

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} février 2001)

**POUR UN FONCTIONNEMENT EFFICACE
DES CELLULES DE CRISE**

par

Patrick LAGADEC

Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique

Séance du 19 Décembre 1995

Compte rendu rédigé par Patrick Lagadec
avec la participation de Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

La société traverse régulièrement des crises liées à des catastrophes naturelles, des accidents aux conséquences dramatiques pour les personnes ou l'environnement, des déséquilibres économiques, des conflits opposants dangereusement des groupes, des ethnies ou des nations, et des cellules de crise sont mises au travail pour les combattre. Mais les personnes qui composent ces états majors de crise sont-elles prêtes à affronter soudain l'aléatoire, à gérer l'imprévisible, à rationaliser le désordre dans une nécessaire cohésion et une maîtrise partagée ? Est-il possible de s'y préparer ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION

En général les catastrophes ne préviennent pas, il faut arriver très vite sur les lieux ! Dans un premier temps, les institutions sont prises en porte-à-faux, risquent une désagrégation totale, et ensuite la crise devient une opportunité, selon les objectifs personnels de chacun. Il y a même actuellement dans la vie des affaires des gens qui provoquent des crises, en colportant des informations vraies ou fausses, pour des guerres de succession, pour déstabiliser l'adversaire, etc., et les médias jouent un rôle important d'amplificateur ! Si des informations fausses sont publiées, le mal est fait ! Les démentis, s'il y en a, ne sont pas mis en valeur, et sont rarement repris par l'ensemble des médias qui avaient colporté ces informations non vérifiées. Nous vivons dans un monde de convictions, mais aussi de violence, et nous sommes peu préparés à y faire face. D'où l'intérêt d'entendre Patrick Lagadec, qui travaille sur les crises depuis de nombreuses années.

EXPOSÉ de Patrick LAGADEC

Le terrain doit être immédiatement balisé : nous n'allons pas parler ici d'urgence, de cellules d'urgence, mais de crise, de cellules de crise. On peut commencer par préciser un peu les termes (pour des définitions précises, je vous renvoie à *La Gestion des Crises*, McGraw-Hill, 1991), cerner les difficultés rencontrées dans les crises de façon générale, pour en venir plus précisément aux pathologies des *Cellules de crises* (titre de mon dernier ouvrage, Les Editions d'Organisation, 1995).

De l'urgence à la crise

L'urgence, pour simplifier, c'est l'événement répertorié, pour lequel on dispose de procédures codifiées, qui concerne un nombre limité d'acteurs, intervenant dans une structure d'autorité simple, clairement définie.

Avec la crise, il ne s'agit plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. Il ne s'agit plus seulement d'aller vite : on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni dans quel but. La crise, c'est précisément cette confrontation à des problèmes hors épure coutumière, à des dérives potentiellement inexorables, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

La crise c'est l'urgence, *plus* la déstabilisation. Elle va combiner *déferlement* de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux. Elle ne pourra pas être résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité.

La crise et ses difficultés organisationnelles classiques

La crise plonge dans une série de difficultés classiques :

- un démarrage (sauf dans le cas des accidents massifs) sur signaux faibles et inhabituels qui peuvent leurrer les dispositifs d'alerte ;
- un retour en force de problèmes qui n'avaient pas été résolus dans le passé ;
- des défaillances individuelles en raison du stress et d'un manque de préparation psychologique des ensembles organisationnels en dehors de leur domaine de pilotabilité ;
- une expertise incertaine, trop tardive, trop théorique, trop parcellaire, biaisée ;
- des problèmes médiatiques considérables, qui transforment radicalement et la crise et son traitement ;

- l'irruption de maints acteurs sortis de nulle part, mais qu'il est impossible d'ignorer, d'exclure, de faire "obéir", à commencer par les victimes ;
- la nécessité de conduire le pilotage au sein d'ensembles complexes : il faut passer de la pyramide au réseau.

