

La crise comme processus et comme événement : Analyse de deux études de cas

Aline Pereira Pündrich*

**Doctorante en Sciences de Gestion – Allocataire/Monitrice
Centre de Recherche Magellan – IAE – Université Jean Moulin Lyon 3**

26 Rue des Héricleaux – 69008 – Lyon, France

Tel. : + 33 06 86 64 58 93

E-mail : apundrich@hotmail.com

Olivier Brunel

Maître de Conférences

Université Jean Moulin Lyon 3 - Equipe de recherche IRIS

Adresse : IAE, Université Jean Moulin Lyon 3

Téléphone : 04 78 78 76 42, Mail : brunel@univ-lyon3.fr

Luciano Barin Cruz

Professeur Adjoint à l'Université de Fortaleza (UNIFOR) - Brésil

Universidade de Fortaleza, Fundação Edson Queiroz

Av. Washington Soares, 1321 – CEP: 60811-905 – Fortaleza, CE – Brasil

E-mail : lbarincruz@unifor.br

* Pour toute correspondance

Résumé : Les événements de crise sont caractérisés par des circonstances difficiles et imprévisibles, des moments de perturbation et d'incertitude qui font partie du quotidien des organisations et qui peuvent les affecter dans divers domaines. Le concept de crise est une notion fortement liée à la perception des acteurs concernés, ce qui fait qu'une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières. En raison de leur caractère protéiforme, les cas de crise sont toujours uniques dans leurs caractéristiques et ils exigent des actions spécifiques. Dans le but d'offrir aux gestionnaires un cadre de référence pour les aider à repérer et mieux affronter de telles situations, de nombreux auteurs ont tenté d'identifier et de classer les crises. Ainsi deux approches principales peuvent être repérées : celle qualifiée d'événementielle (plutôt centrée sur les éléments déclencheurs des crises et ses conséquences) et celle caractérisée de processuelle (qui situe la crise dans un contexte plein de significations, acteurs et victimes). L'objectif de ce travail sera d'analyser une crise organisationnelle en faisant cohabiter ces deux approches. Pour atteindre un tel but, deux cas réels de situations de crise, dans deux entreprises (françaises et brésiliennes), seront analysés. Les résultats montrent, parmi d'autres aspects, que l'approche processuelle permet une visualisation beaucoup plus complète des situations critiques par rapport à l'approche événementielle. En plus, des opportunités d'apprentissage organisationnel et d'évolution des entreprises que la situation de crise engendre, le rôle de la perception des dirigeants et de leur formation apparaît comme des facteurs déterminants de l'efficacité du traitement de la crise.

Mots clés : gestion des crises, approche processuelle, approche événementielle.

La crise comme processus et comme événement :

Analyse de deux études de cas

Résumé : Les événements de crise sont caractérisés par des circonstances difficiles et imprévisibles, des moments de perturbation et d'incertitude qui font partie du quotidien des organisations et qui peuvent les affecter dans divers domaines. Le concept de crise est une notion fortement liée à la perception des acteurs concernés, ce qui fait qu'une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières. En raison de leur caractère protéiforme, les cas de crise sont toujours uniques dans leurs caractéristiques et ils exigent des actions spécifiques. Dans le but d'offrir aux gestionnaires un cadre de référence pour les aider à repérer et mieux affronter de telles situations, de nombreux auteurs ont tenté d'identifier et de classer les crises. Ainsi deux approches principales peuvent être repérées : celle qualifiée d'événementielle (plutôt centrée sur les éléments déclencheurs des crises et ses conséquences) et celle caractérisée de processuelle (qui situe la crise dans un contexte pleine de significations, acteurs et victimes). L'objectif de ce travail sera d'analyser une crise organisationnelle en faisant cohabiter ces deux approches. Pour atteindre un tel but, deux cas réels de situations de crise, dans deux entreprises (françaises et brésiliennes), seront analysés. Les résultats montrent, parmi d'autres aspects, que l'approche processuelle permet une visualisation beaucoup plus complète des situations critiques par rapport à l'approche événementielle. En plus, des opportunités d'apprentissage organisationnel et d'évolution des entreprises que la situation de crise engendre, le rôle de la perception des dirigeants et de leur formation apparaissent comme des facteurs déterminants de l'efficacité du traitement de la crise.

Mots clés : gestion des crises, approche processuelle, approche événementielle.

1. INTRODUCTION

Les événements de crise se caractérisent par des circonstances imprévisibles et pleines de difficultés ; des moments de perturbation et d'incertitude qui peuvent agir comme un révélateur d'éléments latents dans la vie quotidienne des organisations ou encore comme un « effecteur » exogène, dû à son pouvoir de transformation (Morin, 1976 ; 1994). Ces dernières années, les études concernant les crises ont pris des chemins différents selon leurs définitions (Hermann, 1963 ; Mitroff et all., 1987 ; Forgues, 1996 ; Pearson et Clair, 1998), ce qui a aussi influencé la façon de les analyser.

Par leur caractère multiforme, les crises concernent les domaines technologiques, sociaux, politiques, réglementaires, financiers, commerciaux, corporatif ou écologiques (Libaert, 2005). Pour cette raison, un cas de crise est une situation unique à laquelle correspondent des actions spécifiques (Pauchant et Douville, 1994). Pour faciliter leur mise en oeuvre, la littérature présente certaines classifications des crises en fonction de ses éléments déclencheurs (Mitroff et all., 1987 ; Westphalen, 1992 in Libaert, 2005 ; Roux-Dufort, 2003) ; en fonction du caractère interne ou externe de la crise (Lagadec, 1993) ; ou encore selon ses « cibles » : les aspects produits, industriel et institutionnel (Ogrizek et Guillery, 1997). L'identification et la classification des crises visent ainsi à offrir aux gestionnaires un cadre de référence pour leur jugement (Lagadec, 1995) et pour les aider à repérer de telles situations, même s'il s'agit d'un phénomène incertain et évolutif (Perrow, 1984 ; Thiétart et Forgues, 1997).

Certains éléments, comme l'intensification de l'information, la prolifération technologique et la compression des temps de décision et d'action (Roux-Dufort, 2003) rendent la gestion de crise encore plus difficile. Parmi les façons d'analyser et d'affronter les crises (Allison et Zelikow, 1999 ; par exemple), la littérature offre deux approches : celle plutôt événementielle (Hermann, 1963) et celle plus processuelle (Forgues, 1996), sur lesquelles cet article se fondera.

L'objectif de ce travail sera donc d'analyser deux situations de crise organisationnelle selon les approches événementielles et processuelles, afin de proposer la comparaison entre ces deux modèles théoriques et analyser les différences existantes entre eux à partir des informations collectées lors de la réalisation de deux études de cas. Dans un premier temps, une rapide revue de la littérature concernant la crise sera proposée. Puis, les aspects méthodologiques de collecte et de traitement des données seront détaillés. La présentation et l'analyse des cas, ainsi que les résultats de ce travail, la discussion et les considérations finales seront enfin présentés.

2. LES CRISES ET LEUR GESTION

Il existe une certaine difficulté à trouver une définition de crise (Morin, 1976 ; Roux-Dufort, 2000) en raison du grand nombre d'éléments qui caractérisent un tel concept (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998). Parce qu'il s'agit d'une notion fortement liée à la perception (Dutton, 1986) qui peuvent en avoir les acteurs concernés, une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières.

