

Patrick Lagadec

Crises et pilotage : fracturer nos univers mentaux



La question de la « Crise » et de sa « Gestion » a connu une belle trajectoire depuis les efforts pilotes de la fin des années 70 – avec notamment le numéro de la revue *Communications* de 1976, qui ouvrit la réflexion de superbe manière, sous la houlette notamment d'Edgar Morin¹ – jusqu'à des mises en forme de plus en plus élaborées et documentées par nombre de centres de recherche et de formation.

Mais il faut avoir la lucidité de reconnaître les profondes ruptures que nous connaissons depuis le tournant du siècle : un monde de plus en plus complexe et traversé de failles structurelles oblige, en réponse, à de profondes ruptures dans nos visions des crises et de leur pilotage. À l'heure où l'on pourrait vouloir célébrer les avancées réalisées, voici qu'il nous faut consentir à un formidable travail d'invention.

Des avancées remarquables, des résistances profondes

Le parcours de la gestion des crises a été nourri d'innombrables études de cas – avec notamment celui du Tylenol de Johnson & Johnson en 1982, qui a inspiré chercheurs et

praticiens. Les efforts ont été stimulés par une série de grands accidents – Seveso en premier lieu – qui n'ont cessé de souligner l'acuité des problèmes posés, appelant réflexion et action. Il faut toutefois bien avoir à l'esprit les résistances qu'il fallut vaincre. Dans le domaine intellectuel, l'obstacle souterrain était la place de l'événement, qui suscitait un recul aussi vif qu'instinctif. Edgar Morin l'avait indiqué avec une belle clarté, dès 1972 :

« La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel. Toute tentative de les réintégrer ne pouvait sembler qu'anti-scientifique dans le cadre de l'ancien paradigme. Mais rien de plus difficile que de modifier le concept angulaire, l'idée massive et élémentaire qui soutient tout l'édifice intellectuel. Car c'est évidemment toute la structure du système de pensée qui se trouve bouleversée, transformée, c'est toute une énorme superstructure d'idées qui s'effondre. Voilà à quoi il faut s'apprêter. »²

“ Il faut toutefois bien avoir à l'esprit les résistances qu'il fallut vaincre. ”

Combien de fois, confirmant cette perspective, j'ai vu tomber l'ombre de Buffon sur les

1- «La notion de crise», Numéro spécial, *Communications*, n° 25, 1976.

2- Edgar Morin : «Le retour de l'événement», *Communications*, n°18, 1972. (p. 6)

cénacles les plus sûrs de leur prestige et de leur autorité :

« *Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours répétées, ce sont là nos causes et nos raisons* ».³

Il faudrait ausculter les ancrages très profonds de cette résistance, avec notamment l'inquiétude de voir ébranler, par la place donnée à l'événement et la catastrophe, l'édifice scientifique qui avait eu tant de difficulté à se départir de la vision préscientifique du monde et de la création.⁴ Ou encore la terreur de voir questionner un système qui, fondamentalement, était pensé et présenté comme intrinsèquement sûr – la question étant même ressentie comme blasphématoire. Comme si, pour reprendre les mots de la psychanalyste Nicole Fabre explorant l'hostilité viscérale de Descartes à s'intéresser à la notion de vide retenue par Pascal, ouvrir la moindre question viendrait menacer les racines mêmes de l'édifice.⁵

Sur le front « opérationnel », les résistances furent tout aussi farouches. L'argument central consista à brandir le devoir "d'optimisme" pour dénier pertinence et même légitimité à toute démarche de questionnement sur le thème des crises. « *On s'est toujours sorti des mauvais pas* » ; « *Je ne jouerai pas les Cassandre !* ». Et le "bon sens" fut souvent opposé à l'examen :

« *Il y a tellement de choses qui marchent, pourquoi se focaliser sur les quelques accidents qui confirment en fait la réalité d'une bonne maîtrise des risques et des systèmes ?* ».

« **L'argument central consista à brandir le devoir "d'optimisme" pour dénier pertinence et même légitimité à toute démarche de questionnement sur le thème des crises.** »

Autre ligne de refus, dans chaque profession :

« *Vous n'allez tout de même pas insinuer que je fais mal mon métier !* ». Quant à se "coordonner" avec d'autres qui ne partageaient même pas le même langage, les mêmes principes, les mêmes doctrines, il ne pouvait en être question.

