

Langage de la crise ou crise du langage?

Jean-Marie Jacques, Docteur en biologie

Université Notre-Dame de la Paix

Nathanaël Laurent, Docteur en sciences biomédicales

Université Notre-Dame de la Paix

Anne Wallemacq, Docteur en sociologie

Université Notre-Dame de la Paix

Résumé

Le papier porte sur l'étude au moyen du logiciel Evoq du langage de crises lors d'un accident nucléaire (simulé). La communication de crise joue un rôle central dans le processus d'évolution de la crise (aggravation ou résolution). Si une communication claire est souhaitée dans ces conditions, il est cependant évident que les gestionnaires de crise contribuent à rendre confuse la communication de par leur appartenance à des disciplines et à de organisations différente (chacune d'elles ayant une culture distincte). En utilisant une méthodologie qualitative basée sur l'analyse structurale du langage et qui permet de pointer la polysémie, nous avons isolé quelques phénomènes communicationnels qui permettent de mieux comprendre pourquoi le langage peut en même temps être source de conflit et de créativité durant la gestion de la crise.

Mots clés

RECHERCHE QUALITATIVE, CRISES ET CONFLIT, COMMUNICATION, LANGAGE NATUREL, CRÉATIVITÉ, ANALYSE STRUCTURALE

... il suffit que nous nous prêtons à sa vie,
(...)à sa gesticulation éloquente. (Merleau-
Ponty, 1960, p. 66)

Introduction

« La crise est une rançon de la gloire. Plus on communique, plus on s'expose. »
(Candellier, 2004).

« Plus on communique, plus on s'expose », cette phrase retiendra toute notre attention dans ce texte qui tentera d'éclairer d'une manière nouvelle les

liens entre crise et communication. Pour ce faire, il faut nous tout d'abord définir ou redéfinir le concept de crise. La définition de la crise contrairement (à la catastrophe) a toujours été hésitante et ambiguë. Il n'existe pas de définition ni de théorie unifiée de ce concept. Lalonde (2004) dans « In search of archetypes in crisis management » illustre parfaitement cette ambiguïté :

Crisis is simultaneously characterized by negative effects (perturbation, deregulation, conflict, confusion of action, excessive stress leading to action which is hasty or poorly thought out) to positive effects (mobilisation, solidarity, co-operation, improved adaptation to the environment, experimental learning) (p. 7).

De même, on peut rappeler le sens double et ambivalent de l'idéogramme chinois du mot crise : opportunité et danger. Cette ambiguïté se marque aussi dans le fait que la crise, selon Jacques, Peris Mora et Gatot (1997) peut être considérée soit comme un événement, soit comme un processus suivant le cas. Comme processus, la crise peut être vue comme relevant du champ de la perception (Jacques & Gatot, 1998).

S'attendre à l'inattendu, prévoir l'imprévisible

La gestion de crise s'est surtout développée en catégorisant la crise en fonction de sa nature (industrielle, naturelle, alimentaire, politique, etc.) et, encore davantage, en fonction de l'événement déclencheur. Cette focalisation sur l'élément déclencheur a conduit à un paradoxe, assez paralysant pour l'action : comment s'attendre à l'inattendu? Ainsi par exemple, paradoxale est la recommandation de Candellier (2004) :

La crise, qui arrive toujours à un moment inattendu, se gagne avant son émergence. Il faut l'anticiper par le recensement de toutes les crises potentielles, l'évaluation de leurs probabilités et de leurs effets, la mise en place d'une cellule de crise, la désignation d'un porte-parole, la réalisation d'outils de communication spécifiques, de simulations...

En réduisant ainsi la gestion des crises à un problème de planification (on peut prévoir de prévoir), plusieurs erreurs peuvent apparaître :

- on oublie d'envisager la possibilité d'une forme plus radicale de crise qui est non seulement inattendue mais aussi imprévisible;
- on joue seulement sur les procédures qui peuvent préparer les acteurs à faire face à la crise, avec comme conséquence qu'une telle approche procédurale de la crise risque de normaliser et ainsi concentrer les perceptions sur des attributs de crises connues.

Mais caractériser la crise par l'élément déclencheur a une autre conséquence : elle peut conduire à une certaine méconnaissance du processus même de la crise. C'est ce processus que nous nous attachons, quant à nous, à saisir. Dès lors, nous voyons la crise comme une forme, peut-être brutale, d'un processus beaucoup plus général de définition et redéfinition de soi et du monde. Au lieu de définir la crise à partir de la nature de l'élément déclencheur ou de facteurs environnants nous avons essayé de caractériser le processus dynamique à partir de sa propre nature : la crise est pour nous changement et énonciation du paradoxe (double-bind) de définir notre propre identité (une personne ou une organisation) en perdant notre représentation antérieure de nous-mêmes.

Crise et langage

Nous pensons que l'analyse du discours peut nous aider à mieux comprendre les processus de crise et qu'inversement, cette étude du processus de la crise peut nous apporter de nouvelles connaissances sur les propriétés du langage naturel. Crise et langage naturel sont, au minimum, deux processus homologues : tous deux sont des processus complexes qui peuvent être des sources de créativité permettant de vivre et d'évoluer dans un monde imprévisible. Mais on peut aller plus loin dans la relation entre crise et langage : la crise est inhérente à la manière propre qu'a l'homme de communiquer avec ses semblables, et cela quelle que soit la forme de communication. De notre point de vue, même la forme de communication la plus simple, routinière et ancienne qu'est le langage courant (« langage in use ») présente une complexité telle, qu'elle suscite sans arrêt la crise. Inversement, une forme de communication très formalisée, même si elle permet de réduire l'anxiété, ne réduit jamais à rien la marge d'incertitude liée à la définition même de la réalité.

Notre hypothèse est que c'est de la nature même du langage que dépend ce que nous appelons la crise : l'indexicalité du langage naturel conduit à la permanente redéfinition de ce que les choses sont, et plus fondamentalement encore, à la permanente définition et redéfinition du réel.

Analyser la communication en situation de crise nous paraît dès lors particulièrement intéressant pour étudier le fonctionnement du discours. D'une part, parce que l'échange d'informations prend ici une valeur de survie : de lui peut dépendre la vie d'une, de plusieurs, voire de nombreuses personnes. D'autre part, parce que l'on peut analyser dans le détail le processus même qui conduit à *nommer* : ici à dire « c'est une crise », et comprendre la vertu salvatrice de ce recouvrement de la capacité de nommer vis à vis d'une situation où l'évidence du monde tel que défini habituellement se dissout. Dire

« c'est une crise » permet de sortir de l'anomie (Wallemacq, 2001) d'une manière similaire à celle d'Alice au pays des merveilles lorsque celle-ci, perdue dans le bois des choses sans nom découvre que ce bois a un nom : « le bois des choses sans nom ». Un tel processus a déjà été étudié dans le modèle de facteurs aggravants (Jacques & Gatot, 1998).

