'esprit des dirigeants ou des gestionnaires de cette situation. En effet, la proposition d'un cycle de développement et d'évolution des crises tragique rend compte des stratégies mises en œuvre par le gestionnaire pour faire face à l'inéluctable. Ce modèle ouvre des voies intéressantes de réflexion sur la façon dont les individus aux prises avec une situation ayant franchi un point de non-retour mettent en place une série de comportements destinés à la fois à gérer son impuissance et à conserver le sentiment d'une liberté d'action face au déroulement inéluctable des événements.

Nous montrons que contrairement aux visions classiques de la littérature sur les crises qui supposent que le gestionnaire dispose d'outils et de moyens pour gérer et anticiper (Williams et al., 2017, Kooor-misra et al., 2001; Jori. 2019), les gestionnaires dans les contextes extrêmes irrémédiables et inéluctables, n'agissent pas seulement selon des stratégies rationnelles, réfléchies, improvisées ou faisant appel à des processus de défense psychologiques, mais aussi agissent sur la base d'une duplication du réel ouvrant la possibilité d'une série de paris sur l'avenir destinés à entretenir un espoir collectif de sortie du scénario inéluctable de la crise. Ces paris impliquent toujours le sacrifice d'une partie de l'organisation qui permettra de sauver ce qui aux yeux du gestionnaire est essentiel. Également, nous montrons que le gestionnaire ne peut prendre

conscience de l'impuissance de ses actes et des stratagèmes pour se sauver du scénario inéluctable, qu'une fois que celui-ci est arrivé à son terme et grâce au regard des autres parties prenantes qui font miroir sur la situation et qui font donc exister le temps tragique.

D'un point de vue pratique, la plupart des interventions en gestion de crise se situent aujourd'hui principalement en amont dans la préparation des équipes de crise à anticiper et à faire face à des événements imprévus ou bien pendant la crise, pour les équiper en outils et en réflexes de gestion destinés à limiter les conséquences (Kovoor Misra et al., 2000, Johansen et al., 2012; Kalkman, 2019). La situation d'urgence qu'impose la crise tragique peut rapidement dégénérer et prendre une ampleur démesurée dépassant les frontières nationales et internationales. Ainsi, une meilleure compréhension de son mécanisme permettrait aux sociétés et aux organisations de devenir plus sécuritaire durable et résilient à ce type d'évènements. C'est pourquoi, en apportant une lecture tragique, nous proposons de préparer les équipes de crise à évoluer aussi dans des environnements où le temps des interventions préventives et curatives est passé et à apprendre à actionner d'une part des leviers propices à entretenir la motivation et l'espoir des équipes pour maintenir leurs efforts en dépit du caractère inéluctable de la situation. D'autre part, à apprendre à arbitrer lorsque des alternatives se présentent au gestionnaire et impliquant de sacrifier des actifs importants de l'organisation pour sauvegarder l'essentiel. De tels dilemmes sont rarement mis en avant y compris dans les meilleures pratiques de gestion de crise au cœur des organisations modernes. Finalement, nous proposons que la sortie du tragique se traduit par l'entretien d'un espoir d'une échappatoire possible qui pousse le gestionnaire à ne pas baisser les bras, car, en mettant à l'œuvre sa capacité de faire les arbitrages les plus justes face à des dilemmes sacrificiels, il pourra modifier une partie du scénario. Certes, il n'est pas possible de ressortir indemne du piège tragique, mais il est possible de le détourner et de sauver une partie de la situation qu'il impose.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti, C. (2002), Fatalité et liberté dans l'univers tragique de Sénèque Réinterprétation des mythes antiques : Vers une tragédie plus humaine, *Le Philosophoire*, 16: 1, 179-194.
- Amiridis, K. (2018), The Shadow of Sophocles: Tragedy and the Ethics of Leadership, *Business Ethics Quarterly*, 28: 1, 15-29.
- Anderson, M. H., et Sun, P. Y. T. (2017), Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory, *International Journal of Management Reviews*, 19: 1, 76-96.

- Aristote, et Hardy, H. (1990), *La poétique*, Paris : Les belles lettres.
- Ayoko, O. B., Ang, A. A., et Parry, K. (2017), Organizational crisis: Emotions and contradictions in managing internal stakeholders, *International Journal of Conflict Management*, 28: 5, 617-643.
- Bailly A., 2000, *Le Grand Bailly. Dictionnaire Grec Français*, Hachette-Livre, Paris.
- Bentley, E. (1964), *The life of the drama*, New York: Atheneum.
- Claeys, A.-S., et Caubergh, V. (2012), Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38: 1, 83-88.
- Comte-Sponville, A. (2018). *Du tragique au matérialisme (et retour): vingt-six études sur Montaigne, Pascal, Spinoza, Nietzsche et quelques autres*. 1re édition Quadrige. Paris: PUF.
- Cook M. D et M. K. Holt (2015), Crunch time: When Leadership Matters Most, *Journal of Commerce and Trade*, 10: 1, 41-47.
- Domenach, J. M. (1967), *Le retour du tragique : Essai*, Paris : Éditions du Seuil.
- Dror, Y. (2001), *The capacity to govern: A report to the club of Rome*, London: F.Class.
- Elbanna, S., et Child, J. (2007), Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model, *Strategic Management Journal*, 28: 4, 431-453.
- Fabre, P.A., Gruson, P., et Leclerc-Olive, M. (2007), *Le sujet absolu : Une confrontation de notre présent aux débats du dix-septième siècle français*. Grenoble : Jerome Million.
- Farazmand, A. (2007), Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management, *Public Administration Review*, 67, 149-159.
- Furey, M., et Rixon, D. (2019), Who's the Boss in Risky Business? Clarity around responsibility for decision making becomes critical during a crisis, *American Journal of Management*, 19: 3, 64-81.
- Goodie, A., et Young, D. (2007), The skill element in decision making under uncertainty : Control or competence?, *Judgment and Decision making*, 2: 3, 189-203.
- Guarnieri, F., Yoshida, M., et Travadel, S. (2018), *Un récit de Fukushima : Le directeur parle*, Paris : Puf.
- Helms-Mills, J. (2003), *Making sense of organizational change*, London and New-York: Routledge.
- Jackson, J. E. (2008), *L'ambiguïté tragique : Essai sur une forme du tragique au théâtre*.

- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270.
- Jori, P. K. (2019). Sensemaking questions in crisis response teams. *Disaster Prevention and Management*, 28(5), 649-660.
- Judet de La Combe, P. (2012), Catastrophe et crise : De l'épopée à la tragédie (grecques), *Critique*, 783-784(8), 642-652.
- Judet de la Combe, P. (2013), L'histoire dans l'essai tragique, *Revue germanique internationale*, 17, 67-80.
- Kovoor-Misra, S., et Nathan, M. (2000), Timing is everything: The optimal time to learn from crises, *Review of Business*, 21: 3/4, 31-36.
- Langer, E. J. (1975), The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 2, 311-328.
- Lanza, D. (1988), Les temps de l'émotion tragique. Malaise et soulagement, *Anthropologie des mondes grecs anciens*, 3: 1, 15-39.
- Laughlin, H. P. (1979), *The ego and its defenses* (2d ed), New York : J. Aronson.
- Le Guen, C. (1974), *L'Œdipe originaire*, Paris : Payot.
- Lévêque, T. (2019), 15 Janvier 2009 : l'amerrissage miraculeux sur l'Hudson, à New-York. *Le Parisien*.
- Lewis, J. (2019). The fluidity of risk. *Disaster Prevention and Management*, 28(5), 636-648.
- Maclean, N. & J. Guiloineau (1998), *La part du feu*, Dijon : Rivage poche/Bibliothèque étrangère.
- March, J. G. (1978), Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *The Bell Journal of Economics*, 9: 2, 587-608.
- Mitroff, I.I., Pearson, C., & Harrington L.K. (1996), *The essential guide to managing corporate crises*, New York, NY: Oxford.
- Nordgren, L. F., Van Der Pligt, J., et Van Harreveld, F. (2007), Unpacking perceived control in risk perception: The mediating role of anticipated regret, *Journal of Behavioral Decision Making*, 20: 5, 533-544.
- NTSB (2010), *Loss of Thrust in Both Engines After Encountering a Flock of Birds and Subsequent Ditching on the Hudson River US Airways Flight 1549 Airbus A320-214, N106US Weehawken, New Jersey January 15, 2009*.

- Okoli, J., et Watt, J. (2018), Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies, *Management Decision*, 56: 5, 1122-1134.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992), *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., et Clair, J. A. (1998), Reframing Crisis Management, *The Academy of Management Review*, 23: 1, 59-76.
- Perrow, C. (1984), *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, New York : Basic Books.
- Romilly, J. de. (2014), *La tragédie grecque* (9e édition), Paris : Presses universitaires de France.
- Romilly, J. de. (1998), « La prévision et la surprise dans la tragédie grecque » in Actes du 8^{ème} colloque de la Villa Kérylos (Beaulieu-sur-Mer les 3 & 4 octobre 1997). Beaulieu-sur-mer : Publications de l'académie des inscription et Belles -Lettre.
- Romilly, J. de. (2009), *Le temps dans la tragédie grecque : Eschyle, Sophocle, Euripide* (2e éd), Paris : Vrin.
- Rosset, C. (2014), *La philosophie tragique* (3e édition "Quadrige), Paris : Presses universitaires de France.
- Rosset, C. (1993), *Le réel et son double : Essai sur l'illusion*, Paris : Gallimard.
- Roux-Dufort, C. (2000), Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization, *Review of Business*, 21: 3/4, 25-30.
- Roux-Dufort, C. (2009), The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17: 1, 4-11.
- Schopenhauer, A., Norman, J., Welchman A., & Janaway, C. (2010). *The world as will and representation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwenk, C. (1985), Management Illusions and Biases: Their Impact on Strategic Decisions, *Long Range Planning*, 18: 5, 74-80.
- Sophocle, & C. Georjin (1970). *Œdipe-roi*. Paris: Hatier.
- Steiner, G. (1993). *La mort de la tragédie*, Paris : Gallimard.
- St Jhon, A. (2019), What Went Right: Revisiting Captain "Sully" Sullenberger and the Miracle on the Hudson. *Popular mechanics*.
- Szondi, P. (2003). *Essai sur le tragique*, Belval : Circé.
- Sztulman, H. (1978). *Œdipe et psychanalyse d'aujourd'hui*, Toulouse : Privat.

- Théâtre, B. (2016), Sully' Sullenberger, le pilote qui a amerri sur l'Hudson, est toujours sous le choc. Le journal du Dimanche.
- Vernant, J.-P., et Vidal-Naquet, P. (1982), Mythe et tragédie en Grèce ancienne, Paris : La Découverte.
- Waller, M., Lei, Z., et Partten, R. (2014), Focusing on Teams in crisis management education: An Integration and Simulation-Based Approche, Academy of management learning and education, 13: 2, 208-221.
- Weick, K. E. (1988), Enacted Sensemaking in crisis situation, Journal of Management Studies, 25: 4, 305-317.
- Weick, K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, Administrative Science Quarterly, 38: 4, 628-652.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., et Zhao, E. (2017), Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of management annals, 11: 2, 733-769.
- Yin, S., et Jing, R. (2014), A Schematic View of Crisis Threat Assessment. Journal of Contingencies and Crisis Management, 22: 2, 97-107.