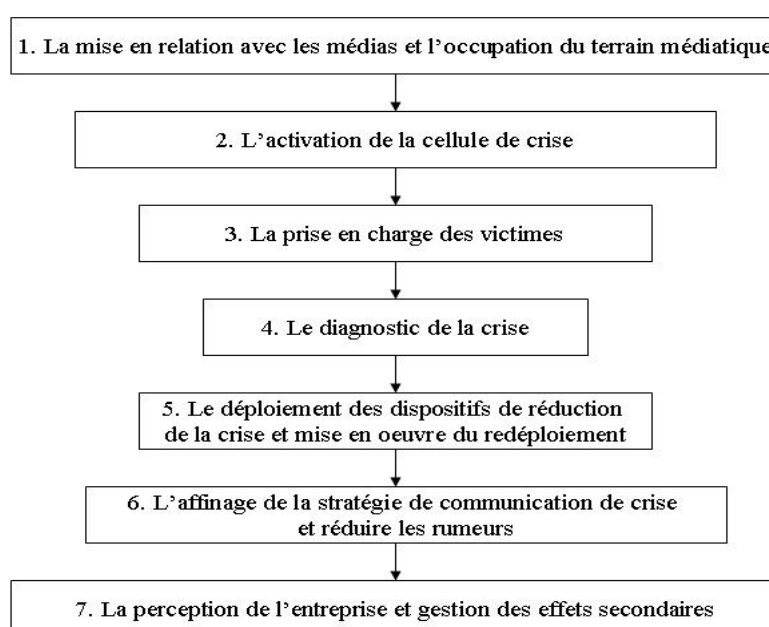
Certains auteurs ont une approche plutôt négative concernant la crise, l'analysant comme une occasion extrêmement nocive à l'entreprise dont laquelle les incidents, la surprise et la panique sont les éléments les plus importants (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998). D'autres optent pour une approche qui prend en compte la caractéristique déstabilisatrice et ambiguë des crises et son fort climat d'incertitude, ce qui peut créer des problèmes pour la mise en œuvre des actions (Turner, 1976). Pour eux, les crises sont des situations où les causes et les effets sont inconnus (Dutton, 1986 ; Lagadec, 2000). Dans une vision plus optimiste, la crise peut être définie comme une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation (Bryson, 1981 ; Shrivastava et all., 1988 ; Shrivastava, 1993 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005).

Libaert (2005) considère la crise comme la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements, dont les problèmes sont parfois si enracinés qu'il faut du temps pour que les dirigeants et l'ensemble de l'organisation puissent les percevoir. Turner (1976), par exemple, présente une séquence d'événements qui, une fois associés avec un échec de prévoyance (*failure of foresight*) de la part de l'organisation, peuvent résulter dans des événements critiques importants. Selon l'auteur, certaines catastrophes sont potentiellement prévisibles et évitables, au même temps que inattendues et turbulentes, capables de causer une crise. En fait, l'agonie d'une entreprise est souvent longue avant que l'état de crise ne soit reconnu (Daigne, 1991 ; Roux-Dufort, 2000). Ainsi, la littérature propose l'identification des causes des crises : les plaintes des clients, la qualité du personnel, les rumeurs, les changements rapides (Bland, 1998) ; et les plusieurs erreurs technique/économique et sociale/organisationnel aux niveaux interne et externe des organisations (Mitroff et all., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987). Les problèmes de gestion et les dirigeants mal préparés sont aussi souvent les causes des crises (Daigne, 1991, Roux-Dufort, 2003). Lorsqu'elles sont « installées », les crises peuvent alors interrompre et/ou rendre très compliquée l'interaction entre les individus et les opérations présentes ou futures de

l'organisation (Thiétart et Forgues, 1997). Certains auteurs affirment que cette situation évolue progressivement, par phases (Mitroff et al., 1987 ; Roux-Dufort, 2003).

Face à de telles particularités, la gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet du développement d'un ensemble de méthodes permettant de réagir rapidement et ainsi de voir augmenter les chances de maîtriser telles situations critiques (Mitroff et al., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Les étapes de la gestion de crise peuvent être résumées ainsi (Roux-Dufort, 2003) :

Figure 1 – Les étapes de la gestion de crise



Source : Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003)

Pour mettre en œuvre de telles tâches, la constitution d'une cellule de crise devient nécessaire afin de prendre des décisions et de les mettre en pratique (Lagadec, 1995 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Samuel, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004 ; Libaert, 2005). La composition de la cellule doit refléter le type d'événement à affronter et les intérêts de l'organisation en crise (Smart et Vertinsky, 1977 ; Roux-Dufort, 2003).

Un autre élément important de la gestion de crise concerne la communication de crise, véritable « système de défense » (Westphalen, 1998) qui permet à l'organisation de bien préparer ses messages, de se mettre dans les esprits des parties prenantes (Shrivastava et al., 1988) et

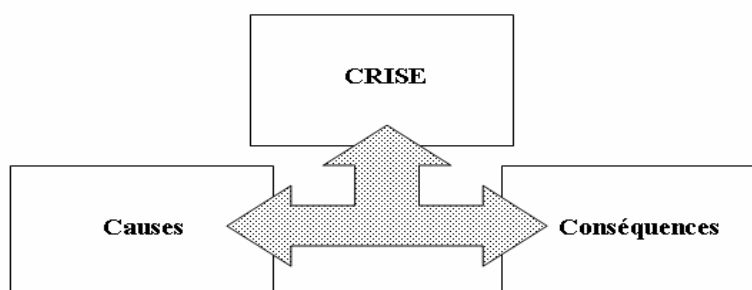
ainsi, de générer un flux continu d'informations de façon à occuper le terrain médiatique (Bland, 1998 ; Libaert, 2005 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Plus la presse – qui agit comme un amplificateur (Ogrizek et Guillery, 1997 ; Westphalen, 1998) – et le public sont laissés dans l'obscurité et le silence, plus les problèmes deviennent incontrôlables (Roux-Dufort, 2003 ; Lagadec, 1994, 2000).

2.1 LES APPROCHES EVENEMENTIELLE ET PROCESSUELLE DES CRISES

Les crises se caractérisent, entre autres, par leur effet de surprise, l'altération de la réputation de l'entreprise, la forte présence dans les medias et, souvent, par une réévaluation culturelle (Turner, 1976 ; Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998, Libaert, 2005). L'angoisse, l'incertitude et, souvent, l'absence de préparation peuvent également être associés à ces aspects. De façon générale, une crise présente trois caractéristiques qui la distinguent d'une situation normale de gestion, à savoir : sa condition de « processus de déstabilisation », le nombre de conséquences qu'elle peut induire et la façon avec laquelle elle peut affecter le cadre référentiel de l'organisation (Roux-Dufort, 2000). Pour mieux comprendre les crises, les auteurs les ont considérées soit comme un événement (Hermann, 1963), soit comme un processus (Forgues, 1996). Lagadec (1991) illustre la différence entre événement et processus par la distinction entre accident et crise. Selon l'auteur, l'accident est un événement ponctuel, limité dans le temps et l'espace et qui peut faire partie d'une crise ; tandis que la crise concerne la perte du système de référence, ce qui implique des difficultés majeures en termes de contrôle et gestion de la situation. Dans ce cas, le concept d'accident est utilisé comme un événement ponctuel dont les causes et caractéristiques peuvent être déterminées dans un cadre spécifique de temps et espace, comme un événement isolé. L'approche de Perrow (1984, 1994) n'est pas prise en compte dans ce cas spécifique, parce que l'intention n'est que d'illustrer les différences entre les approches processuelle et événementielle, ce que propose Lagadec (1991). Ainsi, dans le premier cas, l'approche événementielle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et principalement sur ses conséquences : il y a la tendance de « privilégier les symptômes » (Roux-Dufort, 2000). Telle approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures : son principale avantage est celui d'être directement opérationnelle, de chercher à développer des moyens de réduction des conséquences de l'événement (Roux-Dufort, 2005). Ce sont des « événements rares mais inévitables » qui ne peuvent pas être une surprise, puisqu'ils font déjà

partie du système de l'entreprise (Forgues, 1996 ; Perrow, 1984). En fait, puisque l'analyse de la crise n'est possible qu'après son déclenchement, sous l'impulsion d'un événement, il ne reste plus aux responsables de gestion qu'à adopter un comportement essentiellement réactif (Roux-Dufort, 2000). Dans ce cas, lorsque la crise survient, il faut la circonscrire dans un périmètre restreint afin qu'elle perturbe le moins possible le reste de l'organisation (Forgues, 1996) et puisse être vue comme un événement isolé, ce que incontestablement fournit une prise claire pour l'action (Roux-Dufort, 2005).