Analyse du discours : les axes de notre positionnement

La relation entre le discours et l'organisation a été abordée par différents champs théoriques. La première question consiste à déterminer le point de départ de l'analyse : l'organisation est-elle une structure préexistante au langage dans laquelle le discours est produit. Ou, à l'inverse, l'organisation n'est-elle finalement formée que dans le discours qui la définit comme objet? Le discours définit-il ou produit-il l'organisation? La seconde question est celle du type de discours visé. De quel discours s'agit-il? Est-ce, par exemple, le discours correspondant à la langue en usage formé de conversations ou plutôt, à la Foucault, le discours archétypique d'un système de pensée situé historiquement (Alvesson & Kärreman, 2000)? Est-ce le discours dominé, dominant, officiel, etc.? Fairhurst et Putnam (2004) ont proposé une synthèse intéressante des principaux courants contemporains qui organisent les champs scientifiques « organisational discourse ». Les trois principaux courants considérés sont :

- centrés sur la structure : du haut vers le bas, l'organisation comme une entité ou un objet pré - existant au discours produit en son sein;
- centrés sur l'énonciateur : de bas en haut, le discours comme processus vécu d'où l'organisation émerge;
- centrés sur l'action : à partir de l'intérieur de l'organisation, ancré dans les pratiques sociales, le discours forme l'organisation qui le forme.

Le discours, on le voit, peut avoir des statuts très différents dans l'analyse : la réification de l'organisation, l'acculturation des membres, et l'ancrage de ces deux éléments dans les pratiques sociales. De surcroît, la nature même du langage et des processus de communication se trouve à la croisée de traditions différentes dans lesquelles on peut distinguer, pour faire bref :

- la tradition (logico - mathématique et positiviste) qui considère le langage comme un véhicule qui transmet de manière efficace des informations quand un maximum de codification et désambiguïsation a eu lieu;
- la tradition phénoménologique, et plus particulièrement ethnométhodologique, qui traite la langue naturelle comme telle, considérant d'emblée sa complexité naturelle et l'ambiguïté comme une condition préalable à la signification.

La perspective que nous adoptons ici est immédiatement issue de l'ethnométhodologie pour qui le réel est moins un fait qu'un processus (*accomplishment*). Dès lors, cette redéfinition permanente fait l'objet de jeux de pouvoir. Ceux-ci portent sur la définition de « ce qui est », sur la définition même de la situation bien plus que, comme on les envisage habituellement, sur ce qui se passe à l'intérieur d'une situation bien définie (Heritage, 1984) :

(...) instead of beginning from the assumption that the terms of a language invoked a fixed domain of substantive content and that their intelligibility and meaning rest upon a shared agreement between speakers as to what this content consists of, Garfinkel proposed an alternative procedural version of how descriptions works. In this alternative version, he argues that the intelligibility of what is said rests upon the hearer's ability to make out what is meant from what is said according to methods which are tacitly relied on both speaker and hearer. These methods involve the continual invocation of common-sense knowledge and of context as resources with which to make definite sense of indefinite descriptive terms. (p. 144).

Dès lors « la crise » est autant un processus de définition (« il y a crise ») qu'une situation concrète (ce qui nous situe dans le troisième courant de Fairhurst et Putnam (2004)) et on sait combien la définition même de la situation de crise comme crise est cruciale pour la gestion future de la situation.

Le caractère ouvert du sens : indexicalité, réflexivité, code

Dans le domaine de l'analyse du discours, la nature polysémique, voire ambiguë des mots et des expressions est rarement considérée comme condition de possibilité de la communication langagière. Le fait que les mots puissent revêtir des significations différentes selon leur contexte d'usage (grammatical, syntaxique, sémantique, performatif) explique sans doute qu'ils permettent de s'adapter à l'immense variété des situations communicatives dans lesquelles ils sont amenés à faire sens et, dans certains cas, conduire à l'action. Or, si le mot signifie avec le contexte linguistique particulier dans lequel il prend place, et dans la situation originale qui l'accueille, comment expliquer que des locuteurs différents puissent comprendre son sens? Si une telle indétermination au niveau du contenu informationnel langagier est une condition de possibilité de son utilisation dans des situations toujours nouvelles, et de son pouvoir créateur de sens, comment expliquer néanmoins que les locuteurs choisissent tels ou tels mots et expressions, et qu'ils puissent être compris correctement par leurs interlocuteurs? C'est pourtant la perspective qu'adoptent d'emblée les ethnométhodologues (Wallemacq, 2001) :

Une des caractéristiques principales du langage, selon les ethnométhodologues, est son indexicalité : un mot n'a pas une signification définie. Il prend sa signification dans le contexte même de son énonciation. Mais (...) le contexte lui-même ne peut être défini intrinsèquement. La conséquence est que la signification n'est pas un état défini. C'est un processus perpétuel, de nature intersubjective. Loin d'être une caractéristique dont le langage devrait être purifié, l'indexicalité est, pour les ethnométhodologues, une ressource utilisée par l'individu en situation pour définir un sens parmi une infinité d'interprétations possibles. L'interprétation est ouverte et c'est le système des présuppositions réciproques – la confiance que nous avons dans le fait que l'autre va interpréter de la même manière que moi – qui crée la signification (p. 65).

Ces présuppositions réciproques forment ce qu'ils vont appeler le code. Le code n'est jamais défini une fois pour toutes, il est serti, enchâssé dans l'interprétation réciproque même. « C'est cette réciprocité (...) qui garantit la stabilité et l'indubitable facticité de la définition des choses » (Wallemacq, 2001, p. 65). C'est sans doute sur base de considérations de ce genre que des chercheurs ont été amenés à remettre en question l'usage de certaines catégories linguistiques devenues inopérantes dans l'analyse de la langue, telle que l'entité que représentent le mot et sa signification. Ainsi, pour Ploux et ses collaborateurs qui s'intéressent de près au développement d'outils de traduction automatique, l'unité de signification (« unit of meaning ») devient un ensemble de termes reliés entre eux par la synonymie ou la co-occurrence (Ploux & Ji, 2003). Nous nous intéressons pour notre part à des unités de sens davantage inscrites dans la singularité de la relation intersubjective vécue au moment de la communication. La situation avec laquelle les termes font sens ne se limite pas aux relations grammaticales structurant le discours, ni aux relations sémantiques passées dont les termes gardent certaines traces (synonymie, antinomie, « contonymie », etc.), mais englobe plutôt le processus d'émergence de sens qui survient dans la conversation présente entre des locuteurs différents. Une telle création de sens est dès lors autant dépendante des termes convoqués par les acteurs de la communication, que de la structure nouvelle qu'ils co-instituent et qui devient soumise à l'épreuve de la compréhension mutuelle. Dans un tel schéma, les unités de sens sont non seulement formées par des formes langagières polysémiques composées de mots et d'expressions porteurs des traces de leurs usages passés (sens concret, objectivable), mais elles sont également forgées dans la situation présente originale dépendante des états mentaux des différents locuteurs et de leur

