

# MÉGA-CRISES : ÊTRE EN PHASE – TERRIBLE DÉFI

Patrick LAGADEC <sup>1</sup>

19 Février 2020

Toute crise se déroule dans un espace-temps marqué par la furtivité, l'instabilité, la vitesse, l'accélération, les pièges, et il est toujours difficile de se mettre dans le bon tempo.

Attendre d'avoir des preuves certaines pour agir, et c'est l'assurance de l'échec. Sauf si d'aventure il n'y avait pas de crise, et aucun problème de perception, et que la non-intervention s'avère finalement aussi bienheureuse que surprenante.

Agir trop rapidement, et l'on risque de partir sur des trajectoires à la fois non pertinentes et aggravantes.

La ligne de crête est une épreuve inscrite dans l'ordre des crises. Il faut assurément un facteur chance pour ne pas agir à contretemps. Mais on peut tout de même mettre davantage de chances de son côté en se préparant. L'exigence essentielle est d'avoir une culture, une formation, un entraînement, des outils, pour s'ajuster au mieux ; pour corriger au plus vite les inévitables erreurs ; pour comprendre aussi bien les enjeux factuels que les perceptions – qui elles aussi font partie de l'équation ; et pour être en mesure de faire les éventuels sauts périlleux nécessaires – avant ou arrière selon les cas –, non pas en « lâchant le volant », mais de façon compétente.

## Univers pièges

Le défi est constant.

- On l'a vu par exemple avec Fukushima : un ministre déclare à la télévision « à ce stade, il n'y a pas de catastrophe », au moment même où les télévisions déversent mondialement des images d'explosion.
- On l'a vu avec le cas de l'incendie de Lubrizol à Rouen : toute la communication officielle est immergée dans l'univers de l'explosion AZF et des effets létaux instantanés, quand l'inquiétude et les perceptions sont déjà sur les questions de santé publique à plus long terme.
- On l'a vu avec le H1N1 en 2009 : dans un premier temps, il faut commander des vaccins avant d'en savoir suffisamment, pour ne pas courir le risque de pénurie en cas de confirmation d'un problème majeur ; dans un second temps, il faut au plus vite (comme l'a fait Janet Napolitano, Secrétaire du DHS américain en quatre jours) sortir de la référence H5N1, tout en gardant la vigilance nécessaire, et non pas attendre sept mois pour le faire, avec la sanction de la perte de crédibilité sur le long terme.
- On l'a vu avec la canicule de 2003, avec des acteurs aux lectures et actions très divergentes, entre ceux qui alertent avec vigueur, ceux qui se mobilisent fortement, ceux qui affirment que, en plein été, « ce sont des morts naturelles », et finalement un Plan Blanc à l'échelle nationale décrété le jour où la canicule s'est retirée du champ de bataille, laissant des exécutifs en grande difficulté.
- On l'a vu avec l'inondation à Paris en juin 2016, où tous les repères sont brouillés : un épisode qui survient à la “mauvaise” saison, par les “mauvais” affluents, avec un capteur

clé inopérant, une référence historique trompeuse (le fameux zouave du pont de l'Alma). D'emblée on se rassure, « ce n'est pas 1910 ». Et pour compenser, on met la zone de Rouen en “alerte rouge” – ce qui n'arrange rien.

- On l'a vu, pour reprendre un exemple bien ancien, avec la marée noire du Torrey Canyon en 1967, avec un gouvernement affirmant d'emblée que la marée noire ne saurait traverser la Manche.
- Etc.

### **Options pièges**

Dans le cas du virus qui inquiète le monde entier actuellement, le défi est particulièrement complexe.

On peut s'inscrire dans la démarche OMS et afficher des phases, notamment la déclaration de pandémie, une fois que l'on a l'assurance que les critères conventionnels sont bien satisfaits. Et il est effectivement important de ne pas déclencher des enchaînements de décision aux effets délétères. Mais, dans cette ligne, on risque aussi de s'inscrire dans une dynamique de décision inadaptée aux fulgurances du phénomène. Cela se compliquant par des considérations diplomatiques qui finissent par être perçues comme tout autant déterminantes.

