

GENÈSE ET GESTION D'UNE CRISE : L'ÉDITION 2007 DU MARATHON DE CHICAGO

Des conditions climatiques particulièrement éprouvantes ont entraîné l'interruption de l'édition 2007 du marathon de Chicago (MC). Mal maîtrisé, cet arrêt de la course a généré son lot de controverses quant au degré de préparation à la crise des organisateurs. Ce cas est intéressant à analyser sous l'angle de la genèse et de la gestion de la crise, envisagée ici comme un processus de fragilisation et de déstabilisation organisationnelle. Une méthodologie combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs a permis d'aboutir aux principaux résultats suivants : le développement exponentiel du MC a accru sa vulnérabilité ; l'histoire climatique caniculaire de la région de Chicago a été « oubliée » ; les aménagements opérationnels et logistiques consentis par les organisateurs se sont révélés inadéquats ; des prévisions alarmantes ont été insuffisamment prises en compte ; une forme de culture de l'infailibilité peut être évoquée ; enfin, l'absence de critères sportifs de sélection pour pouvoir participer au MC a été mise évidence. L'article se termine par une discussion consistant en une mise en perspective théorique des résultats.

Par **Bastien SOULÉ***

Au même titre que Berlin, Boston, Londres ou New York, Chicago peut s'enorgueillir d'accueillir un marathon figurant au nombre des cinq World Marathon Majors. Son parcours relativement plat en fait l'un des plus rapides au monde (les

records personnels y sont fréquemment battus) (1) et un choix réputé idéal pour les débutants (un tiers des inscrits n'a jamais couru de marathon auparavant).

Le 7 octobre 2007, pour la 30^e édition, 36 000 coureurs (sur les 45 000 inscrits cette année-là (2)) ont

* Maître de Conférences, Centre de Recherche et d'Innovation sur le Sport (EA 647), Université Lyon I Claude Bernard.

minimal exigé pour participer à d'autres marathons (Boston, en tout premier lieu), cinq records mondiaux y ont été battus.

(1) Outre les coureurs venant à Chicago dans le but de réaliser le temps

(2) Les inscrits qui sont blessés, empêchés ou qui n'ont pu se préparer correctement, renoncent.



pris le départ à 8 heures. La température caniculaire (un pic à 37 °C a été relevé), couplée à un taux d'humidité très élevé (de 86 %) et à l'absence de vent, entraîna un nombre considérable de malaises (coups de chaleur, déshydratations, épuisements à la chaleur) dès les premiers *miles* et, incidemment, un dépassement des capacités de prise en charge médicale et d'évacuation. Le rythme particulièrement lent adopté par les coureurs amateurs faisant craindre une exposition prolongée à la chaleur, la course a été interrompue au bout de trois heures et demie (seulement 1 363 coureurs avaient alors franchi la ligne d'arrivée. Les

LES BOULEVERSEMENTS INDUITS PAR L'ENGOUEMENT CONTEMPORAIN POUR LES MARATHONS URBAINS

Une réinvention du marathon est à l'œuvre depuis une trentaine d'années : le simple fait d'être capable de tenir la distance prenant le pas sur le « chrono » réalisé, des néo-marathoniens plus ou moins préparés côtoient massivement des compétiteurs professionnels (LAPEYRONNIE, 2007 ; SUOZZO, 2002). Le marathon serait devenu un rite d'auto-validation

BASTIEN SOULÉ



© Inge Morath/Magnum Photos

« Les organisateurs du Marathon de Chicago souhaitent en faire le plus grand rassemblement de coureurs au monde. Cette volonté s'inscrit dans la tradition de gigantisme de Chicago, une ville dont plusieurs des réalisations architecturales sont particulièrement imposantes. » *Vue du marathon de Chicago – Édition 2007.*

autres furent orientés vers la zone d'arrivée, après s'être vu signifier l'obligation de marcher ou d'embarquer à bord de bus affrétés par le comité d'organisation).

Sans se révéler catastrophique, le bilan n'en est pas moins grave : deux coureurs sont décédés, trois cents quinze ont été transportés en ambulance vers des centres médicaux et cent quatre-vingt-cinq seront finalement admis dans des services d'urgences, dont soixante-six dans un état sérieux et une douzaine dans un état critique (3). Ce cas est intéressant à analyser sous l'angle de la genèse et de la gestion de la crise, en s'interrogeant sur l'interaction multiforme entre les faits et leur contexte.

pour privilégiés (4) remplissant une fonction de compensation de la banalité de la vie ordinaire. Dans un pays comme les États-Unis, fortement concerné par l'obésité, et où le challenge représente une valeur transcendante, cette mutation représente

(3) *Chicago Star Tribune*, 17 octobre 2007. Si tout marathon est physiquement éprouvant, l'impact sanitaire de l'édition 2007 du MC est exceptionnel. Les décès au cours d'un marathon ne sont, par ailleurs, pas rares (incidence d'environ 1 décès pour 50 000 participations). L'autopsie a révélé qu'un des deux décédés (âgé de 35 ans) souffrait de longue date de problèmes cardiaques. L'autre a péri des suites d'un épuisement à la chaleur.

(4) 36 % des participants au MC gagnent de 50 000 à 100 000 dollars par an, et 20 % gagnent entre 100 000 et 200 000 dollars par an.



une opportunité pour les directeurs de course visant l'accroissement du nombre d'inscrits à leur marathon (SUOZZO, 2006).

Au fur et à mesure de leur développement, les marathons posent des problèmes grandissants d'organisation aux villes qui les accueillent. Celles-ci restent néanmoins attachées à ces courses, qui concourent à la valorisation de leur image et contribuent à l'instauration d'une dynamique événementielle sur leur territoire (LAPEYRONNIE, 2007).

LE MARATHON DE CHICAGO : UN CAS À PART

À la fin de la décennie 1980, la ville de Chicago, qui souffrait d'une image négative (tensions raciales, histoire mafieuse), a fondé sa stratégie de redressement sur la tenue de célébrations publiques censées témoigner du dynamisme et de l'unité de la ville. Parallèlement, le marathon de Chicago (MC), considéré dans les années 1980 comme une nuisance, connut une renaissance, avec l'arrivée (en 1994) de la Banque LaSalle en tant que sponsor principal, arrivée qui fut synonyme d'ambitions et de moyens revus à la hausse ; le nombre de participants a dès lors rapidement augmenté, à tel point qu'en 2003, un seuil maximum d'inscriptions a été instauré (fixé initialement à 40000, puis porté à 45 000 en 2006). Le soutien municipal se traduit par de nombreuses prestations gratuites ou faiblement tarifées (signalisation, nettoyage, transport, police, etc.), faisant de la ville un sponsor officiel. En retour, l'impact économique local est estimé dans une fourchette allant de 90 à 140 millions de dollars, pour le seul week-end de la course.