environnement (sens abstrait, subjectif). L'unité de sens prend donc ici deux aspects (Varela, 1998) : l'un concret et performatif (porteur des promesses d'action) faisant référence à l'usage passé (« conventionnel ») des termes d'une langue et permettant de prévoir et d'anticiper significations et actions (cf. notamment les modèles informatiques de Ploux et son équipe); l'autre abstrait et métaphorique étant inscrit dans la nouveauté et l'imprévisibilité de toute situation présente, dépendant à la fois des capacités cognitives originales des locuteurs et des propriétés polysémiques du langage naturel.

Espaces sémantiques et analyse de conversation

Le processus de création d'une réalité intersubjective dans le discours en temps réel a été analysé en détail par « l'analyse de conversation » développée par une certaine branche de l'ethnométhodologie. Pour notre part, nous avons privilégié une autre approche, directement inspirée du post-structuralisme et d'une relecture phénoménologique du structuralisme. Nous avons détaillé ailleurs l'articulation précise de ces différents courants (Wallemacq & Jacques, 2003). Sans rentrer dans les détails, nous avons utilisé ici un logiciel : Evoq¹ (Wallemacq & Jacques, 2003). Celui-ci est basé sur les principes suivants :

- Nous cherchons à retracer les champs sémantiques, c'est-à-dire les systèmes de différence (association/opposition) qui organisent le discours d'un individu.
- Ces systèmes de différences impliquent qu'un terme est toujours considéré dans ses rapports avec les autres termes et, au minimum avec son opposé possible, éventuellement absent, différé. L'unité de base de l'analyse n'est donc pas un terme mais, au minimum un couple de termes, ce que nous appelons une disjonction.
- La différence n'est pas statique mais dynamique et au lieu de parler de différence il y aurait lieu, de parler de différenciation (ou de *différance* pour suivre Derrida). Il y a toujours une relations de pouvoir entre les termes opposés, le terme choisi « différant », rejetant son ombre, mais l'ombre venant toujours défier le terme dominant. On n'assiste donc pas à une coexistence paisible des paires d'opposés mais au contraire à une conflit violent entre les termes ainsi séparés (Cooper, 1989, p. 483).
- Ces systèmes de « *différance* » ne sont pas seulement dans la main de l'individu, ils constituent son environnement, ce avec quoi il écrit son texte et ce sur quoi il l'écrit. Les champs sémantiques ne sont pas devant l'individu, ils sont autour de lui et l'individu y est immergé.
- Le sens de ce qu'il dit n'est pas entièrement contenu dans son intention mais peut venir au rebond, des termes différés mais qui constamment viennent menacer les termes dominants. Ces termes différés

appartiennent autant au champ sémantique dans lequel il s'inscrit qu'à son discours propre.

- Ces systèmes de différence invitent à un raisonnement « horizontal », à surfer à la surface des mots, à voir comment ils se renvoient l'un à l'autre plus qu'à un raisonnement vertical où le mot est dans un simple rapport de désignation avec les choses.
- Ces champs sémantiques organisent le monde tel qu'il est perçu par les individus qui s'y meuvent. Ils organisent l'expérience (et non l'inverse).

Le logiciel produit des cartes sémantiques dessinant un système de relations sémantiques disjonctives et conjonctives. Grâce à cet outil d'aide à la représentation, les mots révèlent leur sens à l'intérieur d'un réseau sémantique relationnel, qui trace les contours d'un espace intersubjectif. Les relations sont toujours inédites et pourtant toujours ancrées dans un univers sémantique, qui structure un discours donné.

Nous allons à présent passer à l'analyse d'un discours en situation de crise. L'analyse par cartographie sémantique va nous permettre de mettre en lumière les racines d'un conflit dans la structure sémantique ambiguë du langage naturel, et de comprendre comment ce dernier est surmonté. Nous verrons comment le processus même de crise implique une crise du code.

Contexte, méthodologie, données

Les données empiriques (enregistrements audio et vidéo) ont été collectées durant un exercice de simulation d'accident nucléaire à Tours en France. Cette collecte de données s'inscrit dans un projet de recherche CNRS regroupant trois centres de recherche : l'École des mines de Paris, l'IRIT-UMR 5505 (Université Paul Sabattier – Toulouse), et le ReCCCoM – Crecis), (Louvain School of Management, Université de Namur). L'exercice porte sur un transport (fictif) de déchets radioactifs par voie ferrée. Le jeudi 30 septembre, un convoi composé d'une motrice et d'un wagon transportant un colis radioactif circule sur une voie unique menant vers le site de la gare de triage de Saint Pierre des Corps (situé à environ 5 Km de Tours en France). A 7h, à l'intersection de la voie SNCF et de la rue de la Vicairerie, un camion citerne transportant des hydrocarbures roulant à très vive allure percute le wagon. Les barrières du passage à niveau avaient été normalement abaissées. Le chauffeur du camion venait d'être victime d'une crise cardiaque. La cabine du camion et son chargement prennent feu immédiatement. Le passager du camion est blessé mais il parvient à s'extraire de la cabine avec le chauffeur inconscient; ils se mettent à l'abri mais ils ont inhalé des fumées. Sous l'impact du choc, le wagon a déraillé mais n'a pas basculé. L'attelage est rompu. Sous l'effet de l'incendie du camion, le wagon et le colis sont pris progressivement dans

l'incendie. Le camion a par ailleurs enfoncé un côté du colis (le canopis, les ailettes et le support du colis sont déformés). Le conducteur de la motrice dételle sa motrice, évacue son engin de la zone de l'accident, et donne l'alerte auprès du cadre opérationnel du triage de Saint-Pierre des Corps. Dix minutes après l'accident, un témoin parvenu sur les lieux de l'accident alerte les sapeurs pompiers en composant le 18 à partir de son portable. Suite à une coupure de batterie, son appel est bref. Il indique :

- le lieu de l'accident;
- un important incendie impliquant un wagon.

Les conditions météorologiques sont clémentes : temps clair, température de 18 à 23°C, vent de 3 à 5 km / h.

