

De Cap Canaveral au Château Saint-Ange



vous avez dit

systemique ?

Ludovic Gonfalon

Livrets collection sosdiscernement

SYSTÉMIQUE ? — Table détaillée

Ouverture

Une situation dramatique

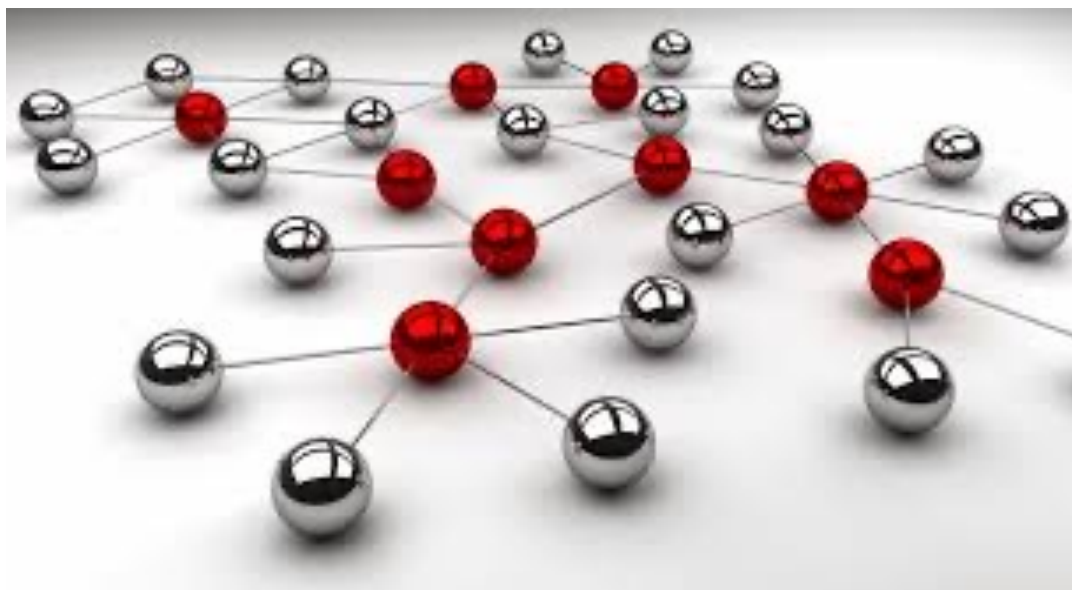
Diana Vaughan

La normalisation de la déviance

La notion de secret structurel

Comment y remédier une fois le diagnostic posé ?

Collection



Ouverture

Dans un livre important paru exactement dix ans après le crash de la navette spatiale *Challenger* en 1986 à Cap Canaveral, la sociologue états-unienne **Diane Vaughan** proposait une analyse très documentée de **la banalisation du risque à la Nasa, qui avait conduit les ingénieurs à prendre des décisions mortelles.**

A priori cela n'a rien à voir avec ce que vit l'Église actuellement.

Mais Diane Vaughan s'est aperçue que, comme tout le monde était au courant d'un dysfonctionnement depuis longtemps, **c'était chose admise et on ne faisait rien. Ce fut la cause du crash.**

L'idée, c'est qu'il en est de même pour l'Église catholique : tout le monde, dans la hiérarchie (jusqu'à Mgr Ratzinger) était au courant des problèmes de pédocriminalité, et de la façon de les régler en déplaçant les coupables, et ça marchait ainsi.

Et puis vient un moment où c'est le crash planétaire : le système ne fonctionne plus. Les victimes n'acceptent plus et c'est une crise majeure.

L'analogie est très intéressante, car elle est expliquée de façon objective par une sociologue qui a conquis droit de cité après avoir mené une remarquable enquête très approfondie qui a bluffé toute la communauté scientifique. Elle est passée du diagnostic technique au diagnostic sociologique.

Il nous faut également passer du discours théologique ou de droit canon à une explication du même ordre pour l'institution ecclésiale pour comprendre ce qui se passe, qui est quand même une crise majeure et sans véritable précédent.

C'est ce à quoi nous fait réfléchir **Ludovic Gonfalon**, un ami de longue date, qui a travaillé cette analogie à travers un court texte qu'il m'a autorisé à reproduire.

*Dominique Auzenet +
Mars 2022*

Une situation dramatique

L'Église catholique vit une situation dramatique.