Les organisateurs du MC souhaitent en faire le plus grand rassemblement de coureurs au monde. Cette volonté s'inscrit dans la tradition de gigantisme de Chicago, une ville dont plusieurs des réalisations architecturales sont particulièrement imposantes. En cohérence avec cette ambition, l'inscription au MC n'a jamais été conditionnée à un niveau minimum de performance sportive du participant, au contraire de Boston : au MC, chacun peut s'inscrire, tant que le seuil des 45 000 participants n'a pas été atteint.

(5) Quinze stations de ravitaillement jalonnaient le parcours, soit une station tous les 1,7 miles. Pour d'autres marathons, le choix est fait d'installer ces zones de ravitaillement, cruciales pour le bon déroulement de la course, à chaque mile.

(6) Plusieurs bénévoles confirmèrent ce constat, tout en le précisant : des coureurs peu coutumiers des événements de masse que constitue ce type de marathon « encombrèrent » les premières tables des SR, accentuant le phénomène de congestion, alors que des tables situées quelques dizaines de mètres plus loin étaient davantage accessibles (THIGPEN, 2008).

(7) *The New York Times*, 8 octobre 2007.

POLÉMIQUE AUTOUR DE LA PRÉPARATION DU MARATHON ET DE LA GESTION DE LA CRISE

L'organisation de l'édition 2007 du MC a fait l'objet de vives critiques. Plusieurs stations de ravitaillement (SR) se sont trouvées dans l'impossibilité de fournir des boissons aux coureurs, ce qui n'a pas permis de leur assurer une bonne réhydratation. Bousculades aux abords des SR, participants s'écartant du tracé de la course pour se procurer à boire : la plus grande confusion a régné, notamment dans les premières SR, littéralement prises d'assaut (interviewé E5).

D'autres reproches émergèrent (effectifs restreints de bénévoles, éloignement important entre les SR (5)...), s'accompagnant parfois d'une demande d'excuses officielles, voire de remboursement des droits d'inscription.

La direction de la course et les représentants de la banque LaSalle relativisèrent fortement ces problèmes, affirmant qu'ils relevaient surtout du comportement des coureurs : absorption excessive et usage détourné des boissons (afin de s'asperger pour se rafraîchir), attitudes responsables de l'épuisement rapide des stocks de fluides. Certains marathoniens n'auraient, par ailleurs, pas trouvé de gobelets disponibles (6) ; des commerçants auraient amplifié le désordre en prenant l'initiative de vendre de l'eau ; les bénévoles affectés au ravitaillement auraient moins manqué de fluides qu'éprouvé des difficultés à satisfaire la demande des coureurs, concentrée sur quelques minutes (7).

Les producteurs de l'événement rappelèrent *a posteriori* les précautions prises en raison de la chaleur étouffante : nombre de boissons servies porté de 1,6 à 1,8 million, mise à disposition de glace en quantité supplémentaire, d'éponges imbibées d'eau, de vaporisateurs et de bus climatisés (8).

« *Nous étions préparés, nous avons fait face de manière très adaptée et satisfaisante* », déclara ainsi Pinkowski (le directeur de la course) au cours d'une conférence de presse. D'autres mesures, d'ordre davantage préventif que logistique, ont été énumérées : chaque coureur avait été averti des difficultés potentielles liées au climat et de ce qu'il pouvait faire pour s'en prémunir (9). Bref, la pro-activité de l'organisation et la parfaite

(8) *USA Today*, 8 octobre 2007.

(9) « Nous avons informé tous les participants des conditions, des problèmes potentiels, nous avons communiqué sur ce qui a été ajouté [...] ; c'était déjà une préparation à ces conditions spéciales » (précisions apportées par Shawn Platt, directeur de la banque LaSalle, en conférence de presse). Une alerte à la chaleur a été diffusée aux coureurs par courriel une semaine avant l'événement. La veille de la course, un second courrier électronique a été envoyé par le directeur de la course et par son directeur médical. L'importance de l'hydratation et de l'adaptation du rythme aux conditions particulières régnant lors du marathon a notamment été rappelée (WILLEY, 2008).

coopération avec les services de la ville de Chicago et le département des pompiers ont été soulignées.

Faisant front avec l'organisation de la course, le maire de Chicago affirma pour sa part : « *Notre ville n'a pas réellement de responsabilité dans la crise. Les coureurs doivent prendre leurs propres responsabilités. Les gens ne réalisent pas ; ils devraient savoir que la chaleur est très dangereuse ; on le leur a répété à plusieurs reprises. Tout a extrêmement bien fonctionné, en termes de réactivité, du côté des secours* ».

Cette autosatisfaction, combinée à la centration des facteurs explicatifs sur les coureurs, a déclenché une vague de réactions offusquées et ce, d'autant plus qu'en cas de forte chaleur, seule la combinaison d'une hydratation par ingestion et d'une aspersion externe est à même d'éviter une élévation dangereuse de la température corporelle. De plus, la portée symbolique des propos tenus à l'encontre des participants a suscité chez eux un certain émoi et accentué leur ressentiment.

LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS PERMETTANT DE CONSIDÉRER CET ÉVÉNEMENT COMME UNE CRISE

La chaleur étouffante, combinée au manque de fluides, a généré un nombre important de victimes présentant des pathologies spectaculaires. La forte visibilité des opérations de secours a accentué cette inquiétude collective grandissante, tout comme le fait d'apprendre l'interruption de la course par le biais de représentants des forces de l'ordre (interviewés E4 et E6).

Par ailleurs, le degré inadéquat de préparation aux conditions exceptionnelles a contribué à déstabiliser le système organisationnel, générant une situation de crise (LAGADEC, 1991). Outre les carences en boissons, le nombre insuffisant d'ambulances disponibles est révélateur de la sous-estimation du potentiel de crise inhérent à cette manifestation (10). Le rapide épuisement des stocks de glace, d'aliments énergétiques et de produits pharmaceutiques constitue un autre indice de la difficulté éprouvée par plusieurs décideurs à prendre la mesure, en temps et en heure, de l'ampleur des problèmes sanitaires rencontrés : autant de lacunes accentuant l'impression générale d'absence de maîtrise de la situation.

La mise en œuvre du plan d'urgence s'est par ailleurs traduite par la formulation de messages contradictoires, accentuant la confusion tant parmi les coureurs que chez les bénévoles (interviewé E5). Les agents de police chargés de mettre fin à la course se heurtèrent

(10) Dans un premier temps, dix véhicules supplémentaires ont été mobilisés. Une heure plus tard, ce sont trente autres ambulances provenant de plusieurs banlieues de la ville, qui seront à nouveau requises par les organisateurs.

par exemple à l'incrédulité, voire à la désobéissance des participants, dont une large majorité a poursuivi le marathon...