L'analyse porte sur certains échantillons issus des données d'enregistrement vidéo et audio et que nous avons réalisé avec l'autorisation des acteurs. Les échantillons qui ont été retenus sont ceux qui montrent la présence d'un conflit entre différents acteurs impliqués. Nous avons analysé en profondeur les échanges entre les acteurs en présence, ces acteurs appartiennent au poste de commande opérationnel (PCO) localisé dans la préfecture. Nous avons choisi deux extraits (mentionnés extrait 1 et 2). Dans l'extrait 1, cinq personnes sont présentes, le coordinateur de crise et quatre experts techniques (Figure 1).

Les échanges entre ces différents acteurs (durée totale 8 minutes 26 secondes) ont été retranscrits intégralement. Le conflit qui s'y produit est déclenché par le coordinateur de crise qui manifeste son désaccord suite à des propos tenus par les experts. La Tableau 1 ci-dessous reprend la retranscription du passage en question, nous y avons identifié trois phases reprises :

- [phase 1] la discussion sur l'état des lieux de la situation suite à l'accident ferroviaire (le discours de l'expert 1 prédomine);
- [phase 2] l'émergence d'un conflit suite au désaccord exprimé par le coordinateur;
- [phase 3] le traitement du conflit essentiellement suite à l'intervention de l'expert 3.

Langage de crise ou crise du langage

Un premier espace

Nous avons dans un premier temps analysé à l'aide du logiciel de cartographie sémantique Evoq© la première phase de l'extrait (1) considéré. Nous nous sommes penchés sur le discours de l'expert 1 qui y est prédominant. La Figure 2 présente la carte sémantique obtenue, avec le système composé des disjonctions et des conjonctions qui structurent le discours. En lisant

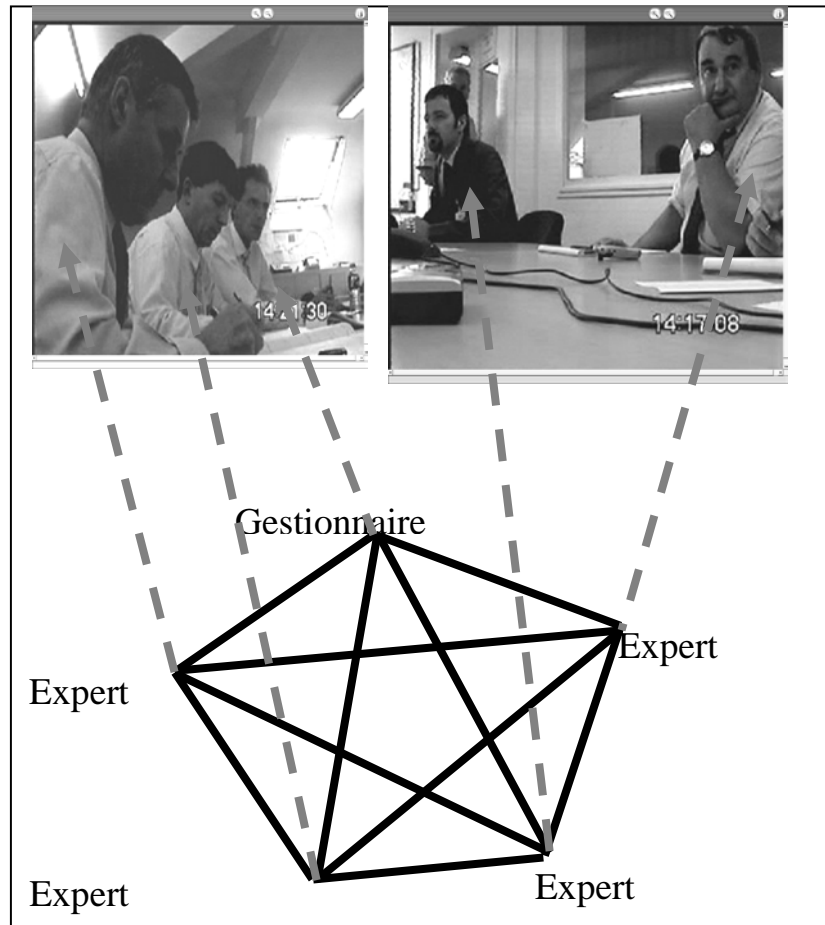


Figure 1. Structure de l'espace communicationnel occupé par les cinq acteurs présents lors de l'enregistrement de l'extrait n°1

attentivement le schéma obtenu, nous voyons apparaître des contradictions (flèches noires). Ces dernières nous donnent une première indication sur ce qui a pu déclencher le conflit (phase 2). Il est important de noter que ces contradictions n'apparaissent pas d'emblée dans le discours de l'expert 1. Elles apparaissent plutôt suite à l'analyse structurale au moyen d'Evoq©. En effet, elles concernent des éléments du discours pouvant être éloignés temporellement (cf. la première contradiction ci-dessous). Ceci est une première illustration montrant que notre analyse des relations sémantiques

Tableau 1
 Extrait n°1 : Transcription de l'extrait
 et découpage de ce dernier en trois phases

Phase 1: Discussion concernant l'état des lieux de la situation

- Expert 1** [...] les mesures de contamination des rails autour du wagon ne sont pas contaminées, l'environnement en dehors du wagon ne sont pas contaminé, donc tout ça sont quand même des éléments qui sont très concordants pour dire qu'il n'y a pas de contamination à l'extérieur du convoi, ce qui est aussi cohérent avec ce qu'on sait, ce qui a été expliqué plus tôt sur la robustesse de ces emballages. Deuxième point, c'est que au-delà de 20 mètres il y a confirmation qu'il n'y a pas de radioactivité ajoutée par rapport à la radioactivité naturelle, donc il n'y a pas de danger pour les populations voisines et même les installations industrielles voisines du lieu de l'accident. Eu hm, le euh l'élément qui est quand même anormal c'est la mesure des neutrons autour de l'emballage, dont on commence à avoir confirmation; il y a plusieurs types de radioactivités, pour faire simple, il y a des combustibles qui ont été irradiés euh génèrent aussi des neutrons, ces neutrons là ils sont arrêtés dans le euh dans l'emballage par de la résine qui pourrait avoir été partiellement dégradée par l'incendie, et effectivement on mesure plus, ce sont des mesures EDF, réalisées par l'équipe EDF qui est sur site, et on attend des confirmations par les mesures réalisées par l'IRSN, euh ils en mesurent plus que ce qu'on mesurait quand le convoi est parti hier de Chine. Par contre au niveau des autres types de radioactivité, on mesure exactement la même chose que sur ce qui est mesuré dans un convoi euh dans le convoi qui est parti hier et qui était intègre; donc il n'y a pas de euh de dommage autre sur la protection métallique apparemment du colis.
- Coordinateur de crise** Et quand vous dites qu'on en mesure plus que ce qu'on mesurait hier, on en mesure euh que dans l'absolu on atteint des doses qui euh...
- Expert 1** Non, donc ça reste faible, quelques dizaines de micro [?] / heure à quelques mètres du convoi, au-delà du de euh, il faut regarder les mesures au-delà de 20 mètres n'ont été réalisées que pour un type de radioactivité, qui est la radioactivité gamma; mais euh pour les neutrons on va être sur la même chose et je pense que, il n'y a pas de neutrons très fréquents dans la radioactivité naturelle, euh au-delà de quelques dizaines de mètres on est dans une situation où on ne mesurera rien du tout, on sera en dessous de euh, en dessous des seuils de détection.

