

Ne plus être le jouet de l'urgence

par **Patrick Lagadec**

Les fondamentaux sont connus : « Une minute, un verre d'eau ; dix minutes, un camion ; trente minutes, une caserne ». « Alerter, agir, rendre compte ». Le temps de l'urgence est le temps de l'action, de la mobilisation-flash des compétences et des moyens, pour la montée au front la plus rapide. Le vital est en jeu. La vitesse est cruciale.

Le passage de l'accident à la catastrophe ne fait qu'aiguiser ces exigences : détection au plus tôt des signaux faibles ; mobilisation rapide d'une large gamme d'organisations ; application rigoureuse de schémas connus, sur lesquels on s'est entraîné, pour éviter pertes de temps, d'énergie, et d'efficacité. L'urgence à grande échelle implique puissance de réaction et haute vitesse.

Mais, aujourd'hui, le tableau de l'urgence est en mutation profonde. L'accélération tactique ne va pas suffire, ce sont nos modèles de référence qu'il va falloir réinventer.¹⁴

La bataille de l'hyper-vitesse

Nos technologies écrasent le temps : la minute n'est plus la référence, elle a laissé place à la milliseconde, déjà supplantée par la microseconde, et bientôt la nanoseconde. Les connectivités globales, les flux tendus généralisés, établissent le règne de l'accélération foudroyante. Les couvertures médiatiques en continu, l'instantanéité des réseaux sociaux, la vidéo directe et immédiate, risquent même de consacrer la notion absurde de temps négatif : l'audimat pousse

à précéder l'événement, la perception d'une perte profonde de maîtrise déclenche des angoisses vitales qui dramatisent l'urgence.

En réponse, il faut bien entendu tout mettre en œuvre pour rester dans la « course ». On se dote ainsi de moyens d'information d'urgence, de forces d'intervention/d'action rapide, de capacités pour communiquer d'urgence. On s'équipe de studios propres, capables de rivaliser avec les *situation rooms* des grandes chaînes d'information. On prépare des forces de frappe communication, on intègre Twitter et autres réseaux sociaux, pour rester en phase avec la pointe avancée des techniques d'information instantanées, granulaires et ubiquitaires.

Et pourtant, cette course ne va pas suffire. On sera de plus en plus distancé si le vrai déficit est de l'ordre du sens et du structurel. Il ne suffit pas de répondre à plus haute vitesse, mais de savoir quoi répondre, sur quelles visions, à qui, dans quel but.

La bataille de la pertinence

Le piège – alors que tout se fait complexité, volatilité, mutation – serait en effet de tout penser et configurer en fonction du seul paramètre de la vitesse. Tenter de battre les médias et les réseaux sociaux sur leur terrain du déversement accéléré et précipité des « faits », et plus encore des émulsions d'émotions, est une entreprise insensée. On n'échappe pas à la tyrannie de l'urgence en se soumettant à ses extravagances.

Comme le dit fort justement Henri Kissinger dans ses mémoires : « *Le bord du précipice exprime un impératif : obtenir de la marge de manœuvre* ». Seule la prise de recul est en mesure de redonner de la marge de manœuvre, et de redonner sa place au pilotage.

Le slogan trop connu, « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir », devient de plus en plus pénalisant. Jusqu'à devenir un marqueur d'échecs et de déroutes assurés

« En crise, on fonce, on applique, ce n'est pas le moment de réfléchir ! » En 2004, dans le port irlandais de Roundstone (Connemara), un accident a lieu lorsqu'un camion-grue tente de sortir une voiture tombée à l'eau. Mise en ligne, la série de photos sera bientôt complétée à des fins humoristiques (la dernière image est rajoutée).

