

« Objets trouvés » : Des risques aux crises (Saison 1-Episode 3)

Transcription de la discussion avec Olivier Borraz – juin 2023

Introduction

Bonjour et bienvenue à tous et à toutes. Vous écoutez le Podcast objets trouvés du Centre de sociologie des organisations, le CSO. Nous vous invitons à faire la connaissance de nos chercheuses et chercheurs en sciences humaines et sociales qui vont vous faire partager leurs travaux, leurs réflexions sur des sujets de société. Pour ce 3e épisode, nous recevons Olivier Borraz, installez-vous confortablement. Nous sommes ensemble pour une vingtaine de minutes.

CSO :

Bonjour Olivier, depuis plus de 20 ans, vous vous intéressez aux risques et plus récemment aux crises. En décembre dernier vous avez décidé de céder votre poste de directeur du CSO pour vous consacrer à un nouveau projet. Nous y reviendrons plus tard. Mais avant cela, en quelques mots, quelle est votre définition d'un objet de recherche ?

Olivier Borraz :

J'ai envie de dire que c'est une définition assez large. Cela va souvent partir d'une rencontre, d'une opportunité, d'un moment où je vais rencontrer, croiser une organisation, une politique, un mouvement social, une controverse, quelque chose qui va piquer ma curiosité, qui va m'étonner, qui va m'intriguer. Et donc je vais avoir envie de comprendre ce qui se passe, de mieux connaître, mieux découvrir. Et donc, c'est souvent comme ça que je commence à construire un objet de recherche. Je ne pars pas avec un objet tout construit sur le terrain. Je vais d'abord partir d'un étonnement, d'une curiosité à partir de là, monter une équipe, réunir des données, progressivement, comprendre la situation, l'analyser et puis ensuite progressivement remonter vers des grandes questions sociologiques, vers des grands thèmes. C'est vraiment un mouvement ascendant qui part d'abord de la curiosité elle-même inscrite dans la méthodologie, que j'ai acquise au CSO, d'analyse des organisations, qui justement me donne une boîte à outils, notre boîte à outils, extrêmement efficace, pour aborder toutes sortes de situations, sans idée préconçue, sans a priori, sans hypothèse. Mais avec l'envie de comprendre et de découvrir et avec des outils d'une robustesse étonnante pour parvenir à très vite à faire sens de ce qui se passe.

CSO :

Vous avez évoqué le fait d'être entré effectivement et d'avoir fait votre carrière au CSO, vous avez fait un DEA de sociologie, sous la direction de Michel Crozier sur le gouvernement des villes, en fait sur les politiques locales. Quelle expérience vous retenez de cette période ?

Olivier Borraz :

En fait quand j'ai fait le DEA de sociologie donc en 1987, c'était avec l'idée d'entrer dans le conseil. Je voulais devenir consultant, je ne sais pas pourquoi.

CSO :

Il y avait beaucoup de consultants...

Olivier Borraz :

Il y en avait déjà beaucoup. C'était un débouché majeur du DEA. Je voulais donc devenir consultant et dans mon mémoire de recherche je voulais travailler sur la SNCF qui est un objet assez complexe, déjà intéressant à l'époque. A partir de là, je me disais que ça me permettrait d'avoir des compétences pour le Conseil et puis de fait, il y avait une grande