Tableau 1 (suite)

Coordinateur	Ça en terme de communication tout à l'heure, est-ce qu'on a intérêt à évoquer ce genre de point ou est-ce qu'on en reste à l'essentiel?
Expert 2	Je vous conseillerais volontiers de dire que comme prévu dans la construction des emballages, la résine qui a été soumise au feu a joué son rôle de protection notamment en se carbonisant, ou en se détériorant un peu sous l'effet du feu; qu'il y a un effet de protection, il faut le comprendre. Et donc, l'augmentation de rayonnement, au moment global, c'est pas la peine de distinguer le neutron et le [?], reste très faible puisqu'on retrouve le bruit de fond à 20 mètres.
Expert 3	Moi je resterais [?], en disant que c'est un accident entre un poids lourd et un train qui contenait un colis. Le colis n'a pas été très endommagé puisqu'il n'y a pas eu de dissémination des produits radioactifs... que vous avez à déplorer les victimes et que euh votre émotion pour les familles des victimes. En ce qui concerne le colis nucléaire, les spécialistes sont sur place, on ne voit aucun danger pour la population, et euh vous maintenez le dispositif de protection, sans entrer dans le détail.
Expert 1	Je crois qu'il faut utiliser le mot « intègre », il n'y a pas ...
Expert 3	Il n'y a pas de dissémination.
Expert 1	Le colis est intègre et il n'y a pas de dissémination ...
Expert 3	Il n'y a pas de dissémination, ce n'est pas la peine de rentrer dans les détails.
Phase 2 : Émergence d'un conflit ayant pour sujet : « le colis est-il intègre? »	
Coordinateur	Comment est-ce que je peux dire que le colis est intègre alors que nous avons une équipe de euh, supposée de spécialistes qui est depuis 1 heure et demi sur place et qui est toujours pas fichue de dire ce qu'il en est?

Tableau 1 (suite)

Phase 3: Traitement du conflit par la métaphore de l'étanchéité

Expert 3	Alors n'utilisez pas le mot « intègre » si, s'il vous inquiète, mais il n'y a pas eu de DISSEMINATION de produits radioactifs... ils sont restés dans une enveloppe qui est restée étanche sous l'aspect dissémination Elle n'est pas étanche, totalement étanche sous l'aspect rayonnement, soit de neutrons, soit de de de gammas, mais sous l'aspect alpha, tout ce qui peut être euh dissémination, elle est intègre.
Expert 2	Bon, je je pense que là on ...
Expert 3	Il ne faut pas rentrer dans ce détail.
Expert 2	... le détail est trop fort.
Expert 3	Ah oui, oui, il ne faut pas rentrer dans ce détail.

superficielles structurant le discours permet d'atteindre un niveau d'organisation plus profond de ce dernier. Les principales contradictions que nous pouvons relever sont les suivantes :

- « [...] ces neutrons là ils sont arrêtés dans le euh l'emballage par de la résine qui pourrait avoir été partiellement dégradée par l'incendie [...] » contredit par « Le colis est intègre et il n'y a pas de dissémination » ;
- « [...] ces neutrons là ils sont arrêtés dans le euh l'emballage par de la résine qui pourrait avoir été partiellement dégradée par l'incendie [...] » contredit par « [...] ce qui est aussi cohérent avec ce qu'on sait, ce qui a été expliqué plus tôt sur la robustesse de ces emballages » ;
- « [...] il n'y a pas de contamination à l'extérieur du convoi [...] » contredit par « l'élément qui est quand même anormal c'est la mesure des neutrons autour de l'emballage [...] et effectivement on en mesure plus [...] ».

Les disjonctions sont représentées par une distance importante entre les termes et des flèches grisées. Les conjonctions sont indiquées par une grande proximité entre les termes. Des contradictions sont repérables que nous avons identifiées au moyen de flèches noires.

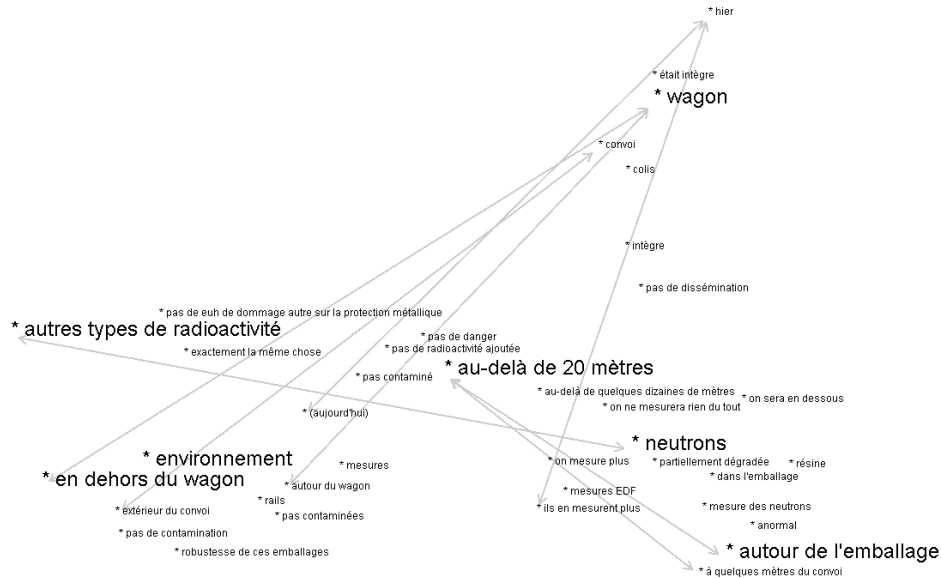


Figure 2. Carte sémantique correspondant à la première phase du discours analysé

Si on retourne à présent dans l'extrait (étape réflexive de la méthode), on constate que les experts 2 et 3 s'accordent avec les propos de l'expert 1. L'expert 3 affirme par exemple que « le colis n'a pas été très endommagé puisqu'il n'y a pas eu de dissémination des produits radioactifs »; de même l'expert 2 déclare que « comme prévu dans la construction des emballages, la résine qui a été soumise au feu a joué son rôle de protection ».