Et pour ce qui était de la communication, les refus les plus violents ont longtemps été la norme. Comme me le dit un président d'un groupe industriel avec aplomb : « *Dans mon groupe, il n'y a que moi qui communique, et j'ai pour principe de ne rien dire* ». Il fallut bien des décennies pour faire admettre que, désormais, les risques sortaient des enceintes industrielles (ou autres clôtures) et que, dès lors, risques et crises devenaient des questions intéressant la cité dans toutes ses composantes, et non plus seulement tel ou tel "propriétaire" de risque.

On mesure le chemin parcouru : la problématique des crises a pris sa place dans le monde intellectuel ; et, dans le monde opérationnel, les avancées ont été impressionnantes : cartographie des risques, examen des scénarios de crise, préparation aux situations opérationnelles difficiles, coordination entre multiples partenaires, information préalable, gestion de crise, communication de crise, retour d'expérience, etc. Autant de pistes ouvertes et pratiquées, certes à consolider avec obstination puisqu'en ce domaine la réussite est un combat permanent.

« **La crise financière de 2008, Fukushima, et actuellement la pandémie mondiale sont venus et viennent dramatiser l'urgence d'une nouvelle donne en matière de crise et de pilotage.** »

Mais depuis le tournant du siècle, et la dynamique ne fait que s'accélérer, nous sommes sortis de l'épure qui a vu naître la Gestion de crise, désormais sortie de son "domaine de vol". La crise financière de 2008, Fukushima, et actuellement la pandémie mondiale sont venus et viennent dramatiser l'urgence d'une nouvelle donne en matière de crise et de pilotage. Sans rien oublier des acquis, il s'agit d'ouvrir de nouvelles cartes et

3- Dans : *Théorie de la Terre* (1749), cité par Jean Delumeau et Yves Lequin, *Les Malheurs des temps – Histoire des fléaux et des calamités en France*, Larousse, coll. « Mentalités : vécu et représentations », Paris, 1987, p. 397.

4- Éric Buffetaut : "Le catastrophisme dans l'histoire de la géologie", avant-propos du dossier "Les éléments en furie", *Pour La Science*, n° 51 avril-juin

2006, p. 2-6 (p. 5-6).

5- Nicole Fabre : *L'Inconscient de Descartes*, Paris, Bayard, 2004 (p. 91).

de nouvelles routes sans lesquelles nous perdrons toute maîtrise des crises et ruptures à l'ordre du jour.

La Gestion de crise projetée dans un tout autre espace

Le temps est moins à célébrer nos victoires passées qu'à se mobiliser pour penser et ouvrir des chemins inconnus.

En bref, il s'agissait surtout, jusqu'à présent : de considérer des accidents spécifiques, isolés, de fréquence faible, exposant à l'incertitude (mais sans rupture centrale de paradigme), susceptible de mesures correctives connues et pouvant permettre des cicatrifications à échéance contenue, exigeant une transparence dans l'information et de l'empathie de la part d'autorités publiques ou privées, reconnues comme en charge d'un leadership devant être exercé par ces instances supérieures. Nous voici dans un tout autre espace.

Non plus l'événement, mais l'engloutissement par des mégachocs sortant des échelles de référence. Non plus l'événement bien typé, mais des chocs composites. Non plus un choc localisé, mais un déclencheur d'ébranlements systémiques, en raison de couplages serrés généralisés. Non plus l'incertitude – soit des brouillards particuliers que le corps de connaissance, toujours valide, va devoir dissiper –, mais l'inconnu : des brouillards profonds que les savoirs à disposition ne sont pas en mesure de lever.

Bien davantage encore, des ruptures d'environnement transforment le tableau profond des crises. Des fragilités de toutes natures, qui se croisent, se nourrissent et s'exacerbent les unes les autres, construisent des contextes fondamentalement crisogènes :

- Toute crise se trouve rapidement au sein de gerbes complexes, N crises simultanées rendant difficile la résolution particulière de l'une quelconque d'entre elles.
- Les socles fondamentaux sont comme en "surfusion", susceptibles d'éruptions majeures, de prises en masse ultra-rapides,

en cas d'ébranlement particulier. Là aussi l'engloutissement devient la référence.