La surprise, la difficulté du terrain, génèrent des incapacités bien répertoriées :

- refus diffus d'accepter qu'un processus de crise est en marche : on attend des "preuves", concept piège car ces preuves ne viendront que trop tard ;
- recul général face à la nécessité de "prendre en charge" la situation : chacun va trouver maints motifs justifiant d'attendre que l'on sache exactement qui est concerné par le phénomène atypique et inclassable qui se développe ;
- effervescence générale, mais ni recherche déterminée, ni recueil systématique d'informations pertinentes ;
- enfermement général dans des "bunkers" qui ne communiquent plus entre eux ;
- absence de communication externe, en dépit de toutes les promesses préalables ;
- agitations tactiques, sans questionnement stratégique ;
- options en tout ou rien, marquées par une sur-réaction ou une sous-réaction qui précipitera la crise ;
- incapacité à sauvegarder crédibilité, légitimité, et même dignité dans les cas les plus graves.

Les pathologies des cellules de crise

Il faut tout d'abord souligner que nous n'allons pas nous intéresser ici à des groupes de personnes faiblement armées au plan intellectuel. Il s'agit bien de pathologies capables de frapper les meilleurs esprits, les groupes les plus performants. A. Schlesinger, qui a participé dans l'équipe de Kennedy qui a dû "piloter" l'affaire de la Baie des Cochons (action d'anti-castristes contre Cuba, 1961) a clairement dit son étonnement à l'issue de ce fiasco : "on peut se demander comment autant d'hommes aussi intelligents ont pu conduire l'affaire d'une manière aussi désastreuse".

Un cas exemplaire

Pour être très concret, on peut suivre la vie d'une cellule de crise, à la loupe, minute par minute. Il s'agit ici d'un exercice, mais l'expérience sur fait réel ne montre pas grande différence (il est seulement plus aisé de faire état de simulation). L'ensemble de la dynamique que l'on va examiner pourrait être reprise sous un titre : le Bunker. Les responsables vont en effet très rapidement tomber dans cette ornière habituelle : s'enfermer à l'abri des murs épais de leur salle de crise, qui fait bientôt office d'enceinte de confinement protégeant le groupe de responsable de la réalité extérieure. On peut voir cela dans le détail, en suivant le développement chronologique. Pour aider le suivi, on peut présenter le tout en style télégraphique et avec quelques sous-titres.

IMPUISSANCE IMMÉDIATE

- 8h40 Appels d'urgence à la DG : "un accident il y a 2 heures"
- 8h42 Appel d'un journaliste. "Déjà !?"
"On vous rappellera"
- 8h45 DG informé ; mais pas de l'appel du journaliste
Sort le gros classeur rouge
Hésite : mettre en branle un tel système ?
Attendons d'être sûrs avant de "déclencher la crise" (sic)
- 8h48 Nouvel appel de l'usine : plusieurs blessés
- 8h50 DG : "Bon, je me *replie* en salle de crise"

- 8h54 Etat-Major en salle de crise : clé, téléphones, branchements, ???
- 9h06 DG donne quelques informations : explosion, quelques blessés
- 9h07 Service Presse sous une avalanche d'appels
Travaille à un autre étage
- 9h07 DG quitte cellule pour téléphoner
Cellule cesse instantanément de fonctionner
- 9h10 Dircom (directeur de la communication) suggère d'appeler des renforts
Immédiatement contré : "ne pas affoler"
- 9h12 Appels téléphoniques : on ne sait pas qui va décrocher
On évoque une organisation...
On pose dix fois les mêmes questions...
On n'arrête pas de décrocher, au petit bonheur
On raccroche sur un téléphone qui n'est pas le sien
- 9h17 Le DG revient
Aucun point de synthèse

Observation : agitation, aucun travail d'organisation.

DÉCROCHAGE RAPIDE

- 9h25 On commence à réfléchir à un communiqué national
- 9h26 "Pas question de remettre en cause le système"
"Dire qu'il y aura reprise rapide d'activité"
- 9h32 Usine rappelle : Bilans aggravés, 17 blessés par intoxication
Aucune information sur les causes
- 9h37 Quelqu'un évoque l'information des familles, des clients
Mais on passe à autre chose
- 9h47 On continue à réfléchir au communiqué
Mais sans lien avec le service de presse
- 9h48 On demande la venue du DRH
On n'en fera rien
- 9h49 Le DG : "l'imprimante refuse de fonctionner !"
- 9h53 Les téléphones en furie
On répond au hasard, on raccroche sur les mauvais combinés
- 9h54 Premier acte fort de la cellule de crise nationale
On décide de dire : "les blessures ne sont pas graves"

Aucun tableau de bord, aucune organisation, début d'isolement, séparation d'avec la réalité.

