

Critique du livre de Patrick LAGADEC

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

CELLULES DE CRISE

LES CONDITIONS D'UNE CONDUITE EFFICACE

Les Editions d'Organisation, Paris, 1995

par Jean DAUBIGNY - Préfet de la Loire

Avec la publication à cette rentrée de « Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace » (aux Editions d'Organisation), Patrick LAGADEC nous donne son manuel pratique, après nous avoir fait « Apprendre à gérer les crises », voici deux ans (chez le même éditeur).

On connaît l'auteur depuis ses publications de 1981 et notamment « La Civilisation du risque » (au Seuil). Chercheur à l'Ecole Polytechnique, il s'est donné pour tâche d'explorer, décrypter, théoriser cet immense champ. Il veut aider les responsables politiques, administratifs, industriels à se donner une vision cohérente pour renouer avec l'action efficace, là où l'éclatement d'une crise pulvérise, sous les yeux des médias, les pratiques quotidiennes, les cadres habituels, les repères.

Dans sa dernière livraison, P. LAGADEC a décidé de s'adresser - apparemment - au monde de l'entreprise pour lui faire prendre conscience des besoins de préparation à la gestion de crise. Il ouvre, dit-il, la « boîte noire » de la cellule de crise. Voilà un mot qui nous met nous-mêmes en alerte et nous suggère tout de suite que le livre a une portée bien plus grande que celle affichée par l'auteur.

De la cellule de crise au cocon irréal

« Boîte noire », la cellule crise ? P. LAGADEC a tôt fait de nous montrer la richesse de cette comparaison. Il part de ce constat que, devant l'éclatement d'une crise, par exemple un sinistre industriel menaçant l'environnement, le responsable s'abrite aussitôt derrière la magie de l'expression « ouverture d'une cellule de crise ».

Dans la première partie de l'ouvrage, à l'aide d'exemples vécus et synthétisés en récits vraisemblables et exemplaires, nous sont données à voir, de l'intérieur, de telles cellules. Et elles méritent bien le qualificatif donné :

« « boîte noire », elles le sont parce qu'elles enregistrent au fur et à mesure, impitoyablement, les paramètres qu'on reliera ensuite pour trouver le moment où le contrôle de situation a été perdu : l'inversion du flux de marée dans l'estuaire est annoncé ; l'heure en passe ; il n'en est pas tenu compte, la pollution gagne. Elles décrivent aussi la divergence des courbes, celle que trace l'évolution de la situation, celle qui résulte de la décision (souvent, de la non-décision en temps

voulu), celle enfin du besoin d'information non satisfait. La main-courante dressée du fonctionnement de la cellule permet de pointer les moments où le décrochage devient inévitable et d'en retrouver les causes ;

« « boîte noire », les cellules de crise le sont encore, dans les exemples donnés, parce qu'elles peuvent devenir un refuge clos (la boîte) où le repliement fait espérer que le verbe cachera, de son obscurité bienfaisante, une réalité qu'on se refuse à s'avouer entre soi et encore plus à s'affronter à l'extérieur. En ce sens, P. LAGADEC dénonce très fortement trois risques que courent les responsables confrontés à une crise.

Le premier est de confondre l'instrument et l'action, ce que l'on a qualifié de magie : « une cellule de crise est ouverte », suggère-t-il, est une expression qui, trop souvent, signifie que l'équipe des décideurs s'est claquemurée, portes et volets clos, et se met à subir l'événement qui se déroule à l'extérieur en inventant peu à peu, à l'intérieur, un monde irréal où l'on ne regarde plus l'information qu'apportent les écrans de contrôle, mais où l'on produit, selon un temps propre et décalé, une activité déconnectée.

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

trop lente, privée de fondements solides et de pertinence.

Le deuxième risque est en effet de perdre le contact avec la réalité. Avec humour, il nous fait vivre dans une cellule l'épisode, classique et toujours renouvelé, de la préparation du communiqué initial sur le fait qui vient de se produire. Tout y est : la recherche laborieuse du mot juste isole de l'apport d'information fraîche, contradictoire avec la précédente ; le besoin d'auto-justification et d'apaisement que recèle le texte ; enfin, le moment de vérité où le responsable, face aux caméras, découvre que la réalité de la situation est autre que la production de la cellule ne la lui présentait.