La crise mondiale de cette institution révélée par l'ampleur des abus sexuels, mais aussi un système d'abus de pouvoir aujourd'hui insupportable nous amène à réfléchir sur les véritables causes de cet événement historique qui nous place dans un « champ de mines » selon l'expression employée par Enzo Bianchi ancien prieur de la communauté monastique de Bose que nous commençons par citer ci-dessous :

« Nous sommes tous convaincus que l'Église se trouve dans une situation dramatique en raison des scandales, notamment d'abus sexuels, qui apparaissent aujourd'hui et qui sont fortement condamnés par l'opinion publique, qui ne lit certainement plus ces crimes comme elle le faisait il y a cinquante ans. »

« ... À côté de ces crimes, il convient toutefois de prendre en considération les abus spirituels et psychologiques beaucoup plus fréquents, avec des justifications traditionnelles, qui sont pratiqués depuis des siècles dans l'Église, sous le couvert d'une idéologie qui veut les intégrer à l' "héroïsme de la sainteté". Ces abus sont attestés non seulement dans les séminaires et les communautés religieuses, mais aussi dans les relations personnelles entre le directeur spirituel et la personne qui a demandé cette aide pour développer sa vie chrétienne. Je suis convaincu qu'il s'agit d'un véritable champ de mines qui exige aujourd'hui plus que jamais la révision de la spiritualité traditionnelle, l'exercice du discernement et surtout celui de la liberté de conscience. » (La Repubblica – 07 février 2022, Enzo Bianchi).

Toutes ces révélations dont la liste n'est pas close provoquent en effet une onde de choc semblable à une catastrophe dont nous tentons d'appréhender les causes profondes. Pour cela nous évacuons délibérément le discours moralisateur, le recours au droit pénal ou au droit canon, l'invocation théologique. En nous abstenant momentanément de tout jugement nous nous plaçons dans un discours que les universitaires américains considèrent être celui de la « sociologie publique¹ ». En bref c'est une tentative d'explication, de compréhension de ce phénomène encore impensable il y a seulement une dizaine d'années.

¹ Si on dessine la carte de la division du travail sociologique, on y identifie quatre types de savoirs: ceux des « professionnels » les mieux formés de la discipline, les universitaires et chercheurs; les savoirs critiques; les savoirs « appliqués » concernant la mise en œuvre de politiques; et les savoirs « publics ». Ces quatre types de savoirs entretiennent entre eux des rapports réciproques d'interdépendance plus ou moins conflictuelle.

D'après Michel Burawoy dans son article « Pour la sociologie publique » ; <https://doi.org/10.4000/socio-logos.11>

Diana Vaughan

Pour commencer nous présentons une femme, Diane Vaughan.



Universitaire américaine, docteure en sociologie en 1979, elle a enseigné à Boston , puis a intégré l'université Columbia. Mais, ce qui l'a rendu célèbre et lui permet aujourd'hui de jouir d'une reconnaissance indiscutée dans la communauté scientifique, mais aussi dans le monde des médias, c'est son analyse extrêmement fine des causes du crash de *la navette spatiale Challenger* en 1986.

Pour mieux la connaître, vous pouvez regarder cet article en ligne sur le site [Cairn.info](https:// Cairn.info) où elle explique le cheminement de son travail de recherche : *En théorie, tout est une question de timing*, entretien avec Diane Vaughan, traduit par Arnaud Saint-Martin, in Ziesel 2017/2.

La normalisation de la déviance

Cette catastrophe attribuée rapidement à des failles techniques ou à une faute individuelle a révélé, après la longue et minutieuse enquête menée par Diane Vaughan un certain nombre de causes institutionnelles liées au fonctionnement même de la NASA. Ce sont des **causes systémiques**, c'est ce qu'elle a désigné comme étant la « normalisation de la déviance ». C'est un processus de décision résultant d'un « calcul amoral » de type « coûts/bénéfices » présentant au final un risque comme « acceptable ».

La tentation est forte de penser qu'il s'agit d'un contexte particulier, celui de la NASA. Mais Diane Vaughan a pu également constater et démontrer de façon irréfutable que ce même type de causes avait pu provoquer en milieu hospitalier la mort d'un enfant suite à une erreur médicale.