Cf. <http://www.physics.ohio-state.edu/~aubrecht/whystudyphysics.html>

14. P. Lagadec, *Du risque majeur aux mégachocs*, coll. Les Cahiers de Préventique, Préventique, 2012. Cf. <http://www.preventique.org/Livres/du-risque-majeur-aux-m%C3%A9gachocs>

P. Lagadec, spécialiste des crises hors cadre, a été directeur de recherche à l'École polytechnique.



– déferlant à haute vitesse. Au fronton de nos édifices et de nos entrées en salles de crise, il faut inscrire : « En cas de crise majeure, seule une capacité de réflexion en recul vous sauvera ». C'est dans cette ligne que nous avons proposé la méthode de force de réflexion rapide (FRR).¹⁵ Un groupe préparé et entraîné à travailler sur feuille blanche, apte à prendre en charge quatre lignes d'interrogation :

1. *De quoi s'agit-il vraiment ?* Le grand risque est de foncer, sans savoir où l'on va.
2. *Quels sont les pièges ?* Notamment celui de l'agitation accélérée.
3. *Quels sont les acteurs ?* Pour recartographier le terrain d'action.
4. *Quelles initiatives décisives engager ?* Il ne s'agit pas de vouloir tout résoudre dans la précipitation, mais de penser et de construire quelques dynamiques capables de redonner aux systèmes en cause des repères, des mouvements, qui fassent sens.

Cette méthode d'aide au pilotage est en mesure de redonner de l'ancrage et de la pertinence à l'action. On ne répond plus à la vitesse par la vitesse, à la perte de sens par du non sens et de l'hystérie dans l'accélération. La grande question aujourd'hui est de savoir comment passer du diktat de l'urgence à la construction – bien évidemment rapide – d'un ancrage et d'un cadre appropriés pour l'action.

Mais pareil passage n'a rien d'évident, car il s'inscrit en contradiction avec des repères très ancrés.

[...] Dès lors, quand l'urgence survient, on ne dispose plus d'aucun temps, on entre dans le délire de l'accélération sans pilotage. [...]

Des barrières à dépasser

Si le passage de la réponse donnée au questionnement ouvert est si difficile, c'est que plusieurs défis imposants sont à vaincre :

1. Un défi intellectuel : il ne s'agit plus d'appliquer des savoirs, mais de pouvoir affronter l'inconnu, d'y faire œuvre de découvreur – et de façon rapide.
2. Un défi de *leadership* : quand des béances s'ouvrent, gérer ne suffit plus. Il faut des dirigeants, des équipes et des réseaux qui sachent incarner et développer des visions, des volontés, des conduites, alors que l'on est sur le terrain du chaotique. Le pilotage devient premier.
3. Un défi psychologique : il faut être en mesure de tolérer l'ignorance, la projection en dehors des scripts donnés. Si l'on n'a été formé que pour appliquer des savoirs donnés, le risque de la sidération est très élevé. On se refusera à énoncer les défis, on fera de l'évitement devant les difficultés, avant de se livrer à des courses éperdues lorsque l'urgence ne peut plus être occultée.
4. Un défi culturel : dans tous les pays, mais cela est bien plus marqué encore en France, il est entendu que reconnaître l'existence possible de risques non connus, circonscrits, maîtrisés serait inconcevable, déclencheur de révoltes sans limites. Sur pareil socle, on ne peut affronter et traiter les défis de notre temps. Dès lors, quand l'urgence survient, on ne dispose plus d'aucun temps, on entre dans le délire de l'accélération sans pilotage.

Il est urgent de déployer des initiatives pédagogiques très novatrices pour permettre et consolider des visions, des ancrages, des aptitudes, adaptés à un monde volatil, chaotique, inconnu.¹⁶ L'urgence, en pareil contexte, appelle des traitements de fond particulièrement créatifs. Pour dépasser la dictature de la vitesse, cette capacité à se questionner, à construire sur feuille blanche est impérative.

On citera ici l'exemple – inouï pour la vieille Europe –, de ce dirigeant d'une entreprise de la Silicon Valley qui, cet été 2013, adressait une vidéo à ses cadres leur indiquant que, désormais, leur défi central était l'inconnu, et que c'était là maintenant le cœur de leur responsabilité. C'est ainsi, et ainsi seulement, que l'on peut inscrire son chemin dans le monde d'aujourd'hui, sans devenir l'esclave de ses soubresauts, le simple jouet de ses urgences. □



Photo Piernino via Flickr

15. P. Lagadec, « La force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35. Cf. <http://www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-crisis>

16. P. Lagadec, *Piloter en univers inconnu*, coll. Les Kits de Préventique, Préventique, 2013. Cf. <http://www.preventique.org/Livres/piloter-en-univers-inconnu>