Le troisième risque est enfin d'ignorer que la pathologie des cellules de crise est multiforme, qu'elle frappe de divers maux rédhibitoires aussi bien l'organisme de gestion de crise préparé, préalablement entraîné, convenablement structuré et équipé en hommes et moyens, que la cellule de crise totalement improvisée lorsque le risque a fondu sur un organisme désarmé. Pour combattre cette pathologie, P. LAGADEC propose une trousse d'urgence.

Créer le corps de sapeurs-pompiers avant l'incendie

Bien évidemment, la première recommandation que donne l'auteur est de bien se persuader que, quelque soit l'organisme, il aura un jour à affronter une crise. Dès lors, la préparation est double : intellectuelle, pour explorer les champs dans lesquels cette crise peut se situer ; matérielle, pour qu'avant tout éclatement, les lieux, les hommes, les modes d'action soient préparés et entraînés.

« 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 ? » écrit P. LAGADEC.

Cette comparaison ne nous paraîtra excessive que si nous oublions le travail accompli dans les dernières années par les services de l'Etat pour mieux armer notre système d'alerte et de gestion (cf. « Le Préfet et la crise » - Ministère de l'Intérieur - 1994) et si nous méconnaissions que beaucoup de nos partenaires en situation de difficulté - collectivités locales, entreprises, grands organismes de gestion - sont eux-mêmes sans doute loin d'avoir accompli le parcours qui est le nôtre en la matière.

Pathologies...

Comme un médecin de famille, P. LAGADEC se livre à une radiographie, amicale mais sans complaisance, des cellules de crise et il faut lire ces pages vivantes, dans lesquelles il montre trois pathologies, la première, propre aux organismes non préparés à la crise, tel un corps non vacciné devant l'épidémie foudroyante ; la plus fine, dans un organisme tant soit peu préparé mais qui n'a pas reçu, en quelque sorte, les injections vaccinales en nombre suffisant ; pire peut-être, la pathologie résistante qui frappe les organismes pourtant armés et qui négligent de se prémunir contre leurs propres toxines, au nom de la certitude que donnerait un traitement préventif.

Quel que soit le degré de préparation préalable, l'auteur estime qu'il existe trois difficultés qui guettent la cellule de crise.

La première, et sûrement la plus délicate, est la perception de l'arrivée de la crise. Décrypter

l'émergence d'une telle situation est l'acte le plus important ; à moins qu'elle ne s'annonce par signes précurseurs si évidents qu'ils correspondent aux prévisions des plans préalables, la crise, soit dans ses manifestations soit dans l'information qui en est rapportée, peut s'avancer masquée et les récepteurs, inhibés, ne déclenchent ni les réflexes, ni les mécanismes prévus ou nécessaires. Le danger est alors de s'endormir par un propos rassurant de dénégation devant l'évidence qui émerge trop lentement pour que l'œil perçoive le mouvement de déstabilisation.

La deuxième difficulté est la mise en place de l'organisation de crise. Le florilège que dresse notre auteur des mille errements qui menacent serait accablant, s'il ne constituait en fait un excellent catalogue raisonné des principales erreurs que la hâte, la fébrilité, le sentiment de la vague qui monte induisent quasi-inévitablement. Cette difficulté, elle commence à l'entrée des acteurs dans la salle de crise, lorsqu'ils se posent la question fameuse « comment ça marche ? » : elle se poursuit avec l'accablement devant le poids des plans trop lourds, trop détaillés et rapidement inutilisables, puis avec la dynamique de dégradation, inéluctable, d'un travail mal structuré.

La troisième grande difficulté est en effet la conduite de la cellule de crise. Notre métier le sait bien.

... et thérapeutiques

De tous ces constats, brillamment et pédagogiquement exposés par l'auteur, on louerait la pertinence mais laisser penser

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

que les 175 pages ne vont pas plus loin renverrait à la seule réflexion du lecteur.