La question soulevée relève donc de la sociologie des organisations. N'est-ce pas ce qu'a découvert Jean-Marc Sauvé, président de la CIASE, quand il a pu affirmer après 3 ans d'enquête et d'entretiens que le problème de la pédocriminalité ecclésiastique était systémique ? Entendons nous sur ce terme : pour la CIASE, le caractère « systémique » des violences sexuelles dans l'Eglise *« signifie en revanche qu'ayant eu connaissance d'un nombre récurrent d'abus en son sein, elle s'est généralement abstenue de prendre les mesures nécessaires pour les traiter de manière adéquate, c'est-à-dire y mettre fin ou les prévenir. C'est cette passivité prolongée qui engage la responsabilité de l'institution et autorise à parler d'un phénomène systémique². »*

Mais voyons comment Diane Vaughan explique cette « **normalisation de la déviance** » dans laquelle elle voit une cause systémique de catastrophe. Certes l'explication ici présentée est très condensée et résumée et nécessiterait de longs développements car elle est le fruit d'une enquête de plusieurs années, d'interviewes des différents acteurs, de consultations de milliers de documents et notes techniques. Ce n'est donc pas un hasard si l'auteure en arrive à conclure que :

- Tout dysfonctionnement crée une opportunité de viol des règles et de comportement illicite pour réaliser les objectifs.
- Les organisations répondent à la pression de leur environnement par la multiplication des règles et procédures.

² Extrait de la Réponse de la CIASE à l'Académie catholique de France, en date du 07 février 2002.

Elle recourt également à la **théorie du signal** : pour recruter les organisations enregistrent des signaux : des indicateurs qui ne peuvent être changés (âge, sexe, ...) et des signaux qui peuvent donner lieu à une fraude.

Maintenant faisons la transposition : une Eglise, une religion est une institution humaine. Cette normalisation de la déviance peut s'y trouver effectivement facilitée de la façon suivante :

- Tout abus crée une opportunité de viol des règles, et des comportements illicites pour un évêque qui a pour objectif de maintenir la cohésion d'un diocèse et le maintien de services paroissiaux en évitant les scandales.

- La pression de l'environnement a amené l'Eglise à créer, puis développer le droit canon, mais aussi des « motu proprio » définissant les différents types d'instituts de vie consacrée ainsi que les différents statuts de ses membres allant de celui de laïc à celui d'évêque ou supérieur de communauté en passant par des degrés intermédiaires divers. D'où une réelle complexité rendue encore plus sensible par les différences linguistiques.

Le recrutement des clercs (i.e. le fameux « discernement ») matérialisé par l'appel à la vocation à la prêtrise, à la vie religieuse, ou à l'épiscopat n'a pas été réalisé avec la rigueur nécessaire pour vérifier les antécédents du candidat, sa maturité, son niveau de formation, ses compétences, et ses motivations profondes. Pour la CIASE, le caractère « systémique » des violences sexuelles dans l'Eglise « signifie en revanche qu'ayant eu connaissance d'un nombre récurrent d'abus en son sein, elle s'est généralement abstenue de prendre les mesures nécessaires pour les traiter de manière adéquate, c'est-à-dire y mettre fin ou les prévenir. C'est cette passivité prolongée qui engage la responsabilité de l'institution et autorise à parler d'un phénomène systémique³. »



³ Extrait de la Réponse de la CIASE à l'Académie catholique de France, en date du 07 février 2002.

Les trois causes de normalisation de la déviance pointées par Diane Vaughan se retrouvent donc dans l'Eglise catholique.

Maintenant il convient de vérifier par quelle méthode Diane Vaughan en était arrivée à ses conclusions. Voyons ce qu'elle dit à ce sujet :

« Malgré la présence d'anomalies sur les fusées d'appoint à poudre qui a causé l'accident, les ingénieurs de la Nasa et du sous-traitant Thiokol ont jugé le risque « acceptable ». J'ai commencé à saisir le langage technique, ce qui est crucial, mais aussi les différentes positions occupées par les acteurs impliqués dans le programme, le problème lié aux propulseurs d'appoint, en bref comment le système fonctionne. J'ai vite remarqué que les interprétations étaient loin de converger, parce que les gens occupaient des positions différentes dans la structure de l'organisation. Rien d'étonnant : lorsqu'on enquête sur des organisations complexes, on obtient des discours parfois très contradictoires au sujet d'un même phénomène. Cela ne signifie pas que certains mentent tandis que d'autres livrent la vérité la plus absolue ; cela signifie bien plutôt que la position de chacun dans la structure de l'organisation détermine ce qu'il sait et comment il interprète la situation. »

Ce constat est révélateur : il n'y a pas de mensonge ou de vérité absolue. Cela dépend de la position de chacun. Sur la question des abus dans l'Eglise pour laquelle nous sommes au début de la prise de conscience, car il y en a bien d'autres types que ceux qui sont à caractère sexuel, on constate bien qu'il n'y a pas de vérité absolue. Ce qui est obéissance pour l'un est perçu comme soumission pour l'autre. Ce qui est perçu comme un abus de pouvoir du supérieur pour l'un est perçu comme une volonté divine par l'autre. Personne ne ment : chacun est convaincu d'agir avec l'Esprit de Dieu.