L'organisation d'urgence des réseaux d'acteurs (KERVERN, 1995) ne s'est révélée efficace que grâce à la mobilisation et à la résilience des spectateurs et des habitants. Alors que plusieurs éléments renvoient bel et bien à ce que Weick (1993) considère comme les ingrédients constitutifs d'une crise (fragilisation de la structure organisationnelle, brouillage des rôles, perte de la capacité à donner du sens aux événements), c'est finalement grâce à un ensemble de régulations (formelles et informelles) qu'un équilibre relatif a pu être préservé.

Il convient néanmoins de souligner que, dans ce contexte critique, l'action des secouristes et des médecins a permis d'éviter un bilan beaucoup plus lourd. Des conséquences plus dramatiques furent évitées grâce à une prise en charge prompte et efficace, sur place, d'une dizaine de cas de forte hyperthermie. Si la course n'avait pas été interrompue, c'est, du reste, le système de prise en charge des urgences médicales de toute la ville qui aurait été à terme saturé (THIGPEN, 2008).

Enfin, les contextes de crise génèrent immanquablement leur lot de controverses, dont l'origine est parfois à rechercher dans les stratégies visant à atténuer, voire à nier, la responsabilité de certains acteurs, quitte, pour cela, à partir en quête de boucs émissaires. Sur ce point encore, il semble judicieux d'évoquer une crise pour caractériser l'édition 2007 du MC.

LE RECOURS À UNE PERSPECTIVE D'ANALYSE SYSTÉMIQUE

L'objectif de cette analyse est d'identifier les dysfonctionnements qui, en s'accumulant, ont conduit à la désorganisation (LIBAERT, 2009). Les terrains favorables à l'émergence de crises ont en effet connu au préalable un processus de fragilisation et de déstabilisation plus ou moins long et complexe. Ce constat plaide pour une approche processuelle (et non pas uniquement événementielle) de la crise : il convient de rechercher les facteurs de vulnérabilité à travers des signaux faibles, de rupture ou de changement (ROUX-DUFORT, 2005).

Cette conception de la crise fait écho au modèle cindynique de Kervern (1995), sur lequel s'appuie cette étude de cas. Celui-ci permet, en effet, de décrire la manière dont la dégradation des systèmes est propice à l'occurrence d'accidents et/ou de crises, en recensant les facteurs de vulnérabilité et en explicitant leur articulation. Il est basé sur les postulats suivants :

- toutes les parties prenantes (en l'occurrence : la direction de la course, les représentants des sponsors, le maire et son équipe municipale, les médecins, les

policiers, les pompiers, sans oublier les bénévoles, les coureurs et les spectateurs) poursuivent chacune des objectifs, qui peuvent aussi bien diverger que converger avec ceux des autres acteurs ;

– elles disposent de connaissances permettant l'anticipation, l'interprétation et l'explication des événements redoutés ;

– elles conservent en mémoire les faits problématiques antérieurs (incidents, accidents, crises), y compris éventuellement ceux qui se sont produits dans des contextes comparables ;

– elles élaborent, font respecter et se conforment plus ou moins strictement à des règles ;

– enfin, elles ne sont pas insensibles à certaines valeurs et peuvent chercher à agir en conformité avec elles ou à les protéger, quand celles-ci semblent menacées.

Chacun de ces domaines (téléologique, épistémique, mnésique, déontologique et axiologique) sous-tend les actions et décisions, ainsi, incidemment, que la genèse de situations critiques. C'est dans l'identification de certaines ambiguïtés que réside l'apport essentiel du modèle. En dressant un état des lieux des cinq dimensions précitées, l'analyste est à même non seulement de constater d'éventuelles lacunes, mais surtout de mettre en évidence des incohérences entre certaines de ces dimensions et/ou des décalages entre acteurs : ce sont autant d'indicateurs de la vulnérabilité du système, qui augmentent sa propension à générer une crise. En déclinant plusieurs registres de facteurs propices à l'occurrence d'une crise et en permettant une approche combinatoire de ces facteurs, cette grille de lecture fournit un cadre de modélisation à même d'approfondir la réflexion sur les processus de crise, tout en la structurant.

Ancrée dans une perspective décisionnelle et managériale, cette approche présente en outre l'intérêt de décentrer son regard de l'individu. Mais cette posture intellectuelle pourtant devenue classique dans bien des secteurs à risque peine à s'imposer dans le domaine sportif, où dominant encore les approches actancielles. Quelques accidents de sport retentissants ont néanmoins été analysés sous l'angle systémique des cindyniques (SOULÉ, 2009 ; LEBIHAIN, 2001), qui illustrent l'apport heuristique de ce modèle. Toutefois, les crises, dans ce même secteur, n'ont pour leur part jamais fait l'objet d'approches mobilisant cette grille de lecture.

LA MÉTHODE

Chaque description de l'enchaînement des événements est partielle, influencée par le rôle assumé par le locuteur au sein du système, la zone du parcours fréquentée et l'expérience vécue le jour de la course. De surcroît, les intérêts et préoccupations gravitent autour de cet événement mal maîtrisé divergent. Pour toutes ces raisons, il aurait été souhaitable de consul-

ter suffisamment de parties prenantes pour atteindre une représentativité fonctionnelle, sinon statistique, au sein du système observé (HUBERMAN & MILES, 1991). Il n'a toutefois pas été possible d'aller directement à la rencontre de tous les membres de la « trame systémique » évoquée plus haut. Ce sont par conséquent des données de seconde main, dont le recueil a débuté au surlendemain du marathon et s'est étalé sur quatre mois, qui ont été mobilisées.

De nombreux articles de la presse nord-américaine ont ainsi été collectés. Par ailleurs, le contenu de quatre forums de discussion sur Internet a été systématiquement analysé (11). Cette consultation a donné accès à des prises de position très contrastées mettant l'accent sur des facteurs de crise pluriels. Héas et Poutrain (2004) soulignent néanmoins que ce mode de recueil de données n'est pas dénué de pièges : l'absence d'interaction physique et la communication sous pseudonyme contribuent probablement à faire basculer certains contributeurs vers l'exagération, ce qui contraint l'analyste à procéder à un recoupement raisonné des sources afin de ne pas donner plus d'importance qu'il n'en faut à des propos particulièrement acerbes (d'où la nécessité de confronter les données ainsi obtenues à un décryptage critique). L'enquête a donc été prolongée par la conduite d'entretiens avec deux participants, deux bénévoles et deux experts. Malgré plusieurs sollicitations, il a été impossible d'obtenir un entretien des organisateurs de la course. D'une durée moyenne d'une heure et demie, ces interviews ont consisté à vérifier la véracité des premières données recueillies, à affiner certaines descriptions, à éprouver leur pertinence et à obtenir des informations complémentaires relatives à des aspects peu documentés lors des deux étapes antérieures.