- Le principe d'une information rapide des citoyens sur les événements et leur conduite se trouve bousculé dès l'instant où l'expertise se heurte non plus seulement à l'incertitude mais à l'inconnu, rendant tout message aussi ardu à construire, fondamentalement fragile, et difficile à recevoir.
- Plus grave : le terrain de réception des messages est de plus en plus celui de l'attrait décisif pour les "réalités alternatives", avec engloutissement de l'idée de vérité, et recherche frénétique car sécurisante du faux.
- Le développement exponentiel des réseaux sociaux et autres chaînes d'information continue, qui ont des atouts indéniables à faire valoir en matière de crise⁶, présente aussi des défis colossaux : prime donnée à l'instantané, à l'extravagance et à la dénonciation pulsionnelle ; coagulation flash des représentations rendant délicat tout ajustement pourtant nécessaire des messages ; atomisation et formation de clusters fermés où chacun peut aller chercher refuge d'autant qu'il est fermé et en opposition à toute forme de réflexion critique.

Soumis à ces multiples courants contraires, le pilotage de crise est confronté à une mise en question existentielle : le voici à devoir opérer sur des situations de plus en plus "hors cadre", alors que les contrats sociaux sont déchirés, et qu'il faut subir une délégitimation profonde de toute autorité – qu'elle soit non seulement supérieure, mais même exercée « par le bas » comme on l'a vu ces dernières années avec dénonciation radicale de toute forme de représentation. Et l'on voit même parfois, notamment avec le cas emblématique des États-Unis, des dirigeants se jeter à corps perdu dans le faux, la désarticulation des liens sociaux, et les principes fondamentaux de la démocratie.

6- Patrick Lagadec : "Les réseaux sociaux dans les crises : le basculement", *Préventique*, n° 153, Juillet 2017, p. 5.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev153-p05-actu-lagadec-p.pdf>

“ Soumis à ces multiples courants contraires, le pilotage de crise est confronté à une mise en question existentielle : le voici à devoir opérer sur des situations de plus en plus “hors cadre”. ”

Le temps de l'invention

Craig Fugate, l'administrateur de la FEMA, la sécurité civile américaine, qui remonta son institution après la débâcle de Katrina, traça la ligne essentielle dans le sillage de l'ouragan Sandy en 2012 :

« Nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer. Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer, à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels ». ⁷

Il faut bien entendre le message : avant de songer à dessiner des réponses opérationnelles, l'urgence est de savoir comment préparer les esprits et les cultures pour que les sauts conceptuels et opérationnels, puissent être pensés, construits, et opérés.

John Barry, qui a disséqué l'épisode-rupture de la Grippe espagnole de 1918-20, souligne dans cette perspective l'importance des efforts qui furent développés par des scientifiques de pointe aux États-Unis à la fin du 19^{ème} siècle, alors qu'ils percevaient clairement que les cadres de pensée et donc d'action, n'étaient plus en mesure de répondre aux défis de la santé publique tels qu'ils allaient se présenter. Leur réplique :

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle. » ⁸

C'est notre première tâche. Il s'agit moins de préparer les opérationnels à répondre à des scénarios connus, en mobilisant plus rapidement, en coordonnant plus efficacement, en communiquant plus promptement... que de préparer l'ensemble des acteurs – dirigeants au

premier chef – à naviguer dans les océans inconnus et torrentueux des crises actuelles.

“ Il s'agit moins de préparer les opérationnels à répondre à des scénarios connus, en mobilisant plus rapidement, en coordonnant plus efficacement, en communiquant plus promptement... que de préparer l'ensemble des acteurs – dirigeants au premier chef – à naviguer dans les océans inconnus et torrentueux des crises actuelles. ”

Nous avons besoin de découvreurs, et pas seulement de managers ou d'administrateurs. Cela doit conduire à penser des formations, des entraînements, des exercices de simulation, repensés en fonction de cette nouvelle donne des univers de crises hors cadre. Avec l'idée centrale défendue par Todd LaPorte : non pas se préparer pour ne pas être surpris, mais *se préparer à être surpris*. Et inscrire cette exigence de façon structurelle dans nos institutions. ⁹

Nous avons ainsi besoin de mettre en place des démarches de type « Force de Réflexion Rapide » ¹⁰, pour venir instantanément épauler les décideurs dans les crises illisibles qu'ils vont désormais devoir traiter sur base régulière. Certes, cela est souvent difficile car nos cultures de crise restent ancrées dans l'univers de l'urgence et de ses réponses préparées, plus que dans la nécessité d'ouvrir le questionnement et d'inventer des combinatoires d'intervention libérant des dynamiques positives. Il va falloir accepter ce type d'institutionnalisation de l'anticipation et du traitement de la surprise, former des viviers de personnes aptes à travailler sur feuille blanche, préparer les dirigeants à faire un usage maîtrisé de pareil dispositif.