Mais il y a quand même des alertes ! Poursuivons donc avec les explications de Diane Vaughan sur sa démarche :

« J'ai sans cesse révisé mes premières interprétations du processus, qui n'étaient pas complètement correctes. C'est ainsi que j'ai repéré que cela se répétait à chaque décision de lancement, après que les responsables de vol ont décidé d'ignorer les anomalies. J'ai également compris pourquoi à tel moment au contraire, ils avaient tenu compte des anomalies. Des signaux d'alerte précoces et des signaux mêlés leur étaient parvenus. Ils ont identifié une anomalie à l'occasion d'un vol, mais trois lancements furent décidés à la suite sans accroc. Chaque décision s'accompagne d'un degré élevé d'incertitude ».

C'est très intéressant car, sur les affaires de pédocriminalité, les signaux d'alerte n'ont pas manqué. Mais, comme on pouvait passer outre, comme cela apparaissait

comme un cas isolé, il n'y avait pas lieu de déclencher l'alerte générale. On le voit très bien au temps différé qu'ont mis les différents évêchés à se préoccuper de la question avant de lancer des enquêtes générales, les derniers à le faire étant les évêques espagnols. Tous ont bien reçu des signaux identiques, mais ils ont continué plus ou moins longtemps « sans accroc ». Il en fut de même à l'échelon central de la curie et des différents dicastères, pour ne pas parler des alertes qu'a dû traiter dans son diocèse allemand le futur pape Benoît XVI, alors cardinal Ratzinger.

Pourtant on pourra s'étonner en se demandant à quoi servaient donc les enquêtes canoniques, les visites apostoliques et les diverses plaintes traitées lors des procès en officialités. On sait déjà que les conclusions de ces visites sont, malgré des fuites inévitables, tenues secrètes. On sait que les procès en officialités trainent en longueur et que le plaignant a bien du mal à s'y faire représenter. On sait que ces enquêtes sont partiales puisqu'elles se privent de l'interview des personnes qui ont pris la fuite ou sont parties de communautés. Mais, malgré ces défauts bien connus, comment a-t-on pu ignorer qu'un tel désastre s'annonçait ?

La réponse est simple : **à cap Canaveral « les anomalies étaient la norme ».**

« Les anomalies étaient la norme, notamment celles sur les joints des boosters qui avaient été décelées dans des lancements antérieurs, le risque devenait « acceptable » et n'était plus référé à la hiérarchie. »

Dans l'Église catholique les comportements criminels sur enfants étaient la norme. **Ils devenaient « acceptables », n'étaient plus référés à la hiérarchie, qui les acceptait.** Cette attitude est parfaitement illustrée par le lanceur d'alerte, [le jésuite Klaus Mertes](#), qui découvrit petit à petit ce qui se passait à l'intérieur du Collège Canisius dont il avait la responsabilité. Son témoignage est sans équivoque.

Pourtant les alertes s'intensifiaient...

« Les directeurs de vol au centre spatial Kennedy de Cap Canaveral en étaient pourtant informés et, durant une téléconférence la veille, ils avaient été de nouveau mis en garde par des ingénieurs de la compagnie Thiokol qui fabriquait les fusées d'appoint pour la Nasa. Néanmoins, ils ont finalement décidé de programmer le lancement après sept reports. »

De même les évêques « savaient ». Selon l'expression familière c'était « connu comme le loup blanc ». Des associations de victimes s'étaient constituées, mais on les ignorait. Toujours selon les expressions familières il fallait « cacher la copie ».

La notion de secret structurel

« ...J'enrichis ensuite par le concept de « secret structurel », à partir de l'intervention des acteurs réglementaires (regulators) externes et l'activité de ceux qui, dans l'organisation, disposent d'un statut réglementaire officiel. L'information sur les anomalies devenait toujours plus mince et réservée aux strates supérieures de la hiérarchie. Ce sont autant de pièces du puzzle. Mon modèle théorique permettait ainsi de comprendre que la décision ne relevait pas de l'inconduite intentionnelle, mais il aura fallu le démontrer, ce dont je n'étais pas sûre à 100 % au départ. C'est en étudiant à fond tous les lancements de la navette que j'y suis parvenue. »

C'est peut-être à ce point que l'analogie utilisée depuis le début du présent article atteint ses limites. Il peut certes y avoir secret structurel. Mais la décision de le conserver relève-t-elle d'une « inconduite intentionnelle » ? On peut en douter, surtout quand on est engagé dans une association de victimes. Mais le parti-pris n'est pas ici de juger ou de condamner, mais d'expliquer.