RÉDACTION DU COMMUNIQUÉ : LE BOURBIER

- 9h57 On continue à rédiger le communiqué de presse
On se rassure : “blessés légers”
Aucune interrogation sur leur évolution
- 9h59 Message donné à tout appel : “on est en train de rédiger le communiqué”
- 10h00 On se lit le projet de communiqué :
§1 - l'incident (“ne pas utiliser le mot *toxique* qui pourrait affoler”)
§2 - on déplore 12 blessés par intoxication, déjà à l'hôpital
§3 - toutes les installations sont actuellement en sécurité
§4 - l'entreprise assumera ses responsabilités
§5 - procédures de crise ont été mises en place
- 10h12 Le Dircom a quitté la salle
Il est immédiatement désigné volontaire pour aller parler à la TV

Aucune relation organisée : ni avec le centre de presse, ni avec la cellule de crise locale, ni avec les autres organismes du système ; on pense que “tout va bien”, mais seulement en raison de l'isolement.

UN BUNKER DE RÊVE

- 10h21 Information : brûlés au second degré
Vite, on se rassure :
- "ce n'est pas grave"
- "coup de soleil avec des cloques, c'est tout"
- "c'est un mois ou deux, c'est tout."
- 10h22 Enfin liaison site protégé : prouesse inutile
- personne pour répondre
- informations finalement obtenues peu utiles
- 10h23 On discute dans le vide sur ce qu'auraient fait les pompiers
- 10h24 Le Dircom revient du service de presse, qui est débordé
- personne ne veut entendre que ça se passe mal là bas
- ça, c'est le problème du Dircom : qu'il s'en débrouille
- il apprend qu'il a été désigné volontaire pour parler
- conseil : “attention, ça peut être dangereux”
- 10h26 Le Dircom part faire son interview télévisée :
- aucune préparation
- seul, aucun soutien
- 10h28 Information : un des blessés vient de décéder
Réaction ? Aucune réaction
Personne ne se soucie du Dircom (qui pourrait être rejoint)
- 10h31 Quelqu'un se réveille : " De toute façon le Dircom est prévenu"
- 10h32 On finit par décréter : "ce n'est pas une crise"

Tonalité générale : “Ne pas déranger”.

LE BUNKER EN CRISE

- 10h40 On ne parvient pas à faire le communiqué...
Le sortir avec 12 blessés ? attendre ?
- "il vaut peut-être mieux ne pas communiquer du tout"
- "les choses changent trop, il ne faut rien donner de précis"
- 10h42 Retour du Dircom de son interview télévisée
Personne ne l'interroge sur ce qu'il a dit ; il ne le dit à personne
- 10h45 On discute encore et toujours du communiqué :
- "il faut le sortir comme ça ; on en fera un autre après"
- 10h47 Six personnes s'acharnent sur un énième projet
- à six, on n'y parvient pas – naturellement
- on délaisse donc le corps du texte, on s'acharne sur le titre
- 10h48 Eclair de lucidité :
- "le seul point important c'est le mort et les blessés"
- 10h49 L'illusion n'a pas dit son dernier mot :
- "avouez que s'il n'y avait pas eu de mort c'était fait"
- 10h55 Dans la confusion générale, enfin une décision : "Faites sauter le § 2"

Tonalité finale du communiqué : "Il y a eu accident, mais rassurez-vous le système technique est sauf".

LE CAS DE L'AIRBUS SOUS L'ANGLE DE L'ACTIVITÉ MÉDIATIQUE

[A ce point de l'intervention, le groupe décide, non pas d'entendre l'exposé détaillé du cas d'une seconde cellule, mais de réfléchir sur le problème posé par les médias, au-delà des simples problèmes bien connus de communication de crise.]