grève à la SNCF. Donc j'ai dû changer de sujet. Michel Crozier m'a proposé de travailler sur le changement dans une mairie, la mairie de Laon dans l'Aisne. Et là, j'ai à la fois découvert, d'une part le monde des collectivités locales, du pouvoir local que je ne connaissais pas et qui m'a passionné. Et par ailleurs, j'ai aussi découvert le goût pour la recherche. C'est vraiment là où j'ai découvert ma vocation quelque sorte de chercheurs. Michel Crozier ensuite m'a proposé de poursuivre en thèse, ce que j'ai accepté. Ensuite je dirais que le processus d'apprentissage, il a été long, Michel Crozier fait partie de cette génération de directeur de thèse qui finalement était peu présent. Aujourd'hui, on en sourit quand on voit l'encadrement de nos doctorants et doctorantes mais à l'époque on était finalement très peu suivi. J'ai eu la chance de rencontrer Pierre Grémion qui était au CSO à la même époque et qui m'a enseigné les ficelles du métier comme on dit, c'est-à-dire qu'il m'a vraiment appris à la fois à travailler mes données de façon rigoureuse, sérieuse, à mobiliser la littérature, à concevoir une argumentation, qui m'a vraiment appris le métier de sociologue. Voilà ce j'ai appris avec Pierre Grémion, Michel Crozier était là aussi mais c'est vraiment Pierre Grémion qui m'a appris, qui m'a donné cet amour de la recherche et en même temps cette rigueur et cette structuration intellectuelle pour faire de la recherche.

CSO :

Vous aviez deux formateurs extraordinaires.

Olivier Borraz :

Ah oui tout à fait ! Ce qui fait que ma thèse est un objet hybride avec un volume finalement plus écrit pour Michel Crozier, l'autre plutôt pour Pierre Grémion. Mais oui j'étais à très bonne école et j'en suis très content.

CSO :

Alors vous travaillez ensuite sur les boues d'épuration, les antennes relais de téléphonie mobile qui constituent en fait des controverses locales. Est-ce le point de départ de vos recherches sur les risques ? alors qui peuvent être les risques sanitaires, mais pas uniquement en fait

Olivier Borraz :

Alors oui et non. En fait, j'avais déjà commencé à étudier les politiques locales de lutte contre le SIDA dans les années 80, fin des années 90. C'était le moment des grands programmes de recherche en sciences sociales sur le SIDA et un collègue, un ami m'avait encouragé à justement mettre à profit mes compétences sur les questions de politiques locales pour comprendre le SIDA. Donc déjà, avec le SIDA, j'ai touché un peu au risque. C'est ce même collègue, Michel Setbon, qui ensuite m'a proposé de travailler avec lui sur les décisions en matière de sécurité sanitaire. Là aussi, le risque était présent mais je ne m'identifiais pas encore à ce domaine de recherche, je restais encore, à ce moment-là, un spécialiste des collectivités locales, du pouvoir local. Et c'est vraiment à l'occasion effectivement de ce projet que vous avez évoqué donc les controverses autour des boues d'épuration urbaines et puis les antennes relais téléphone mobile, que j'ai vraiment fait mon entrée dans le domaine des risques, que j'ai rencontré et grâce en grande partie à quelqu'un qui a eu une influence déterminante en France sur ce domaine qui est Claude Gilbert qui avait monté à l'époque un programme, puis à un groupement d'intérêt scientifique -GIS intitulée Risques collectifs et situations de crise- qui a très largement contribué à structurer une communauté, un milieu et donc j'ai découvert ce milieu début d'année 2000. J'ai découvert ce milieu et tout de suite, je me suis senti à l'aise. Il y avait à la fois des disciplines très différentes qui travaillaient sur toutes sortes d'objets en lien avec la question du risque, de la crise et j'ai trouvé dans ce

milieu quelque chose que je ne trouvais plus dans le milieu du pouvoir local, des collectivités locales - vraiment local qui étaient à Millau- justement en pleine effervescence, avec un vrai renouvellement conceptuel et méthodologique de vraies discussions, de vrais débats, quelque chose de beaucoup plus dynamique finalement, beaucoup plus ouvert que ne l'était le monde des collectivités locales, du gouvernement local, du pouvoir local qui était devenu un monde relativement fermé et peu intéressant à mon goût. C'est là où j'ai vraiment opéré ce basculement vers le domaine des risques. Et puis dernier élément aussi qui explique ce basculement. L'étude des risques m'avait permis aussi de rencontrer à ce moment-là toutes sortes d'organisations publique, privées qui avaient un réel intérêt pour l'apport des sciences sociales. Ce que je ne trouvais pas dans l'étude du gouvernement local. J'ai trouvé des questionnements de toutes ces organisations sur des phénomènes qui les, qui les mettaient en difficulté, qui les intriguaient, qui les interrogeaient sur lequel il y avait besoin d'un regard en sciences sociales. Donc je dirais qu'à la fois il y avait des collègues avec qui je pouvais discuter et avec le sentiment de vraiment contribuer à un renouvellement assez profond d'un champ d'étude. Et puis, en parallèle, aussi des objets qui étaient eux-mêmes intéressés par la contribution des sciences sociales.