Figure 2 – Crise : L'approche événementielle



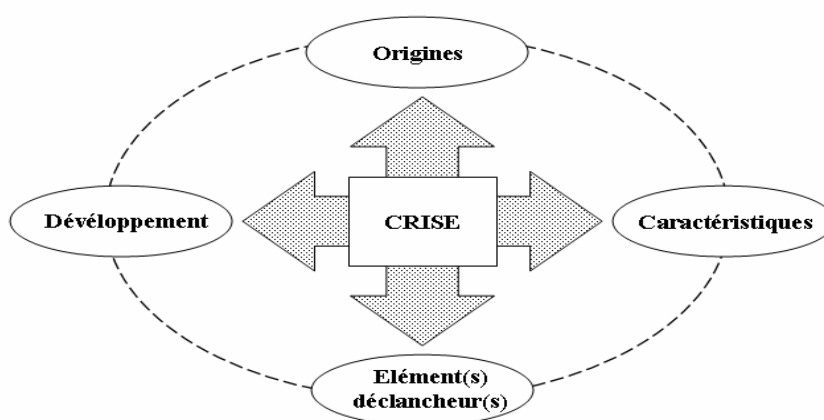
Source : Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2000)

De l'autre côté, « une approche processuelle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » (Forgues, 1996), de façon à l'analyser comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus et Goodman, 1991). Cette approche processuelle situe la crise dans une contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2000). Dès lors qu'une situation critique est perçue comme le résultat de « dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables » dans la vie quotidienne de l'entreprise, qui peuvent devenir incontrôlables aux yeux des gestionnaires (Thiétart et Forgues, 1997 ; Roux-Dufort, 2000), la crise ne doit plus nécessairement être considérée comme imprévisible (Bryson, 1981), puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont, dans le plupart des cas, identifiables (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2003) :

- **La phase de déclenchement**, où se retrouvent les causes, les origines de la crise. Elles peuvent résulter d'erreurs des systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines ou encore de la combinaison de ces deux éléments.

- **La phase aiguë**, qui concerne trois manifestations critiques : **a)** la convergence des informations et des événements ayant comme point central l'entreprise; **b)** le dérèglement des routines de gestion ; et **c)** la remise en cause de l'identité, de la culture, de la mission et des valeurs de l'organisation.
- **La phase de rééquilibrage et de changement**, ou le moment où l'entreprise peut « opter » soit pour retourner au statu quo, soit initier un changement profond.

Figure 3 – Crise : L'approche processuelle



Source : Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2000)

Comme l'a démontré Roux-Dufort (2000), chacune des deux approches présentées (événementielle et processuelle) ont des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise : selon l'auteur, elles peuvent même être complémentaires (Roux-Dufort, 2005).

Tableau 1 – Caractéristiques des approches événementielles et processuelles

Caractéristiques	Approche	
	Événementielle	Processuelle
Nature de l'occurrence des crises	- Surprise - La crise est imprévisible	- Etapes, progression dans l'intensité et la visibilité - La crise est précédée de signes avant-coureurs
Fréquence	- La crise est improbable	- Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes
Angles d'observation des crises	- Conséquences des crises	- Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption

Sources des crises	- L'événement déclencheur (centrée sur le symptôme)	- L'interaction non linéaire de multiples facteurs et acteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence)
Explication des crises	- Principe de cause à effet	- Approche systémique
Efforts de gestion des crises	- Concentration sur la réaction	- Concentration sur la prévention, la réaction et l'apprentissage
Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	- Attentisme - Fatalisme	- Pro activité

Source : Roux-Dufort (2000)

2.2 CONSOLIDATION DES CONCEPTS

Dans le but de réaliser les analyses auxquelles ce travail se destine, et pour donner à ce sujet sa dimension managériale, nous appréhenderons la situation de crise comme une opportunité, induisant un fort pouvoir de transformation pour l'organisation (Bryson, 1981 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005). Les deux modèles théoriques, les approches événementielles et processuelles des crises, seront comparés et analysés selon les modèles (Figures 2 et 3) proposés par Roux-Dufort (2000), avec le but d'exemplifier quelques éléments de ces deux modèles théoriques qui servent, actuellement, de base pour la définition de plusieurs programmes de gestion de crises dans les organisations (Roux-Dufort, 2005). Nous utiliserons également, comme référence, les caractéristiques de chaque approche présentées par le même auteur (Tableau 1). Afin de compléter ces analyses, nous utiliserons enfin les étapes de gestion de crise (Roux-Dufort, 2003) afin de repérer la façon dont les deux entreprises étudiées ont conduit leurs gestions de crise.

3. METHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée à l'aide d'une approche qualitative à partir de deux études de cas. Dans le cadre de l'analyse des situations de crise, la recherche qualitative permet la collecte et l'utilisation d'une variété de matériels empiriques qui décrivent des moments et des significations courantes et problématiques dans la vie des individus (Denzin et Lincoln, 2000). La recherche exploratoire, de son côté, permet la révision de la littérature sur le phénomène étudié selon divers niveaux et perspectives d'analyse pour la compréhension du sujet. Le chercheur est basé sur l'expérience acquise dans l'interaction avec l'objet d'étude et il cherche le support théorique – souvent multilingüe – dans des périodiques, des annales, des articles et des textes dans plusieurs supports, parmi eux celui électronique, comme l'Internet (Richardson, 1999).

Comme stratégie de recherche, l'étude de cas contribue à la connaissance des phénomènes à des niveaux individuels, groupaux, organisationnels, sociaux et politiques. Une telle méthode permet à l'investigateur de maintenir les caractéristiques holistiques et significatives des processus réels (Yin, 2003). Ainsi, la conception et l'utilisation des études de cas a permis de mieux analyser certains aspects de la gestion de crise lors de situations réelles.

Pour réaliser cette étude, nous avons choisi deux entreprises pétrolières, de nationalités brésilienne et française. Ces organisations ont une grande importance dans leurs pays, des milliers de salariés et une forte activité de dimension internationale. Ainsi, à cause de leur importance socio-économique, l'ampleur de leurs situations de crises et leurs structures de gestion de crises plutôt développées, ces entreprises sont l'objet de notre étude.

3.1 COLLECTE DES DONNEES

La collecte de données a comporté deux phases principales :

a) L'analyse bibliographique, avec l'objectif de trouver des bases théoriques concernant les crises et leur gestion. Cette partie du travail a été réalisée en utilisant des ouvrages rédigés en français, en anglais et en portugais, de façon à avoir la vision la plus complète possible des enjeux de la gestion de crise dans différents contextes et selon les différentes perspectives. Ayant toujours comme point de convergence les approches événementielles et processuelles des crises, cette recherche a été menée de façon à essayer de comprendre ces deux concepts et de mieux pouvoir analyser les cas de crises présentés dans ce travail.

b) Les études de cas, réalisées sur la base de la recherche documentaire, et l'analyse du matériel de presse et des entretiens, ont permis l'enrichissement de ce travail. Plusieurs documents ont été analysés, dont douze dossiers publiés par les entreprises concernées et par des organes gouvernementaux et syndicaux. Le matériel de presse analysé, autour de 20 textes, articles et autres documents, est originaire des media brésiliens et français. Celui-ci a été collecté et organisé dans une perspective temporelle, pour essayer de reconstruire les événements à partir des discours des acteurs médiatiques, des journaux, des magazines et des sites d'Internet. Ainsi, l'étude s'est caractérisée par une recherche longitudinale *a posteriori* (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). L'objectif était d'identifier les crises, de les analyser dans un laps de temps spécifique, en privilégiant la période de deux ans comprenant les situations de crises et de post-

crise dans les deux entreprises concernées : décembre/1999 à décembre/2001 pour l'entreprise A et mars/2001 à mars/2003 pour l'entreprise B.

