

## LA LEÇON DES CRISES, du repli à l'action

**Pour Patrick Lagadec, les dirigeants doivent adapter les plans de pilotage des crises notamment par le retour d'expérience et leur formation**

**P**rofesseur à Polytechnique, Patrick Lagadec a écrit de nombreux ouvrages sur les états d'urgence et la gestion des crises. Il répond ici sur les thèmes de l'évolution des risques et de la préparation des dirigeants à la gestion de crise.

**Votre dernier ouvrage « Ruptures créatrices » sur les crises est-il une mise en garde aux décideurs ?**

Sur les grands sujets de vulnérabilités et de risques, il est une ardente obligation : ne pas être en retard d'une guerre, a fortiori de deux. Or, de nombreux indices me conduisent à penser – en dépit des dévouements, des héroïsmes – que nous sommes aujourd'hui mal préparés face aux crises émergentes. Voici des risques globaux – information, climat, santé publique, etc. –, des vulnérabilités de réseaux vitaux – électricité, informatique, transport... –, des incertitudes autrement plus profondes que par le passé, surtout dans le domaine du vivant, des jeux d'acteurs d'une complexité inédite – que l'on songe au fonctionnement d'un réseau d'autoroutes ou d'un réseau de distribution –, des logiques transverses qui se jouent de nos modèles hiérarchiques de base. Nous voici face au risque, non plus tant de « destruction massive » mais de « déstructurations massives ».

A l'évidence, il est urgent de prendre la mesure des décala-

### Se préparer aux plus grandes surprises

Lors d'une émission radiophonique, en septembre 2001, sur la sécurité industrielle après la catastrophe de Toulouse, Patrick Lagadec était interrogé par une infirmière. Celle-ci se plaignait de n'avoir jamais été préparée alors qu'elle travaille dans le centre de soins le plus proche des sites industriels en cause.

« C'est un schéma classique dans tous les cas que nous avons étudiés. Prenons par exemple la grande tornade survenue à Edmonton au Canada en 1971. L'hôpital psychiatrique, qui a reçu le plus de blessés et pas du tout préparé à ces circonstances, était l'établissement le plus pro-

che de la zone dévastée. Les hôpitaux prévus par la réglementation n'ont reçu aucun blessé.

Ce qu'il faut intégrer dans les préparations de crise : comment se préparer à des surprises ? Quelles sont celles que l'on connaît grâce à un retour d'expérience ? Il faut s'entraîner à réagir collectivement, avec des gens que l'on ne connaît pas, et éventuellement pour des situations de grande surprise. Vous avez là les hypothèses que l'on se refuse à mettre dans les exercices. »

France Inter, émission « Le téléphone sonne » du 25 septembre 2001.

ges existants : retards dans les dispositifs, retards surtout dans nos cultures organisationnelles et décisionnelles qui ne sont pas configurées pour relever pareils défis. Le rapport Sanson (*Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre lors des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999*, rapport d'étude de la mission interministérielle, juillet 2000) s'inscrit dans la même ligne : il est urgent de nous mettre dans des démarches de progrès déterminées sur ces questions.

**La préparation à la gestion d'une crise effraie. Les décideurs seraient-ils superstitieux ?**

Les décideurs ont effective-

ment beaucoup de réticences à s'impliquer sur ces terrains. Ils ont appris à opérer dans le champ technique, à traiter une à une les difficultés. Or, on leur demande de s'attaquer à des symptômes renvoyant à de nombreuses dimensions mêlant le technique, l'économique, le juridique, l'affectif, le symbolique... Ils ont été formés à apporter avec rapidité et performance les meilleures réponses connues à des problèmes connus ; on leur demande soudain de se mettre à réfléchir avec d'autres à des questions pour lesquelles on ne dispose pas de solution « optimale ». Ils avaient coutume d'envoyer en formation leurs agents pour qu'ils

apprennent les techniques à appliquer en cas de difficulté donnée ; il leur faut s'impliquer eux-mêmes dans des démarches de progrès, avec leurs équipes et leurs réseaux. Ils excellaient à travailler sur le prévisible et le changement ; on leur demande, non pas de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à ce qui restera l'imprévisible. Ils doivent passer comme l'éclair d'un sujet à un autre en raison de l'équilibrisme permanent qui se joue désormais dans le monde des affaires ; on les presse de faire du retour d'expérience un axe important de préparation à l'inédit.