Or, ce qu'apporte ce manuel, avec soixante pages d'orientations pratiques et de tableaux, est extrêmement précieux. Il faudrait les mettre entre toutes les mains.

P. LAGADEC estime que s'ouvrent trois voies de progrès riches de possibilités pour donner aux cellules de crise les moyens de maîtriser une situation.

La première, la nécessité de se doter d'une organisation de base, préalablement, avant toute occasion d'en vérifier le besoin, paraît évidente aux préfetures. Encore peut-on se demander si la complexité des missions à remplir et la durée de certaines crises n'implique pas d'étendre au-delà des personnels habituellement mobilisés, l'organisation de base : là encore, les propos de P. LAGADEC nous invitent à réfléchir concrètement. De même, il serait certainement précieux de faire connaître cette nécessité aux partenaires économiques ou territoriaux : le fonctionnement d'un maillage harmonisé ne peut être que bénéfique au traitement de la crise.

Dans un deuxième temps, c'est la capacité de pilotage qu'il faut développer : direction, gestion, logistique, mais aussi communication.

De même que pour l'architecture, l'ouvrage nous propose des fiches-mémoire particulièrement bien étudiées. Elles sont suffisamment ramassées, logiques et ouvertes pour qu'au cours d'une crise, le responsable d'une fonction puisse en quelques instants la parcourir, pointer les éléments oubliés, recalculer son action.

Enfin, l'ouvrage s'achève sur un plaidoyer pour le développement de stratégies d'apprentissage et de préparation. Ce chapitre appelle sûrement une réflexion toute particulière en préfecture. L'auteur évoque d'ailleurs les actions qui commencent à y être menées. Il insiste sur l'absence d'unité dans la conduite de crise : apprendre, réfléchir, s'entraîner, tirer les conclusions des expériences, apprendre à nouveau, constitue un cycle permanent de professionnalisation. Il valorise beaucoup le « debriefing » : le maelström du quotidien conduit trop souvent, dans les administrations de terrain, à négliger cet instrument fondamental.

Peut-être cet excellent principe pourrait-il faire l'objet d'une application particulière dans nos services, P. LAGADEC distingue justement, dans son introduction, situations d'urgence et crises. Il reste qu'une méthode simple pourrait être de faire plus souvent traiter en cellule de crise activée pour exercice de courte durée des situations simples (petite pollution, accident moyen...) afin d'assurer cet apprentissage.

Conclusion

De cette réflexion qu'il mène inlassablement depuis 15 ans en nous écoutant avec toute son acuité, P. LAGADEC construit peu à peu une œuvre de référence. Il s'en défend, car il sait trop que la crise est multiforme, protéiforme, jamais conforme à un modèle. Il mesure que la crise d'hier, celle d'aujourd'hui, celle de demain ne se traiteront pas à l'identique. Il se borne à mettre à disposition de ses lecteurs, prétend-il, une boîte à outils en nous livrant ces jours-ci son dernier modèle : c'est en fait une étude

complète de la cellule de gestion de crise avec témoignages, analyses, conduites pratiques, conseils, qu'il nous donne.

Il a raison de garder cette réserve; mais il aurait tort de ne pas accepter qu'à force de malaxer la pauvre matière de nos expériences, de remettre, mille fois plutôt que cent, sur le métier son ouvrage, il dégage, à chaque étude plus nettement, les constantes de la gestion de crise, quelles qu'elle soit : il universalise à bon escient les voies - et les recettes - de son traitement : bref, il formalise une culture. Il est en train de contribuer à un langage commun, il va permettre d'homogénéiser les outils, de les perfectionner pour que, si elle n'a pu être prévue ou prévenue et la crise une fois venue, les responsables pensent leur action, agissent en conformité avec leur pensée, dominent les circonstances pour surmonter, adoucir, rendre compréhensible l'événement à nos concitoyens.