CSO :

Alors, vous publiez alors de très nombreux ouvrages on ne va pas les citer, vous signez des contrats de recherche pour comprendre entre autres. Les approches du risque dans plusieurs pays. Quelle a été votre curiosité ? Qu'est-ce qui qu'est-ce qui vous a conduit à vous intéresser comme cela sur un plan beaucoup plus large ?

Olivier Borraz :

Là aussi, à nouveau c'est une rencontre, une opportunité, un étonnement. Je faisais à l'époque cours dans un master à Sciences Po sur les risques et je faisais venir régulièrement un collègue anglais qui était un très proche ami aussi pour parler de la question des risques en Angleterre. Et un jour comme ça en l'écoutant, on s'est dit mais c'est quand même très étonnant, ce que tu nous dis des risques en Angleterre n'a rien à voir avec la façon dont on aborde cette question en France. On est allé prendre un café, on a continué à discuter mais il y a vraiment quelque chose à creuser là, c'est-à-dire qu'il y a clairement des approches très différentes de cet objet risque donc au-delà de la question des sujets de santé environnement, ce que j'avais travaillé jusque-là, c'est plus généralement on voyait bien que le risque était partout, tout le monde parlait de risque des instruments du risque, du gouvernement des risques mais finalement on percevait qu'il avait une différence assez forte entre l'Angleterre et la France.

CSO :

A quel niveau justement ?

Olivier Borraz :

Dans l'idée même du risque. C'est-à-dire qu'autant l'Angleterre avait clairement embrassé la notion de risque comme étant une manière de dire, voilà, voilà tout ce qu'on peut faire pour vous assurer la protection, le meilleur service de l'État. Vous citoyen britannique. Mais il y a un moment donné, on ne peut pas tout faire, il y a des limites. Donc, il y a un risque que ça ne suffise pas, mais en tout état de cause, il y a bien un effort pour aller vers une meilleure prise en charge, mais sans garantie absolue. Côté français, le risque est associé à l'idée d'un état omniprésent, omnipotent, omnipuissant et qui ne peut pas se tromper, qui ne peut pas échouer donc l'hypothèse qu'on a formulé à l'époque était de dire que finalement un pays comme la France et puis l'Allemagne aussi qui a rejoint l'étude, étaient les pays dans lesquels l'idée de

risque, il y avait beaucoup de mal à prendre parce qu'elle supposait d'accepter la possibilité de l'échec. Or cet échec est impossible à accepter de la part des hauts fonctionnaires ou des politiques en France. Voilà, le risque était entendu comme finalement quelque chose qu'on doit réduire. On n'arrête pas de dire que le risque zéro n'existe pas, mais finalement on se rend compte que dans l'esprit de beaucoup d'hommes et de femmes politiques et de hauts fonctionnaires, il y a bien cet objectif d'un état qui ne peut pas faillir. Et donc à partir de là, on a écrit un premier article avec un collègue allemand. Puis on a monté un grand programme de recherche sur 4 pays et on a donc creusé cette idée en testant, en mettant à l'épreuve dans différents domaines d'actions publiques pour vérifier si effectivement il y avait différentes manières d'appréhender le risque. Et c'est ce qu'on a constaté une fois, c'est-à-dire qu'il y avait bien des approches très différentes de ce qu'on entend par le mot risque, de ce à quoi renvoie l'idée de risque dans ces 4 pays qui tenait à la fois à des traditions juridiques différentes, à des arrangements institutionnels différents, à des cultures professionnelles ou s'il fallait tout un ensemble de facteurs, qu'on a mis en évidence et qui explique pourquoi, finalement, quelque chose d'aussi simple que le risque apparemment, contribue à des variations si différentes en termes d'interprétation et l'action publique.