Les entretiens ont été réalisés de façon semi structurée, avec cinq cadres d'entreprises et experts en gestion de crise de nationalités brésilienne et française. Le choix des interviewés s'est basé sur notre intention d'avoir une vision de la crise depuis plus d'un angle d'observation. Ainsi, nous avons eu comme interlocuteurs : un chercheur spécialisée en gestion des crises environnementales, ce qui nous a apporté une conception plutôt académique du sujet ; des cadres d'entreprise, qui nous ont présenté une idée plus pratique de la présence des crises dans les organisations ; et, enfin, deux personnes qui ont participé plus directement aux événements de crise utilisés comme base de cette étude, les représentants des entreprises A e B. Ces interventions ont été faites en français et en portugais, par téléphone et par support écrit, en utilisant un matériel construit à partir des références théoriques et l'analyse documentaire. Puisque la crise est un sujet parfois délicat pour les entreprises et ses acteurs, et dans le but d'offrir plus de liberté aux interlocuteurs, nous avons souhaité identifier les collaborateurs qu'à travers les caractéristiques suivantes :

- un représentant de l'entreprise A (**Interviewé 1**)
- un représentant de l'entreprise B (**Interviewé 2**)
- un chercheur spécialisée en gestion des crises environnementales (**Interviewé 3**)
- deux cadres responsables par la gestion des activités internationales d'une grande entreprise brésilienne dans les marchés européen et latino-américain (**Interviewés 4 et 5**).

3.2 ANALYSE DES DONNEES

Basées sur la recherche bibliographique et documentaire, sur les entretiens et les observations faites pendant la réalisation de ce travail, les données collectés ont produit une triangulation (Yin, 2003), ce qui a permis d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description, ainsi que d'attaquer le problème selon deux angles complémentaires (Baumard et Ibert, 2003). De façon générale, la démarche utilisée dans le cadre de la recherche exploratoire a été basée sur la transcription et l'analyse des entretiens réalisés ; l'organisation et l'analyse des données collectées selon une ordre chronologique ; et l'identification, la description et l'analyse des particularités des deux cas de crise étudiés (Richardson, 1999). Dans ce cadre, nous avons opté par l'utilisation des verbatim des interviewés pour mieux illustrer certaines questions.

4. LES ETUDES DE CAS

Dans une première partie, quelques aspects de l'activité pétrolière seront brièvement présentés, puis suivis par la description des études de cas.

4.1 LE PETROLE ET SES RISQUES

L'utilisation du pétrole apporte de grands risques, tant pour ceux qui travaillent avec cette substance que pour l'environnement de façon générale. Depuis quelques années, les entreprises travaillent pour minimiser le plus possible les effets des accidents dans l'industrie du pétrole, soit en utilisant les avancées technologiques pour minimiser les impacts environnementaux causés par l'activité (Paschoal, 2002), soit en réalisant une formation et une qualification au niveau des ressources humaines, avec le souci majeur de protéger la vie des ouvriers, spécialement en ce qui concerne les plate-formes (Freitas et al., 2001).

Le pétrole est le produit de base le plus transporté au monde et environ 90% de son transport est fait par voie maritime. Chaque année, environ 800 millions de tonnes de produits pétroliers sont transportés entre les ports communautaires. Entre 1992 et 1999, 593 navires ont été perdus dans le monde, dont 77 pétroliers. Il existe plusieurs causes pour ces accidents, comme les erreurs humaines, les mauvaises structures des navires, les conditions climatiques ou même la combinaison de ces facteurs, d'après les documents analysés pour cette étude.

4.2 L'ENTREPRISE A ET LE NAVIRE PETROLIER NP

L'entreprise A est une organisation de performance internationale, présente dans plus de 130 pays. Il compte avec plus de 500 mille actionnaires et la collaboration d'environ 113 mille salariés. Ses activités regardent fondamentalement la production et la commercialisation du pétrole et de l'électricité. L'entreprise est leader de biocombustible sur son marché en raison de son engagement dans le développement d'énergies renouvelables.

En décembre 1999, un pétrolier s'est cassé en deux dans une mer extrêmement forte. Au moment de l'accident le navire s'est retrouvé proche d'une des côtes de la France et ses deux parties ont coulé par environ 120 mètres de fond. Dans ses citernes, il y avait une cargaison de plusieurs milliers de tonnes de fioul lourd destinés à la production d'énergie.

Dès lors, une crise a commencé pour l'entreprise A, parce que ce navire avait été affrété par la compagnie pour faire le transport de son produit. Les mauvaises conditions météorologiques, ajoutées à la structure du navire, sont apparues comme les principales causes de l'accident. En se cassant en deux, ce navire pétrolier a causé une marée noire de plusieurs centaines de kilomètres et le pétrole a été versé dans les eaux jusqu'à 120 mètres. Quelques jours après la tragédie, la tâche noire avait touché les côtes et, avec le sable, les pierres et autres matériaux ont constitué plusieurs tonnes de déchets. Les coûts de cette crise ont été remarquablement hauts, non seulement en termes financiers, mais aussi pour l'image de l'entreprise, l'environnement et les individus concernés.

4.3 L'ENTREPRISE B ET LA PLATE-FORME PETROLIERE PP

L'entreprise B a aussi un rôle important dans le domaine pétrolier au niveau mondial et elle se concentre sur l'exploitation des ressources de pétrole et de gaz pour la production d'énergie. Elle compte avec environ 50 mille employés, 248 mille actionnaires, des réserves d'environ 11.5 milliards de barils de pétrole et 103 plate-formes d'extraction en mer. Cette organisation est leader sur son marché, présente dans 18 pays autour du monde. Elle est reconnue pour son initiative et son excellence pour exploiter le pétrole dans les eaux très profondes et, aujourd'hui, est la plus grande entreprise de pétrole de son pays et la quinzième au monde.

La plate-forme PP était la plus grande structure de production de pétrole en haute mer au monde et elle était localisée dans une région éloignée d'une centaine de kilomètres du littoral de l'état de Rio de Janeiro, au sud-est du Brésil. Avec plusieurs étages pour quelques milliers de tonnes, 175 ouvriers étaient en service au moment de l'accident.

En mars 2001, la plate-forme PP a subi une terrible explosion dans une de ses colonnes de sustentation sous-marine. Cela a été suivi par deux autres explosions encore plus puissantes dans la partie émergée de la structure, ce qui a provoqué le décès de plusieurs ouvriers membres de sa brigade de sauvetage. Cinq jours plus tard, la plate-forme était totalement immergée. La perte de la structure a été totale. Sans compter tous les problèmes induits dans les mois suivants, pour l'entreprise B les dommages physiques ont coûté plusieurs millions d'euros.

L'analyse des événements nous apprend qu'un facteur crucial, concernant l'accident avec la plate-forme, a été l'utilisation d'un modèle de gestion par l'entreprise B qui a donné la priorité à la vitesse et aux buts de production, au lieu de privilégier les normes de sécurité du travail et

d'entraînement du personnel. L'entreprise a ignoré certaines alertes de dysfonctionnement dans sa plate-forme. De plus, des problèmes structurels n'ont pas permis aux ouvriers de la brigade de sauvetage de faire leur travail en sécurité, ce qui a causé leur morts.