Cet examen est fait à partir du cas de la prise en otage de l'Airbus Alger-Paris (24-26 décembre 1994). La prise d'otage débute le 24 décembre 1994 vers 11 heures sur l'aéroport d'Alger ; l'avion quitte Alger pour Marseille le 26 décembre vers 2 heures du matin, et l'assaut a lieu le même jour à 17h 33.

Les points qui suivent précisent le type de difficultés que peuvent poser les médias lorsqu'ils opèrent à chaud sur des crises de cette nature.

Le but de la réflexion n'est pas de se livrer à une critique négative des médias, qui jouent un rôle majeur dans une démocratie ouverte. L'objectif est de réfléchir sur l'action de cet acteur, avant qu'il ne soit confronté lui-même à des crises ingérables ; en effet, les questions qui sont posées aujourd'hui par le fonctionnement du système médiatique mondial en cas de crise grave risquent de conduire à des crises pour les médias eux-mêmes, à des régressions dans le domaine de l'information. Un solide travail de réflexion et de prévention est à engager ici, d'urgence.

Interventions à chaud pouvant avoir un effet aggravant direct sur la crise

1. Détails dangereux sur et pour certains otages
- Les médias insistent lourdement sur le fait que deux personnes de l'ambassade de France sont à bord de l'avion à Alger, ainsi qu'un chanteur hostile à la cause islamiste : des cibles de choix. Au 20 heures de TF1, il est même demandé au ministre des Affaires Etrangères de confirmer ce point.

- Interviews de personnes indiquant à l'antenne pourquoi leur proche est une cible de choix.
2. Insistance sur les ultimatums
 - Tout au long de l'épisode.
 - À des moments critiques, notamment juste avant l'assaut.
 3. Insistance sur l'arrivée et la présence des groupes d'assaut
 4. Données techniques
 - Moyens pour empêcher l'avion de décoller.
 - Explication des tactiques des autorités, des négociateurs, du GIGN.
 - Explication des raisons tactiques qui ont conduit à choisir l'emplacement de stationnement imposé à l'avion à Marseille.
 5. Indications opérationnelles critiques
 - Peu avant l'assaut, annonce en direct du fait que l'aéroport vient d'être évacué.
 - Précision complémentaire : "Aucune explication n'a été donnée sur cette mesure" (France Info, 17h15).
- Explication ultérieure : "Le préfet a ordonné l'évacuation immédiate de l'aérogare, sans doute en prévision de cet assaut, France Info, 17h33).

Interventions pouvant avoir un effet aggravant direct sur la prochaine crise

1. Film de l'assaut .
2. Publication des échanges qui ont eu lieu durant la phase de négociation, sur la façon dont le commando a été "piégé", sur les codes des pilotes.
3. Publications de maints détails sur cette prise d'assaut et les techniques du GIGN.
4. Publication de photos d'outils techniques.
5. Publications de maints détails sur le déroulement de la prise d'otages, les réactions de l'équipage, la stratégie des commandants de bord.
6. Publication de données sur les sécurités à mettre en œuvre en cas de prise d'otage.

Interventions pouvant avoir un effet aggravant direct sur les familles ou les otages libérés

1. Annonce erronée de la libération de l'ensemble des femmes et des enfants dès Alger.
2. Informations (signalées comme non confirmées mais recueillies sur l'aéroport d'Alger) : "trois à sept morts, parmi lesquelles une employée d'Air France et un sous-préfet algérien".
3. Interview d'un psychiatre énumérant dans le détail tous les éléments d'horreur vécus par les passagers, et toutes les séquelles qui peuvent ensuite apparaître.
4. Annonce d'un quatrième mort à Marseille (faux).
5. Annonce de la mort du commandant de bord et du co-pilote, de quinze personnes en tout - France 2 en direct- (faux).
6. Traque de la famille de Yannick Beugnet (l'un des membres de l'ambassade de France présent dans l'avion) assassiné, des blessés et ex-otages, à l'aéroport, dans les hôpitaux, à leur domicile.
7. Non réponse à deux lettres de demande d'excuses de la part de l'épouse du Commandant de bord.

