

CELLULES DE CRISE : les conditions d'une conduite efficace

Que penserait-on d'un haut responsable qui, quand l'incendie fait rage, déclarerait solennellement : « J'ai décidé de créer un corps de sapeurs-pompiers » ? On l'entend fréquemment à l'occasion des grandes crises : « Les responsables ont décidé de réunir une cellule de crise. » Il faut avoir la hardiesse de s'interroger : qu'y a-t-il en réalité derrière cette assurance ? La question est cruciale : sur ces cellules convergent toutes les difficultés ; là se gagnent ou se perdent les conduites de crise.

Réponse : ces cellules de crise tiennent souvent du mirage. Un simple test, et en dix minutes l'analyste a compris que la crise n'aurait aucune difficulté à se jouer de ce dispositif à qui l'on prête tant de vertus.

Explication : une cellule qui n'a pas été préalablement entraînée n'a aucune chance de pouvoir résister aux terribles pressions de la crise. Or c'est là, en général, un terrain largement inexploré. L'échec est donc souvent assuré, sauf si la crise a la bonté de ne pas insister — ce qui semble de moins en moins correspondre aux situations actuelles et à venir.

Ce livre s'inscrit dans une démarche générale visant à développer de meilleures capacités de prévention et de traitement des risques et des crises. Il s'adresse à tous les acteurs sociaux concernés par les crises majeures, qu'elles soient de nature technologique, naturelle ou sociale. Il propose :

- **une exploration** pas à pas de cellules de crise aux prises avec des situations délicates : on les observe ici, 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 ".

L'auteur

Patrick LAGADEC, chercheur à l'École polytechnique, est à l'origine du concept de risque majeur et l'auteur de cinq ouvrages sur les risques et les crises, honorés par plusieurs prix et publications en langues étrangères : *Le Risque technologique majeur*, Pergamon Press (1981), *La Civilisation du risque*, Le Seuil (1981), *États d'urgence*, Le Seuil (1988), *La Gestion des crises*, McGraw-Hill (1991), *Édiscience* (1993), *Apprendre à gérer les crises*, Les Éditions d'Organisation (1993).

Il intervient comme consultant tant en France qu'à l'étranger, auprès d'entreprises et d'organisations publiques : il dispense des enseignements dans de grands établissements comme l'École des Mines de Paris ou l'École Nationale de la Santé Publique.



9 782708 418706

Direction générale

Code éditeur : 51870
ISBN : 2-7081-1870-6