CSO :

C'est votre contrat de recherche ORA...

Olivier Borraz :

Voilà. Open Research Area donc c'est un contrat européen qui met ensemble des agences de financements de différents pays.

CSO :

Et quelle est la passerelle entre l'étude des risques d'un côté et l'analyse des crises puisque vous arrivez petit à petit justement vers les crises. C'est votre sujet, votre objet maintenant.

Olivier Borraz :

Alors la réponse, je dirais structuré intellectuellement, consiste à dire que j'ai constaté que finalement malgré l'investissement fort soutenu des États dans l'analyse du risque comme moyen d'éviter la survenue de crises, de scandales, était quand même survenue des grands scandales et catastrophes, que ce soit du terrorisme, des inondations, des pandémies. Bref que finalement l'analyse de la gestion des risques ne permet pas d'éviter la survenue de catastrophes et que donc il fallait se tourner vers la préparation et gestion de crise comme moyen, comme nouvelles modalités pour le gouvernement d'anticiper ces phénomènes. Donc ça c'est la réponse, je dirais que je peux donner pour justifier la logique de ce passage.

Mais une fois de plus, ce sont des rencontres, ce sont des personnes, ce sont notamment des doctorants et doctorantes qui étaient intéressés par ces questions qui eux-mêmes ont proposé de travailler sur ces sujets que j'ai trouvé intéressants. Je pense par exemple à Lydie Cabane. Lydie voulait travailler sur l'Afrique du Sud. Elle a constaté des phénomènes tout à fait intéressants de grandes émeutes à l'époque liées à des mouvements migratoires, qui étaient gérés à l'aide de dispositifs destinés normalement à encadrer des catastrophes naturelles donc elle a voulu travailler sur ce Disaster Risk Management en Afrique du Sud. Elle a fait une thèse magnifique et depuis elle fait une très belle carrière. Et je dirais que c'est en s'entraînant avec elle, en la suivant, en l'encadrant que j'ai aussi vu, compris, tout ce qui est en train de se jouer autour de l'idée de la crise et la préparation de la gestion de crise, comme alternative à la gestion des risques. Donc on n'essaie pas d'anticiper. On ne dit pas de calculer la probabilité de survenue ou de ce qui va arriver, on se dit voilà, il peut arriver n'importe quoi,

à n'importe quel moment donc préparons-nous pour être capable de répondre immédiatement à n'importe quel type de phénomène.

CSO :

En vous écoutant, on a vraiment le sentiment que c'est le fruit de toutes ces rencontres qui vous font avancer, vous font ouvrir de nouvelles voies.

Olivier Borraz :

Oui ! Chaque fois que je rédige mes rapports d'activité, je reconstruis une structure, une logique, une structuration intellectuelle cohérente, pour montrer que voilà tout ça a été bien pensé depuis le début et que je ne fais que suivre un schéma. En fait non ! Ce sont des rencontres, des collègues, des doctorants et doctorantes, des encadrants. Enfin des personnes qui sont venues me voir sur les boues d'épuration, sur l'antenne relais, c'étaient des professionnels qui venaient nous voir en disant « On ne comprend pas ce qui se passe » et à chaque fois, nous -je dis nous parce que souvent c'est avec des collègues- n'étions pas cru. On se disait tiens c'est intéressant, c'est un sujet qu'on ne connaît pas bien, on va aller investiguer et on le faisait. Je sais que je vais pouvoir assez vite avec les outils dont je dispose maintenant arriver à comprendre assez rapidement une situation. Là actuellement je travaille sur la crise des masques à la douane française en 2020 au début de la crise. Bon là aussi une opportunité, une rencontre et une enquête qui se déroule et qui me permet effectivement de comprendre ce qui s'est joué, donc en l'espace de quelques semaines en 2020 autour de l'importation massive de masques en France. Voilà donc ce sont des rencontres, ce sont des personnes. J'ai beaucoup appris avec mes doctorants et doctorantes, ça c'est sûr.

