

## II. - Cellules de crise : les conditions de l'efficacité



**PATRICK LAGADEU**, ancien élève de l'ESSEC, docteur d'Etat en sciences politiques, initiateur du concept de « risque technologique majeur », est chercheur à l'École polytechnique depuis 1977. Il vient de publier « La Cellule de crise ».

On a vu que, confrontée à une crise, une organisation ne risque pas seulement de commettre telle ou telle erreur technique : elle risque d'être immédiatement sujette à des pathologies incapacitantes qui vont précipiter le fiasco (1). L'exigence n'est plus seulement de savoir bien appliquer telle ou telle « checklist » : elle est d'échapper au syndrome de la Baie des Cochons (Kennedy et Cuba en 1961).

L'expérience montre que de nombreuses étapes sont à franchir pour se dégager des ornières immédiates - ou tout au moins

opérer ces mutations et gagner en efficacité opérationnelle sont connues :

- de courts séminaires de sensibilisation au plus haut niveau pour faire reconnaître ces nouvelles frontières et les mutations qu'elles exigent ;
- des retours d'expérience systématiques à la suite de chaque épisode de crise (ou de crise évitée de justesse) ;
- des simulations répétées de façon à forger et à consolider culture de crise et capacités opérationnelles : le piège à éviter est ici le grand exercice annuel qui donne tout au plus le sentiment du devoir bureaucratique accompli mais qui n'opère aucun véritable changement ;
- des formations spécifiques : des dirigeants pour qu'ils puissent jouer leur rôle de pilotage

dans de grandes organisations aux prises avec ces questions.

Il propose :

- une exploration pas à pas de cellules de crise aux prises avec des situations délicates : on les a observées en direct et à la loupe, en train de lutter et, bientôt, de succomber faute de préparation adéquate ;

- un tableau des pathologies de ces cellules : pathologies grossières dans les organismes non préparés, pathologies plus fines dans les organismes un peu entraînés, pathologies résistantes dans les rares entités déjà bien avancées ;

- une thérapeutique qui présente tout à la fois un cadre général de préparation à la crise et des modalités pratiques de réponse à l'heure de la crise.

Un ensemble de grilles opérationnelles est proposé, non pour enfermer la réflexion mais pour ouvrir la capacité de jugement et d'intervention positive - et échapper aux pathologies funestes des cellules « amateurs ». Tableau de bord pour le haut dirigeant, le directeur de crise, le responsable de la communication, le responsable logistique : nous ne sommes pas démunis en outils techniques.

Mais les responsables doivent être avertis du piège le plus pernicieux des crises : elles s'attaquent préventivement à la volonté même des intéressés à engager des processus d'apprentissage.

On le voit régulièrement dans les grandes organisations : plus d'une année pour obtenir une simple réunion de sensibilisation sur ces sujets, freins tous azimuts au moindre projet de simulation, refus ou dévalorisation de tout retour d'expérience, fuite face à toute proposition de formation précise.

La crise est décidément bien armée.

Le temps presse.

Il semble même que, ces dernières semaines, les crises se soient faites encore plus pressantes qu'on avait pu l'anticiper.

Et l'œuvre des pathologies répertoriées apparaît sans cesse plus préoccupante.

Les mutations nécessaires exigent du temps : raison de plus pour ne pas attendre davantage.

Parlant de « sottise » là où je retiens plutôt le terme de « pathologies », la grande historienne américaine Barbara Tuchman avait d'ailleurs bien mis en garde (« La Marche folle de l'Histoire », Laffont, 1985, page 23) : « Les systèmes sociaux peuvent survivre à une bonne dose de sottise lorsque les circonstances sont favorables, historiquement parlant, et lorsque le gâchis est amorti par de vastes ressources ou absorbé par la pure énormité géographique, cas de l'Amérique durant la période d'expansion. Aujourd'hui qu'il n'y a plus d'amortisseurs, on ne peut plus se permettre autant de sottises. »

*Même les esprits les plus brillants ne disposent pas de connaissances, de réflexes innés pour contrer les enchaînements funestes de la crise. L'exigence n'est plus seulement de savoir bien appliquer des checklists mais d'échapper au syndrome de la Baie des Cochons.*

fondamental : des « directeurs de crise » pour qu'ils soient en mesure de conduire ces cellules aux dynamiques si piégeantes :

- opérations inter-organismes pour développer les capacités des multiples réseaux impliqués ;
- réexamen des outils et procédures d'appui une fois les mutations de fond acquises (alors que l'on s'applique régulièrement à faire l'inverse en restant à la simple acquisition de matériels).

Comment conduire à la fois les mutations culturelles nécessaires, la mise en place de références collectives nouvelles, le développement d'architectures organisationnelles pertinentes, l'acquisition de savoir-faire opérationnels performants ?

« C'est le propos du livre « Les Cellules de crise » (2), bâti à partir d'une expérience d'intervention

échapper à la forte probabilité de fiasco.

1. - A l'échelon des équipes d'états-majors, en tout premier lieu, une prise de conscience est à opérer pour rompre avec les appréhensions-réflexes du problème. Il faut considérer la crise pour ce qu'elle est désormais : non une exception qui doit être traitée par un service dédié aux écarts à la marge, mais bien le terrain de référence sur lequel se déploie désormais (et doit être évaluée) l'action de management.

2. - Seconde exigence douloureuse : admettre que même les esprits les plus brillants ne disposent pas de connaissances, de réflexes innés pour prévenir et contrer les enchaînements funestes qui viennent automatiquement dans le sillage de la crise. Qu'il faut donc s'engager résolument sur la voie de l'apprentissage. Cet apprentissage ne consiste pas, comme pour les urgences, à vérifier que l'on connaît les actions spécifiques à engager. Il s'agit de tout autre chose : apprendre ensemble à relever le défi des surprises majeures, des ébranlements fondamentaux. Ce qui suppose notamment :

- hardiesse dans la recherche des vulnérabilités et le questionnement de ses visions du monde ;
- modestie dans l'évaluation de ses forces ;
- décloisonnement des approches et des modes de fonctionnement : il faut des équipes, non des baronnies en guérilla et en opposition marquée aux premiers signes de dysfonctionnement ;
- mise en situation répétée des équipes et des réseaux pour aiguïser les capacités collectives à affronter l'inédit : à l'échelon des états-majors, puis dans des couches de plus en plus profondes de l'organisme ;
- repérage très à l'avance des gaffes-réflexes qui seront inmanquablement commises dès les prémices de la crise ;
- ouverture (maîtrisée mais résolue) de ces réflexions aux organismes et acteurs extérieurs concernés.

3. - Les modalités pratiques prioritaires pour

(1) Première partie du « point de vue » de Patrick Lagadeu sur les situations de crise (1.- Le diagnostic) dans la page Idées d'hier.

(2) Les Editions d'Organisation, 176 pages, 140 F.