4.4 LES CARACTERISTIQUES DES CRISES DANS LES ENTREPRISES A ET B

Les analyses des crises selon les approches événementielles et processuelles seront exposées. Pour des raisons de clarté, les contributions des interviewés seront présentées à interligne simple, à la droite du texte.

4.4.1 L'approche événementielle

En analysant la crise du navire pétrolier NP affrontée par l'entreprise A selon l'approche événementielle, il faut d'abord se concentrer sur le concept d'accident que cela englobe (Lagadec, 1991). Lorsque cette approche se caractérise par un événement « brutal et ponctuel » dont l'imprévisible et l'improbable sont les caractéristiques principales (Roux-Dufort, 2000), l'élément déclencheur est clair et en apparence peu prévisible : la destruction du navire dans une mer d'une force extraordinaire. Trois des experts interviewés donnent leur perception de la crise :

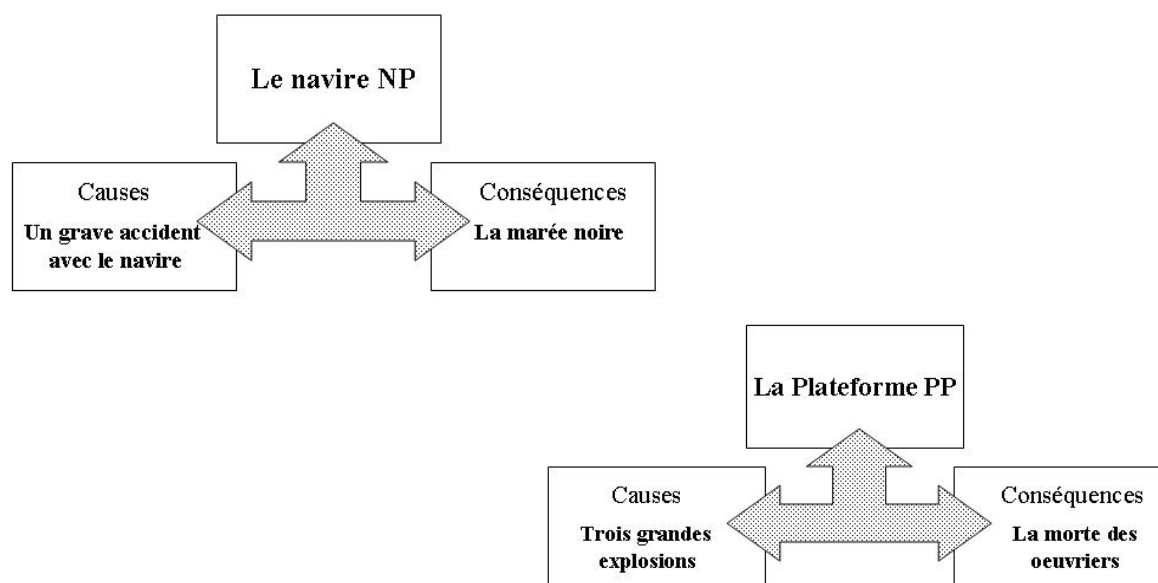
« Perturbation importante du système et risque pour l'existence de l'entreprise » (Interviewé 4)

« C'est une situation que ne peut pas être contrôlée avec les procédures de routine des organisations » (Interviewé 3)

« Une crise doit être affrontée comme une opportunité » (Interviewé 2)

L'événement peut être considéré comme la cause de la crise, dans un premier temps. Ensuite, il faut se concentrer sur le fait que, dans les citernes du navire NP, il avait plusieurs milliers de tonnes de fioul lourd. Dans la logique événementielle, dont l'observation des événements est faite plutôt sous l'angle des conséquences de la crise (Roux-Dufort, 2000), il y a une marée noire de plusieurs centaines de kilomètres qui a touché une partie importante des côtes françaises. En ce qui concerne le cas de l'entreprise B, et selon les mêmes critères, l'approche événementielle permet d'identifier un accident qui a déclenché toute une situation de crise. La cause: trois grandes explosions sur une plate-forme pétrolière. Immédiatement, des conséquences tragiques : la mort des ouvriers de la compagnie. Ainsi, selon la logique événementielle, il est possible de représenter les crises du navire NP et de la plate-forme PP avec les schémas suivants :

Figure 4 – Le navire pétrolier NP, la plate-forme pétrolière PP et l'approche événementielle



L'approche événementielle se centre sur l'événement critique, déclencheur. Les deux cas présentés comportent des informations ponctuelles qui, dans un premier temps, sont capables de donner quelques réponses à ceux qui cherchent à comprendre ces événements de crise : un accident comportant de graves conséquences. Telle logique d'analyse appréhende la crise comme si elle avait commencé lorsque le navire s'est coupé en deux ou lorsque la première explosion a eu lieu sur la plate-forme. Il y a une tendance à confondre la crise avec son événement déclencheur (Roux-Dufort, 2000), et à essayer de la résoudre en délimitant la ligne d'action sur un événement spécifique, sans marquer d'intérêt pour ce qui se trouve « autour » du déclencheur de la crise :

« Il faut affronter immédiatement la situation, diagnostiquer le problème, prendre soin des victimes et communiquer » (Interviewé 2)

En fait, l'approche événementielle peut se circonscrire à la stricte limitation des événements de crise de façon à ne pas laisser l'événement perturber le bon fonctionnement de l'organisation (Forgues, 1996) et, par conséquent, elle ne considère pas la situation d'une façon holistique et processuelle, dans le long et le court terme.

« Les collaborateurs, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, la presse, la société et le gouvernement doivent être informés des problèmes et des actions menées pour les résoudre » (Interviewé 4)

« A court terme, il faut préserver la santé des victimes et minimiser les dégâts physiques à travers le contrôle des événements. A long terme, il faut préserver les finances de l'entreprise en évitant la diffusion d'informations erronées par les media (...) mépriser la perception de l'opinion publique et concentrer les efforts seulement sur les aspects techniques de la gestion de crise, c'est une erreur » (Interviewé 3)

Il y a ainsi des défauts importants en ce qui concerne l'approche événementielle, lorsqu'on privilégie l'événement déclencheur de la crise (l'accident) et ses conséquences. Roux-Dufort (2003) souligne que cette approche événementielle « englobe une somme d'événements et de situations très variés ce qui fait perdre le pouvoir de précision et de discernement ». En plus, puisqu'elle privilégie les effets, les responsables pour la crise ne peuvent se prononcer sur l'état de crise qu'à partir du moment où elle se déclenche, c'est à dire, lorsqu'il est déjà trop tard. Ainsi, attendre l'évaluation des conséquences d'un événement pour se prononcer sur l'état de crise c'est « adopter une attitude attentiste et défensive trop dangereuse », selon le même auteur.

D'après cette analyse, l'approche événementielle laisse quelques lacunes concernant les réponses exigées par les crises : quel était l'état du navire avant l'accident? Est-ce que la crise a vraiment commencé avec les explosions ? Où sont les “racines” organisationnelles des crises ? Si la marée noire et la mort des ouvriers ont été les conséquences, quelles ont été les « conséquences des conséquences » ? Ce sont quelques exemples de questions que l'approche événementielle n'apporte pas de réponses en raison de son point de vue restrictif (Roux-Dufort, 2003).

Afin de répondre à ces questions d'une façon plus complète, les deux cas de crise vont à présent être analysés à la lumière de l'approche processuelle.