CSO :

Alors aujourd'hui, vous lancez, comment on peut dire un espace de recherche Crisis Lab. Est-ce que vous pouvez nous en dire un mot ?

Olivier Borraz :

Crisis Lab, Recherche, formation, expérimentation. Le projet est né dans les suites de la crise du Covid 19 et puis de l'ouvrage que nous avons publié en 2020 sur « 2019 : Une crise organisationnelle » avec Henri Bergeron, Patrick Castel et François Dedieu et là aussi c'est François Dedieu, collègue et ami, qui me dit qu'il faut absolument qu'on fasse quelque chose sur les crises. Il manque en France un lieu, un espace, quelque chose sur lequel on peut réfléchir et faire avancer les travaux sur la question des crises. Donc on a conçu ce projet, cet espace avec François qui est en train de se développer cette année et qui vise précisément à la fois, à développer un état de l'art des recherches parce que finalement on a plus de 40 ans de recherche sur les crises mais très peu de synthèse, voire aucune, ce qui est très surprenant. Donc à la fois faire cet état de l'art et puis aussi conduire des recherches nouvelles sur les sujets liés à ces crises. L'idée aussi d'une formation, de former les étudiants mais aussi les futurs gestionnaires de crise, ça manque cruellement en France il y a des formations un peu, je veux dire de base une information plus avancée de crise qui cherche à réintroduire dans la l'idée de crise le fait que c'est pas juste un événement qui rencontre un système d'organisation mais qu'il y a des organisations qui vont réagir et des individus qui vont prendre des décisions et que tout cela va aussi contribuer à la crise. Donc la crise, ce n'est pas juste la rencontre, on a un phénomène et puis un système et c'est aussi la manière dont ce système va réagir donc des organisations, les individus. Donc on retrouve effectivement les mes sujets de prédilection. Donc ce sont des formations qui vont rappeler que c'est avant tout une question de coordination, de coopération entre individus, organisations, c'est ça la crise. Et que pour cela, effectivement, on peut très bien faire des cours théoriques pas très utiles

mais qu'il faut aussi beaucoup s'appuyer sur la mise en situation des participants, des étudiants sur l'expérimentation. Il y a vraiment leur faire acquérir ce que François appelle des suppléments des compétences, de bricolage. Alors ce n'est pas bien de dire ça parce qu'on aime bien penser qu'avec des plans, on va pouvoir réussir à bien gérer la crise de façon ordonnée et rationnel. Mais non une crise, c'est toujours du bricolage

CSO :

Du bricolage parce que c'est le côté instantané ?

Olivier Borraz :