Pièce intéressante du dossier, les observations du héros médiatique, qui a réussi à prendre les images de l'assaut. Ce témoignage exprime bien l'univers mental de l'acteur qui alimente la machine médiatique. Cette machine, lorsque l'on est en direct et au bord du gouffre, fonctionne quasiment sans pilote : les robinets des images sont ouverts au maximum, le journaliste est exclu. Dans les situations critiques, il n'y a plus place pour la réflexion : là précisément où elle devrait être bien plus développée qu'en régime de croisière, où les risques sont infiniment moindres.

Le scoop, témoignage du héros, les louanges médiatiques

“J’ai réussi à les éviter [les barrages de sécurité]. C’était fou. On voyait tous les détails.

J’étais surtout obnubilé par le fait de faire les meilleures images possibles. J’avais une caméra avec un objectif d’une grande sensibilité. D’ailleurs à la fin de l’opération, j’étais au maximum de ses possibilités. A une heure près, c’était foutu”.
(*Le Parisien*, 28 Décembre 1994).

“Le reportage de Bramard a fait le tour du monde : plus de cinquante télés, dont l’américaine CNN, l’ont diffusé. S’il avait été à son compte, les reventes de ce scoop auraient fait de lui un *multimillionnaire*. Pour l’heure, seule la *célébrité* est tombée, comme la foudre sur ce chef opérateur. Depuis mardi, le téléphone de Jean-François ne cesse de sonner. “La *gloire*, c’est bien, mais c’est épuisant. Je sais désormais ce qu’est la pression médiatique !...”.

“Je filmais... mais j’avais du mal à croire à la réalité de l’assaut”.

L’assaut terminé, Jean-François rejoint le camion.

“On avait le faisceau, alors on a tout balancé comme ça, en direct, sans montage ”.”

(*Le Journal du Dimanche*, 1er Janvier 1995, souligné par l’auteur)

DÉBAT

Gérer l'aléatoire

Un intervenant : *Peut-on parler à votre avis d'une préparation à la gestion dans l'imprévisible et dans l'incertain ? L'expression n'est-elle pas en soi contradictoire ?*

P. Lagadec : Il ne peut y avoir que des guides, des repères de pensée et d'attitudes, sûrement pas des recettes. L'important c'est de préparer les états-majors à réfléchir ensemble sur des terrains de mutation. Et ce n'est pas facile : on est trop coutumiers des terrains stabilisés pour ne pas avoir peur de perdre son équilibre en s'aventurant hors de ces sentiers balisés ; plus encore, cela risque de conduire à mettre en évidence des points faibles chez les uns et les autres. Travailler sur la crise, même en prévention, c'est mettre à jour des vérités de fond. D'où l'inquiétude. D'où le soin qu'il faut mettre dans la conduite des formations sur le sujet : savoir aborder les points délicats, comprendre les attitudes profondes des uns et des autres, acquérir une culture commune au prix d'un réel effort partagé.

Int : *Mais cet effort sera anéanti par la mobilité des dirigeants...*

P. L. : Si un nouvel arrivant a déjà une culture de crise - habitude à se porter rapidement sur ces terrains instables, habitude de tisser rapidement des liens positifs avec d'autres avec qui on n'a pas coutume de travailler - la situation est déjà bien moins délicate. Si au contraire il a une attitude de repli, de crispation sur des certitudes, de non écoute, alors la crise gagnera. Le premier enjeu est de changer les cultures.

Pour le bien de tous

Int : *J'ai beaucoup d'admiration pour votre apostolat parce que vous traitez le fugitif, ce qui manque particulièrement à notre culture. Mais il y a quelque chose de médiéval dans votre discours, l'horreur de l'enfer et l'idéal du paradis. Vous condamnez l'enfer - ce qui est techniquement inefficace et moralement insupportable - vous visez le paradis - le vrai et le techniquement efficace - et vous proposez l'entraînement, qui est le chemin menant de l'enfer au paradis. Mais vous supposez que ce paradis est une réalité objective, alors qu'il est plein de subjectivités antagonistes ; le "vrai" doit être tantôt dit, tantôt caché ;*

"l'efficacité" concerne qui ? Le journaliste qui, en dévoilant la maladresse d'un PDG, double le tirage de Paris Match ? ou bien le PDG, qui du coup se fait remercier parce qu'on a parlé de lui ? Quant à l'entraînement, c'est pour optimiser quoi ? Et si les journalistes s'entraînaient à optimiser leurs techniques pour filmer la vérité des horreurs ? Où est le bien de tous, voilà la vraie question !