LES RÉSULTATS

Le développement que nous proposons reprend les cinq dimensions du modèle de Kervern (1995). La plupart des données recueillies concernent les trois premières dimensions de ce modèle (téléologique, mnésique et épistémique), particulièrement cruciales dans l'analyse.

La dimension téléologique

• *L'impact du succès du MC sur sa vulnérabilité*

La direction du MC a eu pour objectif constant, depuis la fin des années 1990, de dépasser New York et ses 35000 à 38000 coureurs (interviewé E1). C'est ce qui a conduit, en 2006, à rehausser le nombre maximal d'inscriptions. De l'aveu général, le seuil des

(11) www.marathonguide.com/races/MoreReviews.cfm ; www.coursea-pied.net/forum ; courirlemonde.org ; www.realbuzz.com/en-us/forum/index?pageID=1996&topic=61433

E1	Charles Suozzo	Universitaire de l'Université De Paul à Chicago Spécialiste du marathon (en particulier de celui de Chicago).
E2	Allen Sanderson	Économiste du sport à l'Université de Chicago (correspondance électronique).
E3	David Reithoffer	Responsable de la 4 ^e SR (<i>mile</i> 8) justifiant de 20 ans d'expérience (s'est vu confier la mission de formation des responsables de SR, après 2007).
E4	Coureur souhaitant conserver l'anonymat	Coureur dont le MC 2007 constituait le 13 ^e marathon, et le 10 ^e à Chicago (temps visé : 4h50 ; abandon au 20 ^e <i>mile</i>).
E5	Bénévole souhaitant conserver l'anonymat	Bénévole en place sur la 8 ^e SR justifiant de 3ans d'expérience.
E6	Coureur souhaitant conserver l'anonymat	<i>First time marathoner</i> , interrompu, puis dérouté à mi-parcours.

Tableau 1 : Codage et caractéristiques des interviewés

40 000 inscrits, fixé en 2003, était déjà des plus délicats à gérer (notamment aux moments du départ et des ravitaillements) et il était, de ce fait, considéré comme une limite à ne pas dépasser (SUOZZO, 2006). La concurrence entre marathons a néanmoins eu raison de cette réserve, entraînant les organisateurs dans une certaine démesure. Le MC est ainsi devenu un événement de plus en plus difficile à maîtriser, surtout en cas de situation inattendue et/ou de fluctuations dans son environnement.

Par ailleurs, la volonté délibérée d'accueillir un très grand nombre de coureurs altère le profil de ces derniers. Avec pour seul critère limitatif le seuil de 45 000 inscrits, sans même que ne soit exigé un certificat médical d'aptitude à l'effort (interviewé E3), les organisateurs sont confrontés à des temps projetés, à des niveaux de préparation et à des besoins de ravitaillement extrêmement variés. Les contraintes organisationnelles en sont d'autant plus fortes. De surcroît, le manque d'expérience de nombreux coureurs s'est traduit par des comportements attestant d'une méconnaissance du fonctionnement des SR, ainsi que par une adaptation parfois hasardeuse aux conditions (en termes de tenue vestimentaire, de rythme adopté, de mise à profit des zones ombragées, etc.) (interviewé E4).

Enfin, si le MC a une longue histoire, ce n'est que récemment qu'il est redevenu un événement majeur. La croissance des effectifs a ainsi été de 450 % de 1995 à 2003. Or, un progrès rapide accroît les vulnérabilités et génère son lot de problèmes managériaux. Fréquemment associée à ce type de développement exponentiel, la crise témoigne d'un stade de développement au-delà duquel l'organisation ne peut plus continuer sur les bases qui l'avaient jusqu'alors portée (ROUX-DUFORT, 2005).

(12) Ne pouvant s'aligner au départ de toutes ces épreuves, les athlètes opèrent des choix. Afin de les faire fléchir, le MC offre des primes particulièrement alléchantes de participation, de victoire (125 000 dollars, en 2005) et de record du monde (100 000 dollars, en 1999). Des récompenses sont également accordées pour les temps proches du record du monde (30 000 dollars, en 2005). Ce sont ainsi plus de 715 000 dollars qui ont été distribués en 1999, faisant du MC, à partir de cette date, le marathon le plus richement primé au monde.

- *Le maintien de l'édition 2007 dans des conditions hasardeuses*

L'organisation d'un événement comme le MC présente une telle inertie que son report est difficilement concevable : s'étalant sur plusieurs mois, le processus de préparation implique de nombreuses parties prenantes, que contraignent, par ailleurs, d'autres échéances. En dépit des moyens modernes de communication, il est également délicat de décaler le départ de la course. Cette solution impliquerait, en effet, de communiquer cette décision à plusieurs dizaines de milliers de bénévoles et de participants. La possibilité même de reporter l'édition 2007 a du reste été érudée.

Chaque année, les organisateurs des World Major Marathons se livrent, par ailleurs, une lutte sans merci pour attirer les plus grands spécialistes de la discipline (12). L'annulation de la course est de ce point de vue inimaginable, tant cela porterait atteinte à sa réputation. Son maintien, puis la décision de l'interrompre lors de d'atteinte d'un seuil jugé critique, a permis de sauvegarder cette dimension, bien que les temps réalisés en 2007 aient été décevants. Il semble plausible que la stratégie adoptée ait consisté à donner le signal du départ, à laisser l'élite se disputer les places d'honneur, quitte ensuite à suspendre la course, dans l'hypothèse où les risques sanitaires générés par les conditions météorologiques seraient venus à se concrétiser.

Les enjeux strictement économiques ne sauraient être passés sous silence. Certes, aucun bénéfice direct n'est réalisé par les organisateurs du MC (SUOZZO, 2006) (13). Toutefois, les partenariats mis en place avec une quarantaine de sponsors placent les organisateurs dans une situation de dépen-

(13) En multipliant les tarifs d'inscription au marathon (110 dollars pour les citoyens américains, 130 dollars pour les étrangers) par le nombre d'inscrits, on parvient à 5 millions de dollars collectés. Cette somme, entièrement engagée pour organiser l'événement et attirer les coureurs d'élite, n'est cependant pas suffisante pour couvrir l'intégralité des frais engagés, d'où le soutien d'une quarantaine de sponsors.

dance vis-à-vis de ceux-ci. Mais surtout, le montant des fonds injectés dans l'économie locale (dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, notamment) est considérable (14). Les deux tiers des coureurs n'étant pas originaires de la ville, ils introduisent de la « nouvelle monnaie » dans l'économie locale, faisant du week-end de la course un événement touristique très lucratif.