On peut s'inscrire dans une logique dominée par l'analyse scientifique, et attendre qu'on en sache vraiment suffisamment pour ajuster au mieux les options. On suit alors avec précision les chiffres de contamination, les chiffres de décès, les tableaux des décès, les modes de contamination, les questions de quarantaine, etc. Mais on peut aussi devoir s'interroger sur des questions comme la fiabilité des chiffres à partir desquels sont construits les courbes, les tableaux, les raisonnements, les justifications. On pourrait aussi devoir tenir compte de multiples dimensions aussi troublantes que sensibles : quand les systèmes sont débordés, submergés, avec même la mise au secret de certains acteurs essentiels, que valent les données sur lesquelles on échafaude courbes et observations ?

On peut penser stabiliser ou ralentir les propagations en tablant sur les quarantaines ; mais on peut aussi devoir interroger pareille référence, notamment si les intensités et les modalités de contamination ne sont pas celles qui servent d'ancrage à l'option de la quarantaine. Et le fiasco des navires de croisière, qui semblent rapidement constituer des milieux favorisant les contaminations, apparaît bientôt comme un point de fixation particulièrement dangereux pour la crédibilité de l'action internationale. Surtout si un point spécifique, comme celui du navire débarquant ses passagers au Cambodge sans précaution se présente comme une menace potentielle de grande ampleur, mais difficilement maîtrisable.

On peut se consacrer à l'urgence immédiate, à savoir les problèmes de santé publique. Mais il pourrait être tout aussi important de s'interroger sur les effets de dislocation potentiels sur l'économie, la finance et la géostratégie, aux échelles nationales, continentales et mondiales.

### **Pilotage : appuis utiles**

Un certain nombre de principes d'action peuvent être avancés.

#### ***1°) Être toujours en avance de phase en matière d'intelligence stratégique***

C'est l'esprit de la mise en place de « Forces de Réflexion Rapide » qui doit au long de l'épisode ouvrir les quatre lignes de questionnement : « De quoi s'agit-il vraiment ? », « quels sont les pièges ? », « quels sont les acteurs ? », « quelles combinaisons d'impulsions peuvent être inventées ? ».

Si nous étions en mode « Force de Réflexion Rapide » (FRR), ses membres devraient être sollicités sur la question suivante : « À partir de tout ce qui se dit, se chiffre et se propage, qu'est-ce qui vous tracasse ? Et quelles recommandations vous pourriez suggérer ? ».

Rappelons la différence de nature entre une cellule anticipation et une FRR :

« La cellule « anticipation » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mise en œuvre en conséquence. »<sup>2</sup>

La Force de Réflexion Rapide travaille, non pas sur ce qui pourrait venir “compliquer” la gestion, mais ce qui pourrait mettre « tout l'édifice » en mode échec.<sup>3</sup>

L'essentiel est d'avoir ouvert des lignes d'intelligence de la situation qui soient les plus ouvertes possible, sans tomber dans la divagation – ce qui suppose des préparations fortes de ces groupes. De la sorte, si l'on est pris brutalement par des mutations dans la réalité des problèmes, on n'est pas totalement livré au vide. Et si c'est le cas, on est bien plus apte à construire rapidement de l'intelligence adaptée.

Dans le cas présent, une FRR aurait une tâche particulièrement complexe pour tenter de tenir toutes les dimensions de l'épisode, comme évoqué précédemment. Et sans oublier d'autres lignes de préoccupation :

- La **confiance** est peut-être le facteur le plus important, et il risque d'être touché si l'on se rend prisonnier de visions trop alignées, toujours dominées par la recherche de résultats « rassurants » alors que l'on observe des systèmes en très grande difficulté, voire des instrumentalisations troublantes.
- En raison des réseaux sociaux, tout début de fragilisation, de brèche, risque fort de se transformer, à vitesse foudroyante, en perte de maîtrise du système.
- Les grands précédents risquent de venir en modèle d'interprétation : Tchernobyl, Fukushima, notamment.

## 2°) *Mettre les cercles de décision en mode de réactivité forte*

Les cercles de décision ne doivent certes pas être poussés à prendre des séries de décision à la hache, dans tous les sens.