Int : *Et comment passez-vous de l'individuel au collectif alors qu'on sait que les comportements individuels ou de groupe et les interactions dans le groupe modifient la perception de la réalité ?*

P. L. : Il me faudrait plus de temps pour répondre à ces questions, qui méritent d'être méditées en profondeur. Mon souci n'est pas vraiment d'atteindre le paradis, mais plutôt d'éviter l'enfer (qui survient à tout coup avec les crises contemporaines si l'on n'est pas préparé), d'éviter de s'enfoncer dans un épouvantable borborygme. On a beaucoup loué, par exemple, la maîtrise exceptionnelle des membres du GIGN : elle ne tombe pas du ciel, elle est acquise à travers un entraînement poussé, qui va permettre de limiter au plus juste l'utilisation de la violence. De même pour les responsables des organisations : avec des cellules non préparées, on risque vraiment très gros ; l'expérience montre qu'elles ne sauront même pas réagir de façon élémentaire. C'est cet état de chose que l'entraînement peut améliorer. Est-ce prôner le paradis que de souhaiter un tout petit peu de compétence dans la conduite des situations de crises graves ?

Garder la maîtrise des événements

Int : *Ce n'est quand même pas pareil de réagir à un dégagement de gaz toxique, à une prise d'otages, ou à une crise qui peut déclencher une guerre !*

P. L. : Les formations que j'anime en zone de défense sont indépendantes du type de crise. Ce qui est important c'est la manière de se saisir collectivement d'un problème qui peut échapper. Il y a là des régularités qu'il faut connaître, des pathologies communes dont il faut se prémunir, des compétences qui peuvent s'acquérir. Des équipes que l'on a formées se montrent bien plus performantes, même si elles sont confrontées à des crises inconnues. Par exemple, la seule question ne sera pas : " Vite, une solution et on fonce ; pour le reste, je ne veux pas le savoir, et faites taire tout le monde ". Mais : " Bon, avec qui et comment va-t-on travailler ? qui est légitime, qui est crédible ? etc. ".

Une formation pour les médias ?

Int : *Ne faudrait-il pas proposer aux médias des entraînements pour qu'ils réfléchissent sur ce qu'ils communiquent et sur les détonateurs qu'ils manient en permanence ?*

P. L. : Si bien sûr, et c'est ce que je souhaite. J'ai pu le faire une fois avec des rédacteurs en chef de FR3. Mais, globalement, le refus de ce milieu est très clair : c'est le milieu dans lequel il reste le plus difficile d'intervenir. Il y a chez eux un réel problème de culture. Pour eux, donner de l'information est un acte qui ne peut être que positif. Il n'y a qu'à mettre le plus possible de caméras en batterie, et le plus vite possible, et cela donnera le plus de bien possible. L'information est par nature salvatrice. Pour le moment on en est là.

Int : *Selon vous les médias sont mobilisés par la course au scoop. Dans une formation qui leur serait destinée, quels seraient vos objectifs à vous, et comment feriez-vous pour sauvegarder votre éthique par rapport à leurs propres objectifs ? Au fond, le bien qu'on leur voudrait consisterait à les appauvrir !*

P. L. : C'est beaucoup plus complexe que cela. Des positions de fermeture ne permettent pas de gérer une crise dans une société ouverte comme la nôtre. Les médias ont une place. Mais ils connaissent des débordements qu'ils ne maîtrisent plus dans les situations instables. Or l'acteur

relais refuse de réfléchir pour maîtriser un petit peu mieux ces situations, et préfère maintenir sa capacité à mettre en batterie dans la demi-heure, trois caméras sur Paris. Pour sa propre mission d'information, il lui serait utile de réfléchir aux difficultés de la situation de crise, à tous les risques qu'il court, lui aussi, lorsque la déstabilisation est en marche.