Ainsi, des intérêts sportifs, touristiques et économiques viennent se greffer à de fortes contraintes organisationnelles. Au terme de ce premier niveau d'analyse, on pourrait conclure que l'événement a été mal maîtrisé du fait d'une volonté de gigantisme couplée à la nécessité de ne pas en grever la rentabilité et de ne pas porter atteinte à son image. Il importe néanmoins de ne pas restreindre l'analyse à cette composante intentionnelle.

La dimension mnésique

- *L'histoire caniculaire trop facilement oubliée du climat de Chicago*

Le pic de chaleur atteint en octobre 2007 dans la région de Chicago aurait été d'un niveau sans précédent depuis une cinquantaine d'années. Ce constat, qui a à l'évidence contribué à la genèse de la crise, a dans le même temps permis aux organisateurs d'adopter une attitude fataliste.

Dans l'État de l'Illinois, les canicules sont récurrentes. Il semble dès lors surprenant que les organisateurs du MC, dont la dépendance vis-à-vis de l'aléa météorologique est très forte, n'aient jamais établi de plan d'action spécifique. D'autant que cette course a déjà été perturbée par une météorologie capricieuse : en 1978, près de 10 % des coureurs ont été traités pour épuisement à la chaleur ; en 1989, le temps fut particulièrement chaud et humide, affectant les performances de l'élite ; en 1993, au contraire, la température n'était que de 2 °C et une couche de neige recouvrait le parcours...

Les discours politiques ayant suivi la canicule chicagoyenne de 1995 (de 500 à 700 décès) présentent des similitudes frappantes avec l'argumentaire déployé en octobre 2007 : mise en avant de la responsabilité individuelle, relativisation de la capacité d'action des pouvoirs publics confrontés à l'incapacité des citoyens à prendre soin d'eux-mêmes, faible attention accordée par ces derniers aux messages préventifs, etc. En « naturalisant » de la sorte les effets de la canicule, les élus et les responsables municipaux avaient réussi, en 1995, à éviter les foudres de la population (KLINENBERG, 1997).

(14) Les estimations de cet impact économique (interviewé E2) vont de 20 à 100 millions de dollars (estimation du Regional Economic Assessment Laboratory).

- *Difficultés et aménagements opérationnels sur d'autres marathons*

En 2007, une vague de chaleur exceptionnelle a perturbé le déroulement d'autres marathons renommés. Celui de Rotterdam fut interrompu. D'autres, à l'instar de ceux de Paris, Londres, Boston et New York, furent maintenus, mais occasionnèrent davantage de décès et nécessitèrent plus d'assistance médicale qu'à l'accoutumée. À Chicago même, les difficultés éprouvées lors d'un semi-marathon couru quelques semaines avant le MC 2007 auraient pu servir de signal d'alarme (15) : SR dépourvues de fluides, manque de gobelets, agressivité de certains coureurs, malaises dus à la chaleur, etc. (interviewé E1).

Par ailleurs, les équipes organisatrices de marathons se déroulant régulièrement par temps chaud et/ou humide (Singapour, Kuala Lumpur, etc.) intègrent ces données aux contraintes avec lesquelles elles doivent composer, notamment en termes d'horaires. Parfois, ces aménagements revêtent un caractère exceptionnel : ainsi, à Boston, en 2007, le départ fut avancé (16).

Plus globalement, les marathonien s'élancent très tôt (avant le lever du jour) à Miami, à Houston, à Orlando ou à San Diego, afin d'éviter le pic de chaleur de la mi-journée (WILLEY, 2008).

L'apprentissage organisationnel des organisateurs du MC semble s'être restreint aux quelques éditions précédentes de cette même course, alors qu'un élargissement d'horizon aurait pu leur permettre de s'inspirer des aménagements réalisés dans d'autres contextes à risque. On décèle ainsi ce que Kervern (1995) nomme une culture organisationnelle nombriliste, propice à la crise en raison de sa focalisation excessive sur les seules expériences locales récentes. Lors des dernières éditions, il y avait trop d'eau et de glace sur le MC (l'édition 2006 s'est courue par une température très fraîche), ce qui a engendré d'importants gaspillages (le participant interviewé E1 estime que la diminution du stock de fluides mis à disposition en 2007 découle de ce constat, assorti d'un souci de réaliser des économies) : une SR a ainsi été supprimée en début de parcours, ce qui a constitué un élément clé de la crise. Le participant E3 précise, quant à lui, que, lors de l'édition 2007, certains bénévoles souhaitant minimiser le gaspillage de fluides (notamment dans les trois premières SR) ne se sont résolus que tardivement à distribuer l'intégralité de leur stock. Par conséquent, les coureurs ayant programmé un temps supérieur à trois heures (soit l'immense majorité des présents au départ) n'ont pu se ravitailler qu'à partir de la quatrième SR.

(15) *USA Today*, 8 octobre 2007.

(16) *The New York Times*, 8 octobre 2007.

La dimension épistémique

• *Des choix logistiques discutables*

La pertinence de certains choix logistiques fut vivement contestée *a posteriori* : disponibilité tardive (uniquement à partir du 20^e mile) des brumisateurs, de bus climatisés et d'éponges imbibées d'eau (17) ; espacement trop conséquent entre les SR (interviewé E6). À titre de comparaison, le marathon de New York dispose de 24 SR, contre 15 seulement à Chicago, en 2007. Par ailleurs, des dispositifs de rafraîchissement plus nombreux et mieux positionnés auraient probablement permis d'atténuer le recours des participants à l'eau de boisson pour s'asperger.

De manière générale, les aménagements de fortune semblent avoir été privilégiés. Par exemple, au lieu d'installer un plus grand nombre de SR, les organisateurs se sont contentés de davantage les approvisionner (cela, avec un nombre de bénévoles et de tables resté stable). Il s'avèrera *a posteriori* que ce n'est pas tant la quantité globale de fluides disponible, décrite comme suffisante par plusieurs observateurs (interviewés E4, E3 et E5), que sa répartition sur le parcours et sa distribution qui ont posé problème. Certaines solutions envisagées la veille du marathon (installation de tuyaux d'arrosage percés afin de rafraîchir les coureurs, « réquisition » d'eau auprès de restaurants ou d'écoles...) revêtent un caractère bricolé qui trahit une confiance relative dans les dispositifs en place (interviewés E1 et E3). Ces décisions peuvent être interprétées à travers le prisme de l'illusion de la réalisation partielle (MOREL, 2002). Celle-ci apporte la satisfaction de ne pas être resté les bras croisés ; l'impression de travail accompli qui en découle, ne garantit toutefois pas que les actions entreprises aient été adéquates.