Comme l'explique Diane Vaughan :

« Une piste consisterait par exemple à mettre en évidence des « **habitus organisationnels** ».

Parmi ces « habitus » nous connaissons tous la réponse au scandale qui consiste à muter ou déplacer géographiquement l'auteur d'un délit ou d'un crime. Elle se pratique également dans d'autres organisations, notamment celles qui ont affaire à la jeunesse. Ces « habitus » sont le plus souvent des règles tacites et non écrites, donc bien difficiles à détecter si l'on ne vit pas la situation à l'intérieur même de l'organisation.

Mais revenons sur cette limite de l'analogie utilisée dans le présent document. Diane Vaughan a-t-elle eu le pressentiment de l'objection que l'on pourrait soulever à ce mode de raisonnement ? Voici en tout cas ce qu'elle en dit :

« La comparaison analogique en est un aspect essentiel puisqu'elle suppose de définir les concepts qui vous permettent de trouver des correspondances entre différentes choses. Un concept est analogique à la structure d'un problème et, sous certaines conditions, de comparabilité notamment, il peut être « transporté » vers un autre problème structuré de façon similaire. Or pour que ce transport soit réussi un minimum, pour que cela circule, il faut une définition à peu près stable et précise du concept en amont. Cela concerne les terminologies scientifiques amenées à circuler entre les disciplines scientifiques – leur circulation en dehors de cet espace académique est un autre aspect, sur lequel nous pourrions

revenir. La normalisation de la déviance, par exemple, est un des concepts pivots du livre sur Challenger. »

Nous avons donc transporté un problème vers un autre que nous avons jugé structuré de façon similaire. Il convient maintenant d'élargir le débat en soulevant avec Diane Vaughan deux questions :

- **Celle du pouvoir** : « Mon travail sur le crash de Challenger a à voir avec la question du pouvoir, qui ne laisse pas indifférent. Il est possible de l'envisager « à froid » sous l'angle d'un système ou d'effets de système au sein d'une organisation. »

.....

- **Et celle de l'individualisation de la responsabilité** : « Et cela permet de contredire le réflexe qui consiste à individualiser l'échec ou la faute, de surinvestir les traits de personnalité des coupables ou leur éventuel manque de compétence. L'idée de mettre en œuvre un raisonnement en termes de système et d'effets de système est ma contribution, dont les acteurs peuvent se saisir pour comprendre et transformer leur monde. »

Ce dernier point nous paraît fort important. En effet en renvoyant les auteurs directs d'abus sur enfants à la justice civile, les évêques ne se défont-ils pas de la responsabilité qui a été la leur en appelant à la prêtrise quelqu'un qui ne devait pas l'être, et en le couvrant quand ils ont eu connaissance des faits ? N'est-ce pas aussi la responsabilité de l'échelon romain dont il fallait attendre plusieurs années la sanction définitive pour pouvoir ramener à l'état laïc des personnes qui n'auraient jamais dû être maintenues dans l'état religieux ?



Comment y remédier une fois le diagnostic posé ?

Ce coup de projecteur porté sur les travaux d'une sociologue américaine, sur l'idée impensable que des dysfonctionnements aient pu être délibérément organisés au sein de la NSA nous renforce dans notre conviction d'admettre le bien-fondé du rapport de la CIASE dont nous extrayons ce constat selon lequel « *s'impose la notion de phénomène systémique. Non que les violences aient été organisées ou admises par l'institution (ce qui s'est cependant produit dans certaines communautés ou institutions très peu nombreuses), mais l'institution ecclésiastique n'a clairement pas su prévenir ces violences, ni simplement les voir, et, moins encore les traiter avec la détermination et la justesse requises*⁴. »

Comment y remédier une fois le diagnostic posé ?

Au départ, nous dit Diane Vaughan, « *tout le monde pense en termes d'erreur individuelle et de formation défaillante ; mais d'un coup, ils sont invités à changer de perspective et se mettent à penser de façon systémique. C'est une conversion du regard. Je pense que c'est une bonne chose.* »

Evidemment, **dans le cas de la pédocriminalité, il ne s'agit pas d'erreur, mais de crime. La différence est de taille !** Néanmoins la nécessité de conversion du regard qu'elle pointe concerne toute l'institution et pas seulement les abuseurs. Admettre qu'il y a eu une formation défaillante et faire l'effort de penser de façon systémique (synodale, pourquoi pas ?) l'institution ecclésiastique, pourrait être ce que notre sociologue appelle « une bonne chose ».

⁴ Page 17 du résumé du rapport de la CIASE, octobre 2021.

Collection



D'autres titres sur le site

sosdiscernement.org

ISBN 978-2-38370-032-6