Jean DAUBIGNY,
Préfet de la Loire

ADMINISTRATION

N° 169 octobre/novembre 1995

que les 175 pages ne vont pas plus loin renverrait à la seule réflexion du lecteur.

Or, ce qu'apporte ce manuel, avec soixante pages d'orientations pratiques et de tableaux, est extrêmement précieux. Il faudrait les mettre entre toutes les mains.

P. LAGADEC estime que s'ouvrent trois voies de progrès riches de possibilités pour donner aux cellules de crise les moyens de maîtriser une situation.

La première, la nécessité de se doter d'une organisation de base, préalablement, avant toute occasion d'en vérifier le besoin, paraîtra évidente aux préfetures. Encore peut-on se demander si la complexité des missions à remplir et la durée de certaines crises n'implique pas d'étendre au-delà des personnels habituellement mobilisés, l'organisation de base : là encore, les propos de P. LAGADEC nous invitent à réfléchir concrètement. De même, il serait certainement précieux de faire connaître cette nécessité aux partenaires économiques ou territoriaux : le fonctionnement d'un maillage harmonisé ne peut être que bénéfique au traitement de la crise.

Dans un deuxième temps, c'est la capacité de pilotage qu'il faut développer : direction, gestion, logistique, mais aussi communication.

De même que pour l'architecture, l'ouvrage nous propose des fiches-mémoire particulièrement bien étudiées. Elles sont suffisamment ramassées, logiques et ouvertes pour qu'au cours d'une crise, le responsable d'une fonction puisse en quelques instants la parcourir, pointer les éléments oubliés, recaler son action.

Enfin, l'ouvrage s'achève sur un plaidoyer pour le développement de stratégies d'apprentissage et de préparation. Ce chapitre appelle sûrement une réflexion toute particulière en préfecture. L'auteur évoque d'ailleurs les actions qui commencent à y être menées. Il insiste sur l'absence d'unité dans la conduite de crise : apprendre, réfléchir, s'entraîner, tirer les conclusions des expériences, apprendre à nouveau, constitue un cycle permanent de professionnalisation. Il valorise beaucoup le « debriefing » : le maelström du quotidien conduit trop souvent, dans les administrations de terrain, à négliger cet instrument fondamental.

Peut-être cet excellent principe pourrait-il faire l'objet d'une application particulière dans nos services, P. LAGADEC distingue justement, dans son introduction, situations d'urgence et crises. Il reste qu'une méthode simple pourrait être de faire plus souvent traiter en cellule de crise activée pour exercice de courte durée des situations simples (petite pollution, accident moyen...) afin d'assurer cet apprentissage.

Conclusion

De cette réflexion qu'il mène inlassablement depuis 15 ans en nous écoutant avec toute son acuité, P. LAGADEC construit peu à peu une œuvre de référence. Il s'en défend, car il sait trop que la crise est multiforme, protéiforme, jamais conforme à un modèle. Il mesure que la crise d'hier, celle d'aujourd'hui, celle de demain ne se traiteront pas à l'identique. Il se borne à mettre à disposition de ses lecteurs, prétend-il, une boîte à outils en nous livrant ces jours-ci son dernier modèle : c'est en fait une étude

complète de la cellule de gestion de crise avec témoignages, analyses, conduites pratiques, conseils, qu'il nous donne.

Il a raison de garder cette réserve; mais il aurait tort de ne pas accepter qu'à force de malaxer la pauvre matière de nos expériences, de remettre, mille fois plutôt que cent, sur le métier son ouvrage, il dégage, à chaque étude plus nettement, les constantes de la gestion de crise, quelles qu'elle soit : il universalise à bon escient les voies - et les recettes - de son traitement : bref, il formalise une culture. Il est en train de contribuer à un langage commun, il va permettre d'homogénéiser les outils, de les perfectionner pour que, si elle n'a pu être prévue ou prévenue et la crise une fois venue, les responsables pensent leur action, agissent en conformité avec leur pensée, dominent les circonstances pour surmonter, adoucir, rendre compréhensible l'événement à nos concitoyens.

Jean DAUBIGNY,
Préfet de la Loire