Instantané parce que la situation ne nous correspond pas à ce qui était prévu dans les plans. Parce qu'elle va effectivement soulever le problème qu'on n'a pas du tout anticipé parce qu'il y a de l'improvisation. Alors on n'improvise pas à partir de rien justement. Il y a des répertoires et des solutions qui existent, on va bricoler des morceaux de solutions. La crise du Covid-19 a été un formidable moment de d'improvisation, d'innovation. On n'a pas tiré encore toutes les leçons. Donc c'est vraiment de travailler avec les étudiants ou les participants à ces formations, à l'acquisition de ces compétences de bricolage. Se dire comment je fais concrètement dans la situation pour comprendre ce qui se passe et puis ensuite trouver les solutions adaptées. Et pour ça, il faut tester, on expérimente, on teste donc. Enfin c'est une démarche beaucoup plus je dirais de recherche. Parce que dans ce processus, les participants, produisent aussi des connaissances. Et puis il y a une dimension expérimentation dans ce qui revient un peu sur ces dispositifs et qui revient aussi sur l'idée que finalement, on ne sait pas bien tirer des leçons des crises qu'on a rencontrées, qu'on a connues. On ne sait pas bien des retours d'expérience. Je veux dire qu'il faut développer des méthodologies du retour d'expérience pour savoir tirer les leçons. Ce projet est la frontière entre la recherche et l'administration, ou l'organisation plutôt entre une recherche académique et puis une recherche plus appliquée. Mais je n'ai jamais très bien compris où est la distinction entre les deux à mon sens. La recherche a vocation à la fois à nourrir des débats académiques, mais aussi à, à proposer des catégories dans des commissions d'entendement qui vont aider les acteurs à faire sens, à comprendre les situations qu'ils rencontrent. Donc là il y avait un vrai enjeu à mon sens aujourd'hui. On l'a bien vu après la crise Covid. Les crises que nous rencontrons aujourd'hui, que nous rencontrons demain, ne correspondent pas à ce à quoi on s'était préparé avant. Ce ne sont pas des crises limitées, temporaires. Clairement je dirai ce sont des crises qui dures, qui s'inscrivent dans la durée, qui sont multidimensionnelles, qui n'arrêtent pas de provoquer d'autres crises. Donc ce sont des situations qui qui nécessitent de repenser les catégories et de repenser les cadres d'actions et ça on ne peut le faire qu'avec les acteurs qui vont directement gérer les crises. Ce n'est pas nous en tant qu'académique, à l'écart qui allons pouvoir produire ses connaissances.

CSO :

Dernière question que je pose à chacun de mes invités. Selon vous, quelle est la place du sociologue aujourd'hui dans notre société ?

Olivier Borraz :

Alors, vous m'auriez posé la question avec des années, j'aurais été un peu pessimiste et un peu critique. Je viens de l'indiquer mais je pense que la crise du Covid a pas mal rabattu les cartes. Et que finalement aujourd'hui il y a un vrai intérêt de la part de beaucoup d'organisations publiques, privées, associatives aussi pour la contribution de l'apport des sciences sociales et alors c'est un moment alors est-ce que ce moment va durer ou pas, je ne sais pas, mais on sent que cette crise a mis à l'épreuve nos sociétés et nos modes de

gouvernement, qui s'est quand même passé beaucoup de choses et que finalement nos sociétés ont plutôt bien résisté. Donc ce qui soulève des questions mais en même temps et qui a aussi beaucoup de dégâts, de renforcement des inégalités en particulier. Cette crise a été une crise sanitaire, une crise économique, une crise politique, une crise sociale et de plus en plus d'acteurs s'en rendent compte. Et donc il y a une vraie, une vraie demande de de de contribution des sciences sociales pour aider à tirer des leçons de ce qui s'est passé pour comprendre comment les sociétés on se sont comportés ont réussi à s'ajuster mais aussi de comprendre comment les organisations publiques privées se sont adaptés. Et comme je l'indiquais, avant je pense que de la part de beaucoup de ces organisations, il y a aussi la prise de conscience que voilà la catégorie à laquelle il travaille. Jusque-là, en temps de crise sont été profondément remise en question par cette crise là et les crises à venir liées au changement climatique. Et que les sciences sociales, on peut être des clés des clés à donner donc je suis plutôt pour l'instant plutôt optimiste pour l'instant voilà plutôt optimiste mais et je terminerai là-dessus, c'est vraiment à nous de faire nos preuves. Voilà je pense qu'il y a une demande de la partie organisations pour que nous travaillons sur des sujets qui les concernent. Mais preuve aussi à nous donc de montrer qu'il y a -enfin j'en suis convaincu- une vraie contribution de la sociologie, la science politique pour ces disciplines que je connais bien à appréhender ces phénomènes, à comprendre ce qui se joue dans ces moments et à mieux penser les capacités d'adaptations de nos sociétés et de nos gouvernements donc un message très positif.

Podcast Objets Trouvés