Si, pour ces spécialistes, un tel discours semble tout à fait justifié, il importe de se demander s'il en va de même pour le non spécialiste qu'est le coordinateur de crise : comment le colis peut-il encore être intègre (aujourd'hui, après l'accident) alors qu'on mesure une émission de neutrons? Dit autrement : comment le colis peut-il être intègre (pas de dissémination) et non intègre (on mesure plus de neutrons)?

Nous allons à présent analyser la deuxième phase de l'extrait au cours de laquelle le coordinateur de crise exprime son désaccord (manifestation du conflit).

Un second espace

La réaction du coordinateur de crise, manifestant son désaccord suite au discours des trois experts est particulièrement intéressante. Alors que le discours des experts présente manifestement des éléments contradictoires, on observe que le coordinateur de crise ressent la contradiction, mais situe son discours en amont du discours des experts. Le fond de l'affaire, pour lui, c'est qu'on ne sait pas qualifier la situation : « et qui n'est toujours pas fichue de dire ce qu'il en est ». S'agit-il oui ou non d'une crise? La situation est d'autant plus inconfortable que deux ethnométhodes interviennent ici qui devraient ordonner la prévalence des discours :

- prévalence du concret sur l'abstrait : « une équipe (...) qui est depuis 1 heure et demi sur place ». Ils sont sur place vs les experts sont dans les bureaux ;
- ce sont eux aussi des spécialistes et en cette qualité c'est à eux que sont confiés le rôle et la charge de définir la situation : « une équipe de, euh, supposé de spécialistes ».

La contradiction entre intègre et non intègre se trouve ramenée à un niveau beaucoup plus inquiétant : peut-on dire quelque chose (qu'il est intègre) ou ne peut on rien dire car il n'y a rien à dire puisqu'on ne sait pas...

Ce faisant le coordinateur de crise met le doigt sur le problème d'interprétation devant lequel se trouvent les experts. Ceux-ci ont des mesures et des indications concrètes mais ils ne parviennent pas à déterminer une fois pour toutes « ce que cela veut dire » c'est-à-dire, en termes ethnométhodologiques à trouver le pattern (la forme, le motif, la gestalt) qui leur permettrait de dire ce que les choses sont. On baigne en pleine crise de la définition, mais pas seulement de la définition de ce que les choses sont mais de la situation elle-même : sommes-nous oui ou non devant une crise?

Cette joute sur les ethnométhodes (les méthodes qui permettent à un groupe en situation de définir « ce qui est »), est encore très bien illustrée dans un autre extrait au cours duquel le coordinateur de crise se trouve à nouveau en désaccord avec l'expert 1 (Tableau 2). Cet extrait survient plus tôt dans le déroulement de l'exercice, mais il ne nous avait pas paru aussi complexe que le premier sur lequel nous avons décidé de diriger notre analyse. Ici, le coordinateur réagit à l'attitude particulière de l'expert consistant à s'appuyer sur des éléments théoriques a priori pour évaluer la situation concrète actuelle.

Tableau 2
Extrait n°2 : échange entre le coordinateur de crise et l'expert 1

Coordinateur	bon ce produit là qui brûle [?] qu'est-ce qu'il donne ...
Expert1	Ce n'est, ce n'est pas un produit qui brûle. Pour l'instant on a un château de plomb qui, autour duquel il y a eu des matières inflammables qui se sont enflammées... mais là, il n'y a aucune matière qui est en train de brûler. Euh, on a un emballage qui résiste au feu, qui a été agréé pour, et euh, sur lequel on été déversées des matières inflammables qui ont brûlé. Pour l'instant c'est tout ce qu'on sait. Il n'y a aucune raison que euh le colis soit a priori dans une autre situation puisqu'il n'y a pas eu de choc euh particulier, il n'y a pas eu de dégradation particulière de son état, de sa qualité de confinement des matières.
Coordinateur	Et quel est le euh, alors ça c'est l'hypothèse, ou c'est plutôt le constat actuel c'est-à-dire que l'enveloppe qui protège le produit n'est pas atteinte ... n'est pas altérée.
Expert1	Voilà ... n'a pas de raison de l'être si il n'y a pas eu d'autres types d'agression, dont on n'a pas l'information pour l'instant.
Coordinateur	Qu'est-ce qui permet de, de savoir, de confirmer que l'enveloppe n'est pas fragilisée, c'est un examen visuel, c'est un examen technique?
Expert1	Alors, c'est, c'est dans la façon dont on a autorisé cette enveloppe à transporter des euh, des matières. C'est-à-dire qu'avant qu'on autorise l'utilisation de ces enveloppes, il y a des (...) de tests pour obtenir un agrément
Coordinateur	D'accord, donc ce que vous me dites pour le moment c'est une réponse théorique. C'est-à-dire dans les conditions dans lesquelles l'accident a lieu, a priori l'enveloppe doit résister.
Expert1	Voilà.
Coordinateur	Bon, maintenant ça c'est de la théorie, maintenant en pratique comment est-ce que l'on vérifie que effectivement ça a résisté?

Tableau 2 (suite)

Expert1	On, on peut le savoir déjà visuellement si il n'y a pas eu de choc c'est mieux, et puis, pour vraiment avoir la ceinture de sécurité c'est la mesure de radioactivité autour ...
Coordinateur	Alors visuellement qui est-ce qui est capable de faire un examen visuel? Est-ce que c'est tout un chacun ou est ce que ce sont des spécialistes?
Expert1	Non, c'est tout un, enfin tout un chacun sera capable de dire si euh, si euh, bon j'ai déjà demandé aux pompiers tout à l'heure, ils m'ont dit que le wagon n'est pas renversé.

La question très pratique que pose le coordinateur de crise est la suivante :

- « Qu'est-ce qui permet de, de savoir, de confirmer que l'enveloppe n'est pas fragilisée, c'est un examen visuel, c'est un examen technique? ».

Et la réponse de l'expert s'appuie uniquement sur sa connaissance théorique générale (non liée à la situation présente) :

- « Alors, c'est, c'est dans la façon dont on a autorisé cette enveloppe à transporter des euh, des matières. C'est-à-dire qu'avant qu'on autorise l'utilisation de ces enveloppes là, il y a un ensemble de tests pour obtenir un agrément ... ».

La réaction du coordinateur manifestant son désaccord est cette fois-ci directe, en opposant la réponse théorique de l'expert à son besoin de réponse pratique, en rapport avec l'évènement concret actuel :

- « Bon, maintenant ça c'est de la théorie, maintenant en pratique comment est-ce que l'on vérifie que effectivement ça a résisté? ».