Mais il est essentiel qu'ils soient mis en mode de réactivité. Si les liens ne sont pas établis au préalable, si les partages d'interrogations ne sont pas engagés avant que les méga-chocs surviennent, nombre de pathologies communes frapperont les exécutifs : paralysie, actions spectaculaires mais contre-productives, dislocation des systèmes, des communications tombant dans tous les travers connus, paralysie devant la frénésie des réseaux sociaux. Avec, très rapidement, la perte de confiance générale dans les exécutifs.

Dans le cas d'espèce, il ne faudrait pas laisser les seuls acteurs de la santé sur les multiples fronts potentiels. Et si les ajustements voulus ne sont pas engagés aussi bien à l'échelon très local qu'aux échelons nationaux, européens et internationaux, on se prépare assurément des navigations particulièrement douloureuses.

Certes, il est toujours inutile et possiblement dangereux de se mobiliser trop tôt quand rien n'est encore totalement établi. Mais, quand les enjeux sont aussi colossaux, le risque est moindre de prendre les devants. La plasticité comme l'inventivité requises par les grands chocs exige pareille préparation. Et si cela s'avère finalement inutile, l'initiative aura constitué un excellent exercice, qui ne manquera pas d'être utile, vu l'état du monde aujourd'hui.

En illustration de la nécessité d'une anticipation pour les cercles exécutifs, je reprendrai ici un extrait de mon ouvrage *« Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques »*. Certes, il s'agissait d'un exercice, mais il serait bien présomptueux de prétendre comme on le fait régulièrement que « si c'était une vraie crise, on saurait faire ».

**« 23-25 janvier 2003 – Désintégration : quand seuls surnagent CNN et l'OTAN, exercice d'attaque par la variole sur l'Europe du Sud »**

*Mes collègues d'Europe du Nord (Suède et Pays-Bas), toujours en pointe sur les questions de crise, m'ont invité à venir les appuyer dans un exercice joué avec les pays d'Europe du Sud, à Bratislava, dans le cadre d'une initiative des Nations unies. Le scénario est celui, redoutable, d'une attaque par la variole. Le projet est de contribuer à améliorer les capacités de gestion des crises civiles transnationales.*

*Certes, les experts en gestion de crise ont pris le temps d'exposer les principes d'organisation à suivre ; mais leurs théories restent ancrées sur les crises étudiées dans les années 1980-1990, elles ne s'appliquent guère aux grandes crises désormais en émergence, de nature bien plus globale, et dans des milieux très volatils.*

*Simulation. On s'inscrit d'emblée dans le « wait and see », on attend des confirmations, on attend que tout soit clair, on attend que l'on puisse « rassurer ». On n'ouvre pas de canaux de communication avec les partenaires, on s'engage dans des accords secrets qui sont immédiatement révélés, on ne communique que sur ce qui rassure, on ne fait état que de données assurées alors que l'on est dans de graves incertitudes. Les médias sont les seuls à travailler sur les incertitudes, ruinant rapidement toutes les communications officielles. Le vide s'installe au cœur des exécutifs. Et, lorsque l'on agit, c'est dans une confusion sans cesse plus grande. Aucune capacité stratégique, aucun pilotage, aucun recul : les pathologies normales pour ces crises qui ne répondent plus aux bonnes recettes de la littérature managériale.*

*En tant qu'analyste de l'exercice, je remarque bien vite que les multiples groupes de « joueurs », représentants de pays ou d'organisations internationales, sont rapidement dans des dynamiques d'éclatement, de repli alvéolaire. Aucune prise de recul collective, chacun s'isole, attend des initiatives de la part des autres acteurs, avec tout au plus de timides efforts d'échanges bilatéraux avec les pays limitrophes.*

*En moins d'une heure, seuls CNN et l'OTAN sont encore des acteurs capables de quelque action. Tout le reste a été pulvérisé.<sup>4</sup> »*

---

<sup>1</sup> Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

<sup>3</sup> Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises”, *Préventique-Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35.  
[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)

---

Patrick Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

- <sup>4</sup> Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015, pages 149-150.