• *Des incantations en lieu et place de la prise en compte de prévisions alarmantes*

Les organisateurs se sont interdits d'envisager le pire, préférant se convaincre de la possible amélioration des conditions climatiques. Au mépris de prévisions, qui, une semaine avant la course, annonçaient un temps chaud et humide pour le week-end de la course. Interrogé sur les fondements de cet étonnant optimisme, Pinkowski affirma que lui-même et ses collaborateurs avaient cru entrevoir une parenthèse dans l'épisode caniculaire au moment du départ (18), en se basant notamment sur la présence de quelques nuages

(17) Cette concentration de moyens sur la fin du parcours atteste une nouvelle fois de la probable sous-estimation des risques de la part des organisateurs, surpris par l'ampleur des besoins et des problèmes sanitaires.

(18) *USA Today*, 8 octobre 2007.

et une température de 21 °C à sept heures du matin. Il espérait alors que le climat allait « coopérer » : « *j'espérais et je priais pour qu'une petite pause se produise...* ». Dans son analyse des décisions erronées et/ou absurdes, Morel (2002) affirme que les phénomènes climatiques sont constitutifs d'un piège très répandu. Le cas du MC de 2007 lui donne raison : les organisateurs n'ont guère pris en considération l'historique des vagues de chaleur locales ; pis, ils ont espéré une baisse de température, contredite aussi bien dans les faits que dans les prévisions dont chacun disposait, notamment parce que les conditions météorologiques d'alors étaient jugées « anormales » pour la saison.

• *Une attitude de victimisation couplée à la stigmatisation des coureurs*

« *C'était simplement un jour incroyable, un jour dingue, complètement hors saison* » : tenus, à chaud, par le directeur de course, ces propos traduisent une attitude de victimisation mettant l'accent sur des processus exogènes indépendants de la volonté des acteurs (ROUX-DUFORT, 2005). Elle se combine à la stigmatisation des coureurs s'étant aspergés d'eau. Envisagée *supra* sous un angle stratégique (attribution partielle de la responsabilité de la crise aux marathonniens), elle semble aussi trahir une méconnaissance des usages en vigueur chez les coureurs *lambda*.

Tant dans la préparation du MC qu'au cours de son déroulement, l'attention des décideurs se focalise sur la tête de la course : tout doit être parfaitement orchestré pour le passage dans des conditions optimales des coureurs d'élite. À tel point que Platt et Pinkowski ont affirmé ne pas avoir anticipé l'usage détourné de l'eau de boisson, qui serait, à leurs dires, une première dans l'histoire des marathons. Cette pratique est pourtant extrêmement répandue, dès lors que la chaleur gêne les coureurs (interviewés E3 et E5) ; elle est du reste expressément recommandée à des fins de refroidissement corporel (19), et les organisateurs disposent habituellement de suffisamment d'eau pour y faire face (interviewé E3).

• *Pinkowski, LaSalle et le MC : une indéniable réussite conduisant à une culture de l'infailibilité ?*

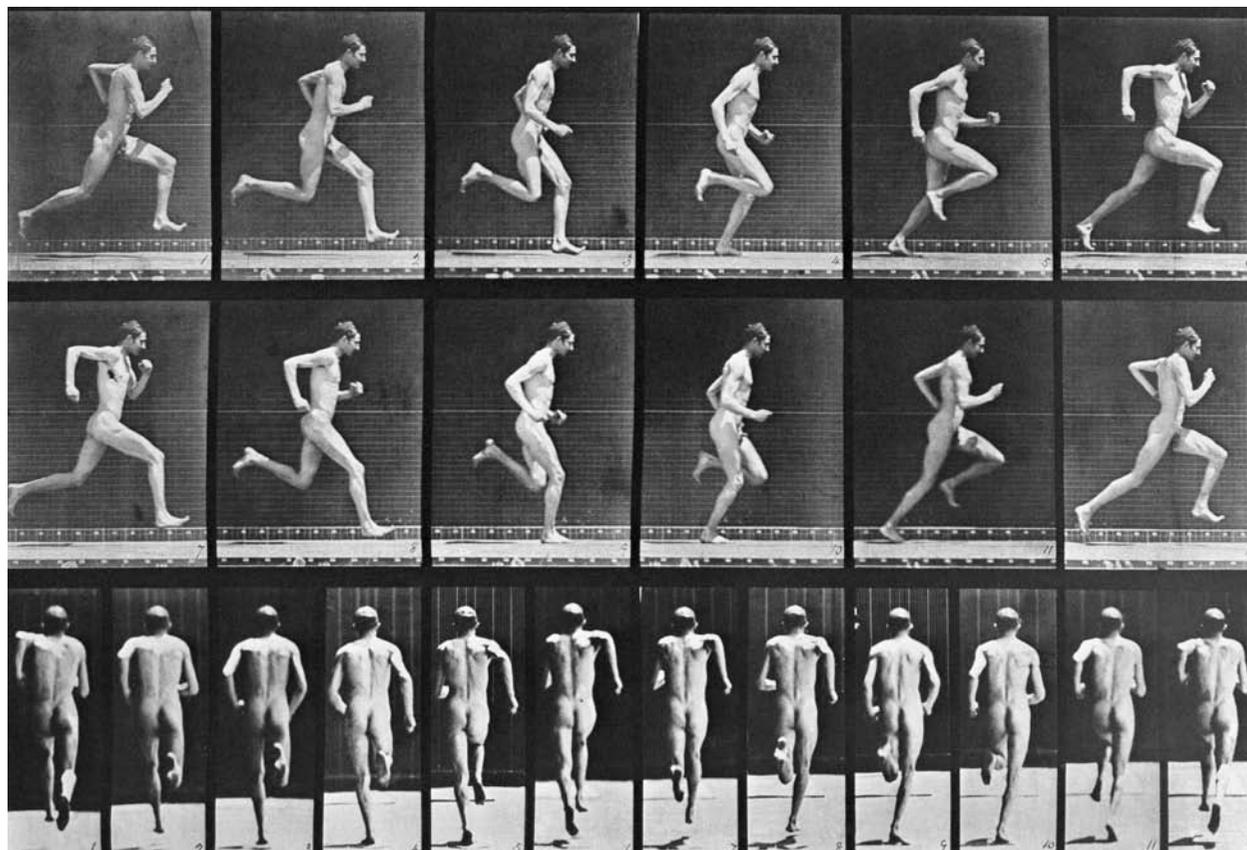
Depuis le début des années 1990, le MC est devenu, sous la houlette de Pinkowski, un des tout premiers marathons urbains mondiaux (en termes de taille, de budget, de performances réalisées, etc.).