4.4.2 L'approche processuelle

Selon une logique processuelle, la crise est un processus qui, à partir d'un événement clé, déclenche plusieurs situations qui génèrent « une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise », ce qui fait que ses parties prenantes perdent leurs références et ne sont plus capables de travailler ensemble (Roux-Dufort, 2003). Pour analyser une crise selon cette approche, il faut d'abord considérer quatre éléments : les **origines** de la crise, ses **caractéristiques**, le(s) **élément(s) déclencheur(s)** et son **développement** (Roux-Dufort, 2000).

Dans le cas de l'entreprise A et le navire pétrolier NP, les questions concernant les origines de cette crise sont, dans un premier temps, très liées à l'origine, à l'état et à la documentation du navire. Cependant, ce qui complique cette question est, en fait, le problème de la culpabilité : à qui la faute ? L'entreprise A a nié, dès le début de l'affaire, toutes les charges en

invoquant la responsabilité juridique, parce que le navire ne lui appartenait pas. Néanmoins, selon certains auteurs, en termes moraux, l'entreprise pouvait être considérée comme impliquée, puisqu'elle était responsable du choix du navire et que la cargaison était de sa propriété. Il serait possible de poser plusieurs questions concernant ce sujet et, peut être ainsi, avec une enquête plus approfondie, trouver une réponse – ce qui n'est pas au centre de cette recherche.

En plus des « questions administratives », il faut aussi rappeler que les conditions climatiques de la mer, le jour du naufrage du navire, n'étaient pas du tout favorables, avec des creux de quelques mètres de haut, ce qui pourrait être considéré comme l'événement déclencheur de la crise de l'entreprise A.

En ce qui concerne les caractéristiques de cette crise, l'entreprise A a dû faire face à « l'intrusion » de plusieurs nouveaux acteurs dans leur cadre référentiel (Libaert, 2005) : la forte présence des media et des personnes affectés par la marée noire, spécialement celles impliquées dans le nettoyage des côtes. Il y a eu, de plus, de grandes dépenses pour l'entreprise : plusieurs millions d'euros pour les dommages causés par la marée noire plus les diverses indemnisations, sans considérer les coûts « non financiers », comme les effets sur l'environnement. En ce qui concerne le développement de la crise du navire pétrolier NP, à l'entreprise A cela a consisté toute d'abord de la formation d'une cellule de crise au jour même de l'accident et à la création d'une mission pour combattre la marée noire. Cependant, même si, à un moment donné, l'entreprise a décidé de prendre le contrôle de la crise, la plus grande critique concernant sa performance concernait la question du temps. Selon plusieurs media, l'entreprise A a eu un retard presque impardonnable avant de commencer à agir.

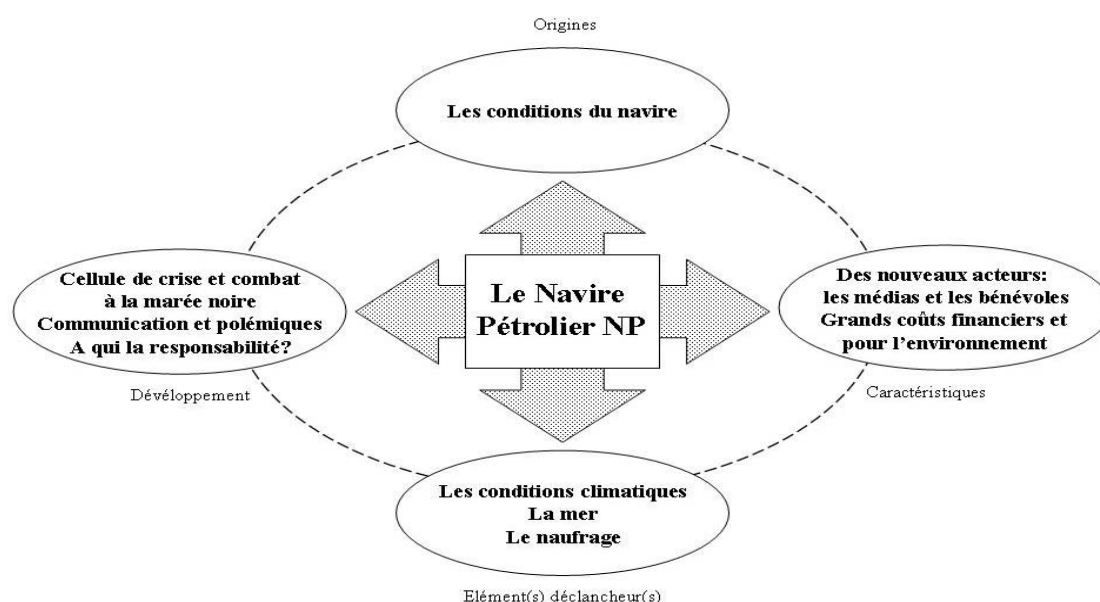
« Une erreur ? Ne pas communiquer : si vous avez une mauvaise nouvelle, vous devez la communiquer vite, avant que quelqu'un ne le fasse pour vous (...) Aujourd'hui les personnes perçoivent très rapidement les choses. Nous vivons dans un reality-show permanent » (Interviewé 2).

« C'est une des premières choses lors d'une crise, il faut communiquer (...) la communication attire l'attention sur la manière dont la gestion de la crise est perçue. S'il y a un grand décalage entre l'effet et la perception, ça peut générer une crise » (Interviewé 1)

Un facteur a beaucoup marqué cet événement de crise : l'entreprise A n'a pas pris en charge ses responsabilités morales tout de suite (selon certains représentants de la presse) et elle s'est « isolée » en disant que la faute incombait aux armateurs. Le manque d'action par l'entreprise a provoqué une forte réaction de l'opinion publique, qui a répondu avec des boycotts et des protestations. Juste après l'accident, des actions judiciaires et des enquêtes ont commencé à

être menées par plusieurs associations et communautés touchées par les événements. Ainsi, il est possible de représenter le processus de crise du navire pétrolier NP avec le schéma suivant :

Figure 5 – Le navire pétrolier NP et l’approche processuelle



En ce qui concerne le cas de l’entreprise B, il est possible d’appréhender la crise de la plate-forme pétrolière PP à partir de l’approche processuelle. Telle n’a pas eu ses origines seulement à cause des problèmes techniques *in situ* : elle était beaucoup plus enracinée dans les pratiques de l’organisation. Selon la documentation analysée, l’entreprise B n’a pas fait attention à certaines recommandations des organisations syndicales à l’occasion d’autres accidents passés. Selon la presse, l’entreprise aurait ignoré certains problèmes qui nécessitaient la suspension des travaux pendant quelques jours. Dans ce cas, il est possible d’identifier l’événement déclencheur de la crise par les explosions, mais identifier ses origines devient beaucoup moins évident.

Le principale caractéristique de la crise de la plate-forme pétrolière PP a été la saturation de la capacité de communication de l’entreprise (Libaert, 2005) liée au grand intérêt des media pour l’événement. La plate-forme est devenue un grand événement médiatique au Brésil, puisque il y a eu une grande dramatisation des faits. Le lendemain de l’accident, les images de la plate-forme en train de plonger ont permis à la population d’accompagner, en direct, les difficultés des équipes de sauvetage et l’angoisse des ouvriers. Tout le pays, environ 180 millions de

spectateurs, a accompagné cet événement qui a duré cinq jours, dès le moment des explosions jusqu'à ce que la dernière partie de la plate-forme soit disparue sous l'eau.