Int : *Il n'y a pas qu'un seul acteur, mais plusieurs, dans une concurrence féroce !*

P. L. : Bien sûr, comme dans toute organisation.

Une pédagogie adaptée

Int : *Comment organisez-vous un tel entraînement ?*

P. L. : Une des questions majeures est la suivante : comment peut-on se reconfigurer à haute vitesse dans les changements brusques et les moments de mutations ? Qui n'est pas préparé succombera vite à une cacophonie généralisée, n'arrivera pas à se saisir du cœur de la crise.

L'objectif est de donner envie aux gens de travailler ensemble sur des situations inconnues, en dehors de tout ce qu'ils ont jamais fait. Une fois qu'ils ont goûté à cela ils accrochent. La démarche, c'est de jouer en permanence sur le frein et l'accélérateur, en alternant des simulations (de dix minutes à deux ou trois heures) et des périodes de réflexion. Il faut donner aussi un peu de savoir faire, et combiner cela avec des retours d'expérience.

Int : *Peut-on vraiment tout simuler ? Supposons par exemple que je doive simuler avec ma femme le traitement d'un dilemme pendant un accouchement : on doit sauver la mère ou l'enfant. Vais-je vraiment dire à ma femme : "Si on me pose le problème, je sauve plutôt l'enfant. C'est juste une simulation, chérie !"*

P. L. : Il y a des situations qui seraient tellement impliquantes qu'elles ne seraient d'aucune utilité pédagogique. C'est d'ailleurs un problème classique : dès que l'on entre sur le terrain de la crise, les acteurs ont en tête les pires situations (conduite d'une commune après un bombardement nucléaire massif...). La clé est de commencer par des crises plus douces, mais cependant pertinentes.

Par exemple, on travaillera non sur Furiani ou la catastrophe du Mont Sainte-Odile, mais sur ce "non-crash" de l'avion de la Taron à Orly voici deux ans. L'avion avait eu un comportement propre à épouvanter tous ceux qui était à l'intérieur ; finalement, le pilote sut poser son avion sans encombre. On pourrait travailler sur l'amorce de crise qui s'ensuivit. Le soir, à la télévision, on vit en effet :

- des passagers furieux : "les Français sont fous, on est à moitié morts, ils nous font passer tous les contrôles de police, de douane, etc. " ;
- du pilote : "cet avion est décidément de piètre qualité" ;
- de l'ambassade de Roumanie : "la manière dont nos passagers ont été traités est scandaleuse".

Posez alors la question : "où, dans les plans de crise des organisations concernées voyez-vous : *Mesures à prendre lorsqu'un avion ne s'écrase pas ?* Naturellement nulle part. Nous avons là une amorce de crise pertinente pour une réflexion pédagogique sans justice, sans morts, non traumatisante pour ceux qui sont invités à y réfléchir.

À partir de là, on peut développer échanges, prises de conscience, apports d'outils, etc.

Les leçons de l'expérience

Int : *Pensez vous que les observatoires mis en place dans certaines entreprises sont utiles pour mesurer les inflexions et sentir le moment où la tension devient crise ?*

P. L. : La question fondamentale est la suivante : existe-t-il une culture de crise dans ces organisations ? Elle seule permet de repérer rapidement signaux faibles, signes précurseurs ; elle seule permet de faire ensuite quelque chose de ces décryptages.

Pour aller plus loin, il faut disposer de points d'appui solides, notamment, ce que nous essayons de faire dans quelques grands organismes : un vivier de directeurs de crise potentiels, des gens qui se préparent à la gestion de ces situations, qui entraînent leurs collègues etc.

Et, quand une vraie crise survient, il faut être entraîné à éviter l'ornière classique, que j'appelle le syndrome d'Alésia : " Qu'on ne me parle plus jamais de cette affaire ! ". Très vite, au lieu de tout oublier, il faut engager ensemble une analyse de la façon dont la crise s'est manifestée, s'est construite, a été gérée ; on essaie de dégager des enseignements pour le futur en étudiant de façon critique comment on l'a combattue et réduite. Avec de bonnes équipes on y parvient, et c'est ainsi que nous progressons.