Ce passage peut donc nous aider à comprendre la réaction du coordinateur de crise dans le premier extrait analysé. En effet, dans son discours, l'expert 1 utilisait également des éléments théoriques pour évaluer la situation liée à l'accident ferroviaire :

- « [...] mais euh pour les neutrons on va être sur la même chose et je pense que, il n'y a pas de neutrons très fréquents dans la radioactivité naturelle, euh au-delà de quelques dizaines de mètres on est dans une situation où on ne mesurera rien du tout, on sera en dessous de euh, en dessous des seuils de détection ».

En se basant sur des prévisions tout à fait théoriques, l'expert 1 donne son point de vue sur la situation et manifeste encore cette attitude qui lui est propre et qui consiste à faire une totale confiance en la qualité du matériel employé pour transporter les produits radioactifs (identifiant ainsi sa qualité d'expert).

Nous assistons donc au cours de ces réunions d'urgence à négociation sur les ethnométhodes qui vont permettre de déterminer « ce qui est ». La joute se joue :

- entre la qualité de celui qui a la charge de savoir, l'expert, mais qui ne sait pas définir la situation. Comme il ne voit pas, il déduit;
- et celle de l'homme ordinaire qui utilise ses cinq sens.

D'une part, l'expert théoricien se référant au modèle théorique de la situation auquel il fait une totale confiance (ici au sujet de la résistance des matériaux employés pour protéger les produits radioactifs). Il s'agit de sa vérité à lui, de ses propres repères :

- « [...] on a un emballage qui résiste au feu, qui a été agréé pour, et euh, sur lequel ont été déversées des matières inflammables qui ont brûlé ».

D'autre part, le coordinateur de crise qui cherche à évaluer les risques réels inhérents à la situation de l'accident qui vient de se produire. Ses repères à lui sont les conditions de l'accident et les mesures/observations de la situation actuelle.

Et voici le troisième

La « résolution » du conflit émergeant dans l'extrait 1 (phase 3) sera apportée par l'expert 3 qui, employant une métaphore, distinguera les concepts de dissémination et de rayonnement en montrant que seul le premier peut-être associé à la notion d'intégrité. Comme le montre la Figure 3, la métaphore de l'étanchéité permet de distinguer deux types de radioactivité, à savoir la radioactivité gamma des neutrons qui est capable de rayonner à travers l'enveloppe du colis, et la radioactivité alpha qui reste cloisonnée à l'intérieur du colis si ce dernier est intègre :

- « Alors n'utilisez pas le mot « intègre » s'il vous inquiète, [...] les produits radioactifs] sont restés dans une enveloppe qui est restée étanche [...] ».

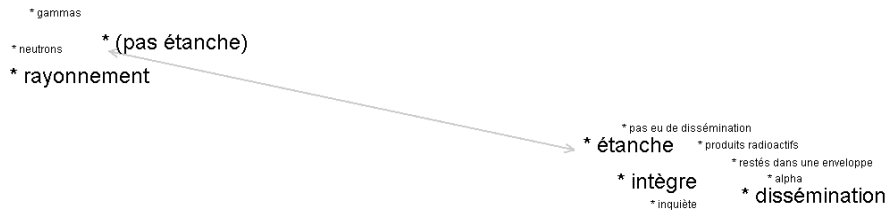


Figure 3. Carte sémantique correspondant à la troisième phase du discours analysé

Ainsi, dans la situation de l'accident nucléaire qui les concerne et dont ils doivent faire l'état des lieux, on peut dire que le colis est « étanche sous l'aspect dissémination », mais « pas totalement étanche sous l'aspect rayonnement ». La notion d'intégrité qui posait précédemment un problème de contradiction se voit de cette manière éclairée différemment :

- Le mot intègre ne souffre pas que l'on distingue des niveaux : le colis est ou n'est pas intègre.
« Intègre » = « intacte », « non altéré », « dans l'état initial », évoquant le non changement d'état, l'invariance.
- Par contre, on peut être étanche sous certains rapports et non sous d'autres.
« Étanche » = « ne laisse pas passer », « est imperméable à », la métaphore de l'étanchéité permet de sortir de la contradiction.

Au cours de leurs échanges, un problème surgit de l'usage de la notion d'intégrité par le coordinateur de crise : comment le colis peut encore être intègre (aujourd'hui, après l'accident) alors qu'on mesure plus de neutrons (radioactivité gamma)? La résolution du conflit viendra de l'introduction par un tiers (l'expert 3) d'un nouveau terme qui permet de distinguer les deux types de radioactivité mesurés sur le terrain et la signification de ces mesures quant à l'état d'intégrité du colis nucléaire. Plus précisément, la solution consiste dans le choix d'un terme polysémique et métaphorique : « étanche ». Ce dernier peut être à la fois employé pour décrire le rayonnement et la dissémination alors que ces deux termes s'opposent. L'étanchéité à la dissémination ne signifie pas forcément une étanchéité au rayonnement, cette dernière n'impliquant pas le même degré d'altérité physique du container. Alors que le terme « intégrité » ne permettait pas cette structure polysémique bivalente, le terme « étanche » permet à tous les experts (et plus tard au public) de comprendre pourquoi le container reste intègre (étanche à la dissémination) alors qu'on mesure la

présence de neutrons (radioactivité gamma) indiquant une perte d'étanchéité au niveau du rayonnement.

La contradiction résolue, le coordinateur et les experts débouchent sur un consensus sur la définition de la situation d'incertitude : on sait à présent ce que l'on sait et ce que l'on ne sait pas.

Discussion et conclusion

1. La focalisation sur les éléments déclencheurs de la crise, oblitèrent le processus même de la crise et, en particulier le processus symbolique qui est à l'œuvre dans une crise à savoir : la crise du code. Les choses, dont la définition s'opère habituellement spontanément ne se laissent plus définir aussi aisément. Sont soulignés alors les processus ordinairement infraconscients de définition intersubjective du réel. Les intervenants s'affrontent dans une joute fébrile qui met en jeu (et clairement en lumière) les ethnométhodes utilisées pour voir « émerger le sens ». Le problème est que le sens n'émerge pas, non seulement le sens de ce qui est mais également, en deçà de la qualification de ce qui est, l'existence même de la crise. Pouvoir dire : « c'est une crise » (ou « ce n'est pas une crise ») permet de sortir de la crise du code.

Cette situation s'apparente à celle de Alice au Pays des Merveilles qui, perdue dans le Bois des choses sans nom, voit le réel se dissoudre et, à la suite, sa propre identité. Alice n'est sauvée qu'en réalisant que le bois des choses sans nom (la crise du code) possède un nom : « Bois des choses sans nom » (crise) et aussitôt le caractère profondément anémique de la situation disparaît.

Un enjeu de poids pèse sur cette crise du code, sur la crise de l'activité de nommer, de dire « ce qui est » puisque de la définition en temps utile de l'existence d'une crise va dépendre des vies humaines.