« Il faut être la source officielle des informations pour les contrôler » (Interviewé 2)

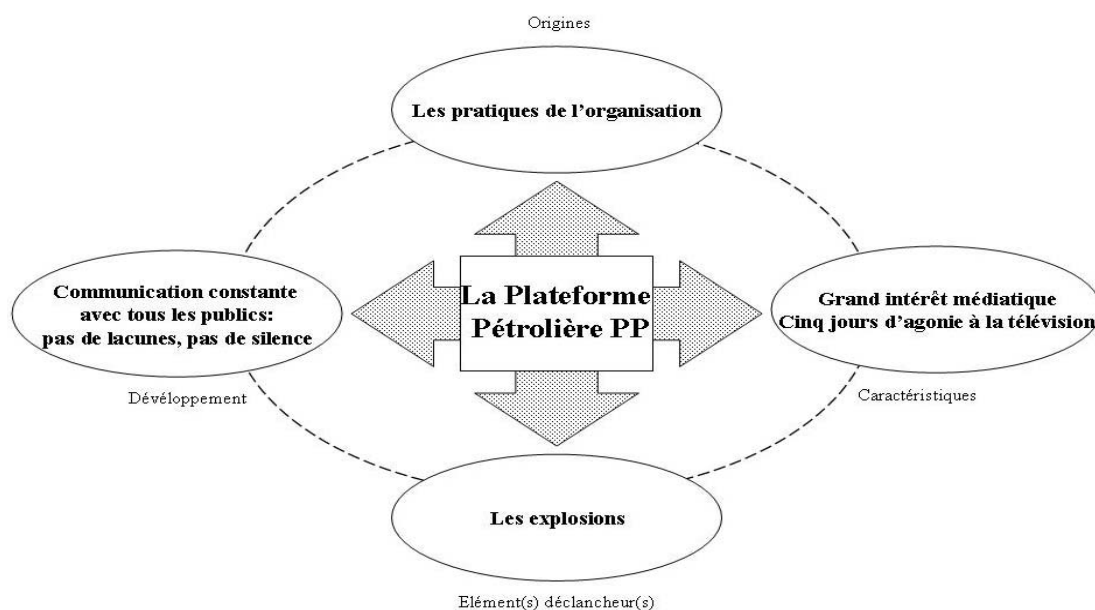
« Moi, je vais vous dire qu'il y a des rôles et quelque soit la manière dont vous gérez la crise, vous êtes enfermé dans un rôle (...) c'est une caractéristique des media : vous avez les bons et vous avez les méchants » (Interviewé 1)

Le développement de cette crise a été fortement basé sur la communication : l'entreprise B a parlé depuis le début d'une façon transparente avec les media et toutes les personnes concernées par la tragédie, ce qui a permis à l'organisation de préserver ce qu'elle symbolise devant l'opinion publique. Avant de donner n'importe quelle information à la presse, les responsables de gestion de crise de l'entreprise ont contacté toutes les familles des victimes et des collaborateurs présents sur la plate-forme au moment de l'accident pour donner des informations sûres et éviter la panique (selon documentation divulguée par l'entreprise B elle même).

« C'est fondamental. A travers la communication, on arrive à avoir l'engagement et la compréhension des publics sur la résolution des problèmes » (Interviewé 5)

De façon résumée, il est possible de représenter le processus de crise de la plate-forme pétrolière PP avec le schéma suivant (cf. figure 6) :

Figure 6 – La plate-forme pétrolière PP et l'approche processuelle



5. DISCUSSION

Après avoir analysé les deux exemples, il est possible observer que l'approche processuelle permet une visualisation plus complète des situations critiques par rapport à l'approche événementielle. Puisque une crise est toujours un événement unique dans ses caractéristiques et n'a jamais une seule raison pour se produire, un « raisonnement causal et linéaire » ne permet pas aux organisations de comprendre toutes ces nuances (Roux-Dufort, 2000). La crise est beaucoup plus qu'un événement isolé, il s'agit d'un processus inhérent à l'apprentissage et à l'évolution de l'organisation.

Tableau 2 – Les entreprises A e B et les approches événementielles et processuelles (Roux-Dufort, 2000)

Caractéristiques	Approche	
	Événementielle	Processuelle
	Entreprises A et B	Entreprises A e B
Nature de l'occurrence des crises	- Surprise - La crise est imprévisible - A - Destruction du navire à cause d'une tempête. - B - Trois explosions sur une plateforme pétrolière	- Etapes, progression dans l'intensité et la visibilité - La crise est précédée de signes avant-coureurs - A - Plusieurs raisons liées à l'origine du navire et aux conditions de la mer - B – Problèmes avec des accidents de travail dans le passé
Fréquence	- La crise est improbable - A et B - Situations inattendues (accidents)	- Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes - A et B –Des facteurs liés aux pratiques de gestion des entreprises
Angles d'observation des crises	- Conséquences des crises - A - Marée noire de plusieurs centaines de kilomètres - B - La mort des ouvriers de la compagnie	- Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption - La crise comme processus qui, à partir d'un événement clé, déclenche plusieurs situations et génère « une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise »
Sources des crises	- L'événement déclencheur (centrée sur le symptôme) - A et B - Les accidents	- L'interaction non linéaire de multiples facteurs et acteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence) - A et B – Des questions internes (administratives, ressources humaines, etc.) mal résolues

Explication des crises	- <i>Principe de cause à effet</i> - A et B - Tendance à confondre la crise avec son événement déclencheur - A - Mer violente/navire brisé/marée noire - B – Explosion et morts	- <i>Approche systémique</i> - A et B - Analyse des origines de la crise, ses caractéristiques, le(s) élément(s) déclencheur(s) et son développement
Efforts de gestion des crises	- <i>Concentration sur la réaction</i> - A et B - Délimitation de la ligne d'action sur un événement spécifique	- <i>Concentration sur la prévention, la réaction et l'apprentissage</i> - A et B - Formation d'une cellule de crise au jour même de l'accident
Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	- <i>Attentisme</i> - <i>Fatalisme</i> - A et B - Attendre l'évaluation des conséquences d'un événement pour se prononcer sur l'état de crise	- <i>Pro activité</i> - A - Manque d'action par l'entreprise a provoqué une forte réaction de l'opinion publique (boycotts et protestations) - B – Gestion de crise basée sur la communication transparente avec toutes les personnes concernées.

Source : Tableau construit selon les travaux de Roux-Dufort (2000)

Ainsi, la façon dont laquelle les cadres perçoivent les crises, ainsi que leurs compétences, est de grande importance. Une capacité d'analyse, d'observation, de compréhension et de réflexion bien développée détermine l'organisation et peut augmenter les chances de succès. De cette façon, l'étude des approches d'analyse de crise implique une autre question : l'importance de la formation et de la préparation, non seulement des cadres mais aussi de tous ceux qui font partie des cellules de crise.

Les entretiens réalisés au cours de ce travail ont permis d'observer que la figure du dirigeant en temps de crise, autant que l'image et le porte-parole, revêt une importance fondamentale. Les cadres doivent être préparés pour « personnifier » l'organisation : la représenter, être sa voix et son visage. Pour les experts, une organisation court un grand risque lorsqu'elle essaie de dissimuler la vérité ou de manipuler son audience. En plus, en ce qui concerne les media, même si les dirigeants ont une position défensive, ils ont aussi un grand souci de communiquer avec eux, de les maintenir informés, sans laisser d'interstices dans lesquels un tiers pourrait s'engouffrer.

Cette « agitation » causée par les crises est, de même qu'une absence de contrôle est un motif de préoccupation susceptible d'un grand bénéfice. Ce sont des opportunités d'apprentissage, d'affrontement d'une situation difficile et, selon ce qu'a répondu un des interviewés, de « fortifier l'équipe et ses relations avec les publics ».

6. CONCLUSION

Avec ce travail de recherche, nous avons pu arriver à quelques constatations concernant les approches événementielle et processuelle des crises, ceux qui ne doivent cependant pas être interprétées comme des conclusions définitives : ce sont des résultats d'une des nombreuses étapes qui doivent encore être consacrées aux études de la crise et de ses enjeux.