(19) Le corps a besoin de transpirer pour se rafraîchir. Or, lorsque l'air est très humide, il ne peut absorber l'eau dont le corps cherche à se débarrasser. Par conséquent, le fait de boire beaucoup ne garantit nullement au coureur qu'il supportera l'effort. Il est aussi (sinon plus) important de s'asperger régulièrement d'eau, afin de faire baisser la température corporelle.

Cette *success story* a-t-elle conduit les organisateurs à penser qu'ils n'avaient plus grand-chose à redouter ? On peut le supposer, en s'appuyant sur Roux-Dufort (2005, p. 12) : « plus le succès se présente, plus les mécanismes liés à ce succès seront simplifiés encore. En cadennassant les mécanismes du succès, on verrouille l'attention managériale sur ces mécanismes, ainsi que les déséquilibres inhérents à cette forme d'organisation. La simplification de l'organisation et des mécanismes d'attention nourrit considérablement l'ignorance managériale sur des terrains de crise ».

aux frais occasionnés par l'inscription, le déplacement et l'hébergement, pour les non-résidents de Chicago, les coureurs, malgré la formulation de conseils de prudence, sont indirectement incités à participer à l'événement coûte que coûte.

Une plus grande flexibilité des organisateurs de marathon (remboursements, invitations pour d'autres courses ou une édition ultérieure du MC, etc.) eût été à même de permettre l'adoption de décisions plus raisonnables (21). De manière générale, cela est encore



« L'absence de critères sportifs de sélection pour s'inscrire au Marathon de Chicago incite la participation de coureurs de tous niveaux, y compris des personnes peu aptes à terminer dans une condition physique satisfaisante. » *Série de photographies réalisée par Eadweard Muybridge (1830-1904) décomposant les mouvements de la course d'un homme nu.*

La dimension déontologique

L'absence de protocole stipulant les critères susceptibles d'entraîner une annulation ou une interruption de la manifestation a participé de la désorganisation survenue après l'annonce de la neutralisation de la course. Non avertis de cette issue possible, des milliers de coureurs ont passé outre l'injonction d'interrompre leur effort : « Nous avons essayé de bloquer la course, mais les coureurs ont traversé les barrières en sautant par dessus les vélos des policiers... Ils ne voulaient [tout] simplement pas s'arrêter » (20).

En l'absence de clause de remboursement et eu égard

plus vrai pour les *first-timers*, qui sont particulièrement désireux de s'aligner au départ, et pour les coureurs inscrits dans une démarche caritative, qui se sentent investis d'une certaine mission.

Par ailleurs, l'absence de critères sportifs de sélection pour s'inscrire au MC incite la participation de coureurs de tous niveaux, y compris des personnes peu aptes à terminer dans une condition physique satisfaisante.

D'autres marathons se montrent plus sélectifs, renonçant par là-même à atteindre un nombre conséquent d'inscrits. Outre l'exemple de Boston, il existe (par exemple, à Hokkaido) des temps d'élimination tout au long du parcours. De telles restrictions sont diffici-

(20) Propos du porte-parole des pompiers de Chicago chargés de la sécurité de l'épreuve.

(21) Propos de Frank Shorter, champion olympique du marathon en 1972 (*The New York Times*, 12 octobre 2007).

lement envisageables à Chicago, tant ce marathon cultive une image de manifestation accessible à tous et se définit historiquement comme le Marathon populaire par excellence.

La dimension axiologique

La valeur transcendante que représente aux États-Unis le challenge personnel pousse certains marathoniens à se dépasser pour terminer à tout prix. Suozzo (2006) précise que le marathon contemporain, en s'ouvrant à des profils de coureurs diversifiés, s'est logiquement chargé de valeurs plurielles : d'abord puritaines et ascétiques, elles se sont teintées de considérations hygiénistes et sanitaires (symbole de renaissance physique, de reprise en main de son capital corporel, de combat contre l'obésité et le vieillissement), puis altruistes, avec la défense d'une noble cause qui est le fait d'un nombre grandissant de *charity runners* (symbole du don de soi, voire du sacrifice au profit de malades, de la recherche médicale et/ou de victimes de catastrophes). Autant d'expériences et d'engagements qui renforcent l'implication des coureurs, leur conférant un caractère épique. L'abandon étant synonyme d'échec, la lutte contre soi, contre la douleur et contre la fatigue pousse le participant dans d'ultimes retranchements. Terminer quelles que soient les difficultés constitue le mot d'ordre : comment, dès lors, envisager de ne pas s'aligner au départ, en dépit même de messages soulignant des conditions défavorables ? Comment accepter d'être à l'écoute de son corps, lorsque des signes d'épuisement commencent à se manifester ? Comment se soumettre à une improbable injonction de stopper sa course ?

DISCUSSION ET CONCLUSION

La gestion de crise doit être resituée au sein du processus élargi de gestion des risques, qui comporte leur analyse, la prévention et la protection, la gestion des éventuelles crises, la gestion post-crise et le retour d'expérience. La communication de crise s'inscrit, pour sa part, au sein des antépénultième et avant-dernière phases. Cette trame processuelle structure la discussion proposée.

La présence d'une menace liée aux conditions météorologiques était identifiée par les organisateurs. Sa magnitude, en revanche, semble avoir été sous-estimée, ce que traduit la nature des réponses mises en avant, d'une pertinence toute relative.

Les décisions prises se sont limitées à des variations de volume (de fluides, de véhicules d'ambulance, etc.) ; certes, elles n'ont pas altéré la structure de l'événement, mais se sont révélées inadéquates.

Il y a, à cela, deux raisons essentielles, que Libaert (2009) permet de mettre en perspective : l'incrédulité (ou l'incapacité d'envisager le pire, malgré le repérage

de signaux d'alerte) et un sentiment d'avoir la capacité de faire face, sentiment généré, entre autres choses, par les succès antérieurs et les difficultés déjà surmontées. Concernant le premier point, il est fréquent, lorsque l'on perçoit une menace, d'adopter une attitude de rejet consistant à écarter les données perturbantes. Ce refus du passage à l'acte préventif permet d'éviter toute remise en cause de l'existant ; l'attitude inverse implique une obligation d'action forcément dérangement ayant pour corollaire le fait de se voir éventuellement accusé, *a posteriori*, d'avoir paniqué pour rien.