2. Il peut paraître dès lors moins étonnant que la résolution du conflit analysé ici repose moins sur les qualités d'expertise technique des acteurs que sur la propension à utiliser le langage dans sa nature polysémique et métaphorique. La solution qui surgit de la rencontre entre le coordinateur et les experts nucléaires nous enseigne les leçons suivantes :

- La diversité des points de vue est responsable à la fois de l'émergence des conflits et de leurs solutions!
- L'importance de la métaphore. C'est elle en effet qui permet au tiers de résoudre la contradiction et par conséquent le conflit. Elle permet aux acteurs d'accéder à un niveau plus abstrait mais aussi plus créatif du langage, que celui concret et informatif au sein duquel les contradictions sont apparues.

3. La situation d'urgence s'analyse ici au travers des éléments langagiers. Ces derniers s'avèrent alors autant «°crisogènes°» (contradictions) que « thérapeutiques » (métaphore). D'une manière générale, c'est la nature ambiguë du langage naturel qui est ici soulignée. Dès lors, il est moins crucial de gérer le risque à force de procédures que d'accompagner celles-ci de véritables compétences langagières.

La controverse serait : certains voudraient épurer le langage pour qu'il soit univoque et justement peu susceptible d'interprétations dans une situation où l'urgence est prédominante. Nous nous demandons si, à l'inverse, le caractère plurivoque du langage naturel n'est pas une condition nécessaire pour sortir de situations critiques. Favoriser l'utilisation du langage naturel et des métaphores peut devenir une recommandation cruciale pour la formation des acteurs impliqués dans la gestion des crises et conflits. La capacité des acteurs de la gestion de crise à pouvoir user du langage comme d'un outil créatif est selon nous un élément clé leur permettant de construire un cadre de compréhension intersubjectif solide. Il faut pouvoir tirer parti des propriétés de robustesse et de plasticité du langage naturel qui est tout à fait capable de tenir compte des expériences passées tout en se tenant prêt à créer de nouvelles solutions dans un environnement nécessairement changeant et imprévisible.

Note

¹ Evoq est un logiciel de cartographie cognitive qui vise à produire des paysages sémantiques au départ des principes de l'analyse structurale. Ce logiciel permet de saisir le ou les champs sémantiques qui organisent la perception d'un locuteur dans une relation dialogique (avec lui-même ou avec autrui).

La spécificité de ce logiciel est qu'il tente moins de saisir une articulation de concepts au sein d'un raisonnement, que d'isoler les champs sémantiques dans lesquels se situe et se débat le locuteur. Pour ce faire, Evoq[®] s'appuie sur une conception du langage qui ne s'accommode pas des modes de représentation hiérarchiques classiques (en « branches et nœuds ») reposant sur la logique causale.

À partir de sa dimension pragmatique, la question de savoir *comment représenter le langage* a pris une importance éminemment théorique. Il s'agit en effet de trouver un espace de représentation dont les propriétés renvoient bien à la conception du langage portée par les courants de pensée dont nous avons précédemment extrait nos ingrédients. Evoq[®] permet de mettre à jour et de visualiser les termes de référence (présupposés) à l'intérieur desquels communiquent, raisonnent, et décident les acteurs et groupes d'acteurs. Il trace la carte des relations sémantiques et des choix intentionnels sur base desquels un individu ou un groupe désigne et structure la réalité, en l'organisant en fonction d'unités signifiantes. Ce logiciel saisit donc *le niveau de la construction symbolique de la réalité qui va organiser la*

perception. Evoq[®] est donc un outil de cartographie cognitive en ce sens qu'il vise ce niveau très fondamental de la constitution du « ce dont on parle », ce que nous appellerons la *perception*.

Références

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse : On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Candellier, D. (2004). Ni recette miracle ni entreprise modèle. *Le bulletin de l'Ilec*, 352. En ligne : www.ilec.asso.fr.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. Chicago : University of Chicago Press.
- Cooper, R. (1989). Modernism, posmodernism and organisational analysis 3 : the contribution of Jacques Derrida. *Organisation Studies*, 10(4), 479-502.
- Fairhurst, G.T., & Putnam, L.L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14, 1-22.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge : Polity Press.
- Jacques, J.M., Peris Mora, E., & Gatot, L. (1997). Aproximacion cognitiva de crisis y conflictos : el caso del Parque natural de la Albuferra (Valencia, Espana). *Humedales Mediterraneos*, 1, 11-18.
- Jacques, J.M., & Gatot, L., (1998). Environmental and industrial risk and crises assessment : a cognitive approach. Dans Ph. Hubert, & Cl. Mays (Éds) *Risk analysis : opening the process* (pp. 39-48). Fontenay aux roses : Institut de protection et de sécurité nucléaire CEA Saclay.
- Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crises Management*, 12(2), 76-88.
- Varela, F.J. (1998). Construction du réel et affect : expérience du sujet, performances et narrations. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratique de réseaux*, 19, 281.
- Merleau-Ponty, M. (1960). *Signes*. Paris : Gallimard.
- Ploux, S., & Ji, H. (2003). A model for matching semantic maps between languages (French/English, English/French). *Computational Linguistics*, 29(2), 155-178.

Wallemacq, A. (2001). Logic, language and objects, the « natural logic » of organizations. Dans B. Hellgren, & J. Löwstedt (Éds), *Management in the thought-full enterprise* (pp. 54-92). Bergen : Fagbokforlaget.

Wallemacq, A., & Jacques, J.-M. (2003). Spaces of thought, spaces for thought. Dans S. Linstead, & A. Linstead (Éds), *Thinking organization*. (pp. 39-61) London : Routledge.

Jean-Marie Jacques est docteur en biologie et professeur en stratégie et sciences de l'organisation, aux Facultés universitaires ND de la Paix (Namur-Belgique). Il a développé une approche originale de la gestion des crises basées sur les facteurs de perception et de cognition. Il a fondé et dirige le ReCCCoM, Centre de recherche des Facultés universitaires de Namur spécialisé dans la question. Sa contribution scientifique s'enrichit de nombreuses expériences de terrain. Un accent tout particulier est mis sur la gestion préventive des crises.

Nathanaël Laurent est assistant au département sciences philosophie et société, il est docteur en sciences biomédicales. Il est également licencié en philosophie. Avec Jean-Marie Jacques, il mène une réflexion en profondeur sur les processus de cognition et leur positionnement sur la scène philosophique. Le concept de conscience est au centre de leurs travaux.

Anne Wallemacq est docteur en sociologie et professeur dans le domaine des sciences de l'organisation. Ses intérêts de recherche sont le langage et la perception. Avec Jean-Marie Jacques elle a mis sur pied un logiciel de cartographie cognitive, Evoq, qui loin d'épurer le langage ordinaire, tente d'en restituer le caractère polysémique.