Ce travail apporte quelques contributions pour les études de crises parce qu'il analyse et met en discussion les différentes façons de regarder les situations critiques. Dans cette démarche, l'entretien est ressorti comme un « filtre » intéressant sur la gestion de crise, lorsqu'elle a permis l'analyse détaillée de certains de ses aspects pratiques au sein des organisations. L'entretien en profondeur s'est affirmé comme un outil important pour connaître les particularités des organisations à travers l'interrogation de ses membres.

Du point de vue de la société, autant que du public des crises, ce travail a pu apporter des informations sur le fonctionnement des tels événements et ainsi permettre aux différentes parties prenantes de mieux comprendre ses enjeux. En ce qui concerne les organisations, il a pu apporter quelques exemples de gestion de crise et, dans le sens pratique de la gestion, peut-être même attirer l'attention des cadres sur la réflexion nécessaire sur les méthodes et sur l'importance de la formation pour la gestion de crise.

Ce travail peut également être marqué par certaines limites, comme l'impossibilité d'avoir accès à certaines documentations, spécialement sur les cas de crise des entreprises. Concernant les entretiens, il y a eu quelques difficultés pour trouver des personnes intéressées à nous parler, le sujet « crise » et le retour sur certaines expériences critiques ne sont pas faciles de faire ressortir. Cette difficulté a limité le nombre d'entretiens réalisés, ce qui nous considérons comme une limite significative de notre travail. Il serait également souhaitable de réaliser des études de cas dans d'autres domaines d'activité, pour lesquelles les conséquences des crises revêtiraient un caractère moins transparent.

Nous encourageons enfin la poursuite des études sur la crise concernant ces approches processuelles et événementielles au sein des entreprises dans le but d'approfondir les observations in situ. Ceci permettrait de mieux connaître les possibilités de compréhension des crises et de les diagnostiquer avec plus de sûreté. Cela nécessiterait toutefois d'appréhender les crises dans leur dimension génératrice et organisationnelle. Morin (1977, 1980, 1986) propose à

ce titre un processus complexe (circuit tétralogique) formant un mouvement dynamique, où les constantes interactions et rencontres entre les parties produisent des désordres, qui se développent jusqu'à arriver à un nouvel ordre qui, à son tour, participera à l'organisation du tout. Les émergences, considérées par Morin (1980) comme l'effet synergique des relations entre les parties, rendraient possible le développement de nouvelles caractéristiques que la simple addition des parties ne peut produire. C'est donc l'analyse de ces caractéristiques formées par l'interaction des parties qui pourraient permettre une étude organisationnelle approfondie et ainsi provoquer le dépassement nécessaire de l'opposition entre les approches processuelles et événementielles.

BIBLIOGRAPHIE

- Allison, G. et P. Zelikow (1999), *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* – 2nd ed., New York: Longman.
- Baumard, P. et J. Ibert (2003), Quelles approches avec quelles données ?, in R. A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 82-103.
- Bland, M. (1998), *Communicating out of a crisis*, Londres: Macmillan Business.
- Bowonder, B. et H. Linstone (1987), Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 32, 183 – 202.
- Bryson, J. M. (1981), A Perspective on Planning and Crises in the Public Sector, *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 181 – 196.
- Daigne. J. F. (1991), *Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Denzin, N. K. et I. S. Lincoln (2000), The discipline and practice of qualitative research, in N. K. Denzin et I. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, Introduction.
- Dutton, J. E. (1986), The processing of crisis and non-crisis strategic issues, *Journal of Management Studies*, vol. 23, p. 501 – 517.
- Freitas, C. M. (2001), Acidentes de trabalho em plataformas de petróleo, *Caderno Saúde Pública*, n° 17, p. 117 – 130.
- Forgues, B. (1996), Nouvelles approches de la gestion de crise, *Revue Française de Gestion*, n° 108, p. 72 – 78.

- Forgues, B. et I. Vandangeon-Derumez (2007), Analyses Longitudinales, in R. A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422 - 448.
- Marcus, A. et R. Goodman (1991), Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 2, p. 281 – 305.
- Hermann, C. F. (1963), Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, n° 8, p. 61 – 68.
- Lagadec, P. (1991), *La gestion des crises*, Paris: McGraw Hill.
- Lagadec, P. (1993), *Preventing chaos in a crisis*, London: McGraw Hill.
- Lagadec, P. (1994), Situation de crise: apprentissage de la communication, *Sécurité-Revue de Préventique*, n° 13, p. 39 – 47.
- Lagadec, P. (1995), *Cellules de Crise : Les conditions d'une conduite efficace*, Paris: Editions d'organisation.
- Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris: Editions d'organisation.
- Laubier, L. (2005), Diversidade da maré negra, *Scientific American Brasil*, ed. 39.
- Lehu, J. M. (1998), *Alerte Produit !*, Paris: Editions d'organisation.
- Libaert, T. (2005), *La communication de crise*, Paris : Dunod.
- Mitroff, I. ; P. Shrivastava ; F. E. Udwadia (1987), Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, p. 283 – 292.
- Morin, E. (1976), Pour une crisologie, *Communications*, n° 25, p. 149 – 163.
- Morin, E. (1977), *La méthode: la nature de la nature*, Paris: Seuil.
- Morin, E. (1980), *La méthode: la vie de la vie*, Paris: Seuil.
- Morin, E. (1986), *La méthode: la connaissance de la connaissance*, Paris: Seuil.
- Morin, E. (1994), *Sociologie*, Paris: Seuil.
- Ogrizek, M. et J. M. Guillery (1997), *La communication de crise*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Pauchant, T. et R. Douville (1994), Recente research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, n° 7, p. 43 – 61.
- Paz, S. P. (2002), Mareas negras, un triste costume nas costas europeas, *Europe & Liberté Magazine*, ed. août.
- Paschoal, G. (2002), *O petróleo e a agressão ao meio ambiente*, disponible le 15/11/2007 en <http://www.comciencia.br/reportagens/petroleo/pet09.shtml>.

- Pearson, C. et J. Clair (1998), Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 1, p. 56 – 76.
- Perrow, C. (1984), *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, New York: Basic Books.
- Perrow, C. (1994), The limits of safety: the enhancements of a Theory of Accidents, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 2, no. 4, p. 212 – 220.
- Richardson, R. J. (1999), *Pesquisa social: métodos e técnicas*, São Paulo: Atlas.
- Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris: De Boeck & Larcier.
- Roux-Dufort, C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Paris: Dunod.
- Roux-Dufort, C. (2005), Comment en est-on arrive là? Du terrain de crise à la catastrophe, *Revue Spaces*, n. 85, p. 24 – 39.
- Samuel, K. E. (2003), Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise, *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 145, p. 41 – 54.
- Shrivastava, P. (1993), Crisis theory/practice: Towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, p. 23 – 42.
- Shrivastava, P. ; I. Mitroff ; D. Miller; A. Migliani (1988), Understanding Industrial Crises, *Journal of Management Studies*; vol. 25, no. 4, p. 285 – 303.
- Shrivastava, P. et I. Mitroff (1987), Strategic Management of Corporate Crises, *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, issue 1, p. 5 – 11.
- Smart, C. et I. Vertinsky (1977), Designs for Crisis Decision Units, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 4, p. 640 - 657.
- The Top 20 League Standings, *Petroleum Intelligence Weekly*, Avril, 2007.
- Thiéart, R. A. et B. Forgues (1997), Action, structure and chaos, *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, p. 119 – 143.
- Tran Thanh Tam, E. et T. L. Peslouan (2004), *Manager les situations difficiles*, Paris: Editions d'organisation.
- Turner, B. A. (1976), The organizational and interorganizational development of disasters, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 378- 397.
- Westphalen, M. H. (1998), *Communicator – Le guide de la communication d'entreprise*, Paris: Dunod.