Au stade suivant, lorsque se concrétise la menace à laquelle on n'a pas voulu croire, il n'y a plus qu'à affronter le déferlement de la crise et le dépassement des capacités de réplique (DUSSERE *et al.*, 2003). Dans le cas d'espèce, si la logistique a été défaillante, les impacts sanitaires ont été, somme toute, limités grâce à l'interruption de course qui a permis de prévenir la chute dans une spirale incontrôlable. La crise a néanmoins rebondi, changeant de nature et faisant endosser aux coureurs, pour les uns le statut de victime, pour les autres celui de bouc émissaire.

Les organisateurs se sont dédouanés en attribuant le fiasco à des causes indépendantes de leur volonté, allant jusqu'au déni de réalité en refusant de reconnaître une quelconque part de responsabilité. Leur communication de crise fut expressément orientée vers la négation de toute contribution à la crise. Cette position, qui offre l'avantage de limiter les poursuites judiciaires, a pour contrepartie de mettre en péril l'image du marathon, ainsi que le crédit et la légitimité de ses sponsors, voire ceux de la ville de Chicago.

Ce refus de reconnaître des erreurs, combiné à la mise en avant des comportements inadéquats des coureurs, s'inscrit dans une stratégie cohérente. En effet, les organisations concernées par la crise ne visent pas nécessairement une communication de crise idéale ; elles cherchent plutôt à rendre acceptable le coût interne de la crise (RENAUDIN, 2004). Ainsi, la dégradation de l'image d'une organisation n'est finalement qu'un risque parmi d'autres, qui peut éventuellement être assumé : « *La cellule peut décider, en toute logique (qui est la sienne) que laisser – avec un risque jugé maîtrisé – une image se dégrader ou admettre un taux de clients désaffectant la marque, peut être moins coûteux pour sortir de la crise qu'un scénario optimal de communication de crise, où l'image serait idéalement sauvegardée* ».

Dans le cas de l'édition 2007 du MC, la communication de crise adoptée, *a priori* défaillante au regard des critères de bonne pratique en la matière (transparence, assomption des responsabilités, etc.), a permis de « ne pas financer et déployer tout l'arsenal des outils et recettes de communication de crise, et ce au profit d'une gestion de sortie de crise intermédiaire plus risquée mais moins coûteuse si elle réussit » (RENAUDIN, 2004).

Les changements apportés suite au retour d'expérience de l'édition 2007 constituent l'aveu le plus clair

de l'existence de lacunes : davantage de tentes et de fournitures médicales, ajout de trois SR, un nombre de bénévoles accru, rationalisation de la gestion de chaque SR (hiérarchisation plus forte et rôles mieux répartis) (interviewé E3), amélioration des moyens de communication avec les coureurs (conditions météorologiques, conseils de préparation), optimisation du système d'information en temps réel pendant la course, amélioration des systèmes de rafraîchissement par climatisation et brumisateurs (placés avant les tables de ravitaillement afin d'éviter le « mésusage » des gobelets remplis d'eau) (interviewé E3)...

La taille de l'événement, qui n'est pas considérée comme un problème suffisamment important pour faire l'objet d'une remise en question, n'a pour sa part pas été revue à la baisse.

Au moment de conclure, alors que l'opérationnalité et la transversalité du modèle de Kervern (1995) semblent pouvoir être opportunément soulignées, les contours de certaines de ses limites peuvent, symétriquement, être dressés. Leur transdisciplinarité revendiquée prive notamment les cindyniques de réelle assise théorique et scientifique (22). Par conséquent, si les descriptions permises sont intéressantes, débouchant notamment sur des synthèses pertinentes, elles restent inscrites dans cette dimension descriptive. Le passage à l'explication nécessite un ancrage disciplinaire, éventuellement pluriel, à même de délimiter plus précisément les facteurs devant être pris en considération afin d'approfondir l'analyse et d'éviter l'écueil de descriptions superficielles et/ou généralisatrices à l'excès. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CATHALA (B.) & JORDA (M.F.), « Coup de chaleur », in CATHALA (B.) & JORDA (M.F.) (Eds.), *Notions de réanimation*, pp.138-140, Paris, Arnette, 1991.
- DUSSERRE (G.) *et al.*, « Contribution à l'aide à la décision en situation de crise », *Réalités Industrielles*, pp.45-52, mai 2003.
- HEAS (S.) & POUTRAIN (V.), « Les méthodes d'enquête qualitative sur Internet », *Ethnographiques.org*,

4 [en ligne], 2004. http://www.ethnographiques.org/2003/Heas_Poutrain.html (consulté le 3 novembre 2007).

HUBERMAN (A.M.) & MILES (B.M.), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.

KERVERN (G.Y.), *Éléments fondamentaux des cindyniques*, Paris, Economica, 1995.

KLINENBERG (E.), « Autopsie d'un été meurtrier à Chicago », *Le Monde Diplomatique*, 6-7 août 1997.

LAGADEC (P.), *La Gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, Édisciences International, 1991.

LAPEYRONNIE (B.), *Analyse socio-économique des processus de développement des pratiques sportives : l'exemple des marathons en France*, Thèse de Doctorat (non publiée) en Sciences du Sport, Université Paris XI, 2007.

LEBIHAIN (P.), « Une approche de la sécurité dans les espaces de loisirs. Le cas des piscines publiques », *Cahiers Espaces*, 73, pp.99-117, 2002.

LIBAERT (T.), « L'impossible prévision des crises », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 17, pp.1-4, 2009.

MOREL (C.) (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.

RENAUDIN (H.), « Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 5, pp.1-9, 2004.

ROUX-DUFORT (C.), « "Comment en est-on arrivé là ?" Du terrain de crise à la catastrophe », *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 9, pp.1-18, 2005.

SOULÉ (B.), *Cindynique sportive. Une approche interdisciplinaire des accidents de sport*, Paris, Economica, 2009.

SUOZZO (A.), "The Chicago Marathon and Urban Renaissance", *Journal of Popular Culture*, 36(1), pp.142-159, 2002.

SUOZZO (A.), "The Chicago Marathon", Urbana and Chicago, University of Illinois Press, 2006.

THIGPEN (D.E.), "Meltdown. What really happened at the 2007 Chicago Marathon", *Runnersworld*, 44(1), pp.68-74, février 2008.

WEICK (K.E.), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp.628-652, 1993.

WILLEY (D.), "Marathon Meltdown", *Runnersworld*, 43(1), pp.18-19, janvier 2008.

(22) Malgré certaines revendications allant dans ce sens, les « sciences du danger » ne sauraient être considérées comme une nouvelle discipline scientifique, au sens de J.M. Berthelot (c'est-à-dire dans ses dimensions à la fois sociale et pragmatique, technique, et cognitive).