Ils avaient à agir sur des cartes d'acteurs délimités, à partir de références fondamentales fixées, dans des frontières bien établies ; les voilà sur des théâtres d'opérations fondamentalement instables, folsonnants et confus. Bref, il leur revient d'élargir considérablement leurs visions, et d'adapter sans cesse leurs capacités de pilotage aux défis qui émergent. On comprend

**Tout l'enjeu est de pouvoir intervenir avant l'incendie.**

leurs réticences. Il leur faut pourtant passer du repli, de l'évitement, du refus à l'action positive, déterminée et créative.

**Il en va, souvent, de la préparation à la gestion de crise comme de la sécurité ou de la communication : chacun croit savoir... Êtes-vous destiné à jouer les pompiers ?**

Tout l'enjeu est de pouvoir intervenir avant l'"incendie". Notre organisation en temps de crise (les différents intervenants), fonctionnant comme de « grands réseaux », peut impliquer rapidement un risque de type « effet domino », et l'installation de la défiance. Heureusement, l'expérience montre que certains savent passer outre les difficultés. Il faut engager aujourd'hui de nombreuses initiatives à partir de quelques clés : savoir devancer les questions difficiles, et ce de façon condamné à le faire contraint et forcé ; savoir solliciter les réseaux d'acteurs, bien au-delà des cercles que

l'on avait l'habitude de considérer ; à une époque où on ne peut plus se contenter d'apprendre par des fiascos coûteux, la simulation s'impose ; le retour d'expérience devient une exigence indiscutable ; il faut s'engager avec d'autres dans des opérations d'échanges, de « fertilisation croisée ». Et il faut avoir le courage d'ouvrir quelques portes techniques bien précises : la formation des directeurs de salles de crise (fonction très difficile car il faut savoir conduire avec souplesse mais netteté des groupes complexes) ; la formation d'observateurs stratégiques capables de réfléchir aux côtés du dirigeant, en sachant se dégager de la fascination de l'urgence immédiate ; et enfin, *last but not least*, prévoir des coachings spécifiques pour les dirigeants qui ont, en tant que clé de voûte des systèmes, le rôle le plus complexe qui soit. Un rôle qu'il vaut mieux ne pas tenter d'improviser à l'heure H. Là encore, des réalisations pleines de promesses permettent de nourrir l'optimisme. Reste à passer d'initiatives isolées à des mises à niveau moins « accidentelles ». N'attendons pas ; les crises, elles, n'attendront pas. ■

Propos recueillis par  
**Michel Huart**  
consultant

\* *Ruptures créatrices*, Collections *Tendances*, Éditions d'organisation, Les Échos éditions.

### Se concentrer sur la mission principale

Le traitement d'un événement accidentel doit s'inscrire dans une logique de réactions planifiées. Durant toute la montée en puissance, l'équilibre des forces est défavorable aux secours. Les sauveteurs s'inscrivent dans une logique de médecine de catastrophe qui fait de la préparation et de l'accueil des renforts la phase parallèle à la mise en sécurité des personnes menacées.

Ces moments difficiles doivent être protégés par les décideurs qui sont le ciment permettant aux différents services de travailler de concert. Ils se

doivent de concentrer les moyens sur la mission principale. Un homme d'état sur les lieux d'un accident lors de la phase de montée en puissance dévore des moyens et concourt à la mise en place de passe-droits (ex: périmètre de sécurité bafoué) qui démobilisent les acteurs. Ce manque de lucidité se retrouve chez certains dirigeants qui, attirés par le premier micro tendu, oublient le plan de communication qu'ils ont exigé et validé. Ces pratiques génèrent des dysfonctionnements là où on ne les attend pas.