Le spectre des innovations nécessaires est très large. Au nombre des pistes à ouvrir :

- La préparation des dirigeants à opérer dans ces univers de haute criticité, et sans mode d'emploi. Cela est extraordinairement

7- Letter from the Administrator, *Hurricane Sandy After-Action Report*, FEMA, July 2013.

8- John M. Barry, *The Great Influenza- The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004 (p. 7).

9- Todd R. LaPorte, “Surviving Future Disasters” conference, Stephenson Disaster Management Institute, Louisiana State University, 7 April 2008 –

reprise video sur le site de PL : www.patricklagadec.net, section vidéos pédagogiques.

10- Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises”, *Préventive-sécurité*, n°112, juillet-août, 2010, p. 31-35. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

éprouvant quand toute une carrière a été construite sur la capacité à mobiliser rapidement les meilleures réponses convenues et conformes. Mais nous n'avons plus le choix : le dirigeant doit se faire découvreur, ou il sera en très grande difficulté.

- La préparation des organisations à susciter la promotion en leur sein de personnalités inventives, tolérantes à l'inconnu et l'aberrant, promptes à se mettre en posture d'invention. Le plus souvent, ce type de ressource a été biologiquement écarté de nos organisations, plus soucieuses de conformité que d'agilité et d'inventivité. Mais il s'agit désormais d'exigence vitale.
- La préparation des experts à l'intervention en situation d'inconnu, et de haute criticité, quand il faut éclairer dirigeants comme citoyens, en commençant par situer les limites de ses connaissances, et non brandir des connaissances convenues.¹¹ Et la préparation des dirigeants à opérer avec l'expertise, sans se mettre à la remorque des "sachants".
- La préparation tout au long des chaînes d'intervenants à inventer des logiques de réponse, à consolider la plasticité des postures et des réponses.¹²
- La préparation du citoyen à prendre en charge des situations pour lesquelles les solutions ne pourront être apportées sur un plateau par des dirigeants, et qu'il faut contribuer fortement soi-même, dans une dynamique collective très fine, à ouvrir des voies de réponse.¹³
- La préparation de chacun – y compris dans les médias – à intervenir sur le terrain de la communication autrement que dans une logique de libération brute des pulsions, de valorisation des postures les plus excentriques car susceptibles de buzz aussi instantané que puissant, source d'audience assurée. Il est important de « libérer la

parole », de donner une place à l'émotion. Mais le seul registre de l'émotion, de la vocifération sans limite, ne saurait aider à traverser les épreuves les plus éprouvantes qui nous attendent.

Les tableaux à repenser et transformer sont fort nombreux et des références peuvent être préconisées pour naviguer au travers des terrains de crises qui sont les nôtres désormais. Mais l'essentiel tient à la détermination de nous hisser à la hauteur des responsabilités qui sont les nôtres alors que les risques vitaux pour nos sociétés sont en profondes reconfiguration : c'est d'un nouvel élan, puissant et partagé, dont nous avons désormais collectivement le plus grand besoin.

Patrick LAGADEC, directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique (1977-2013), est analyste et intervenant dans le domaine de la prévention et du pilotage des crises hors cadre, du leadership en milieu instable et largement inconnu. Son site internet est conçu comme une plateforme de partage d'expériences et de réflexions : www.patricklagadec.net

11- Patrick Lagadec : "L'expertise aux prises avec l'extrême", Préventique, n°127, Janvier-février 2013, p. 21-23.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127_p21_Dossier-Lagadec-p.pdf

12- Matthieu Langlois, Marie Borel, Olivier Clovet, Viviane Justice, Christine Spuccia, Mathieu Raux : "Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid-19", SFMU, Ann. *Fr Med. Urgence*, Numéro spécial, Août 2020.

13- Patrick Lagadec : "le citoyen dans les crises - Nouvelles donnes, nouvelles

pistes", Préventique-Sécurité, n° 115, Janvier-février 2011, p. 25-31.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

14- Patrick Lagadec : « Pilotage de crise en terre inconnue - Guide de réflexion-action 2020 », 27 août 2020.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/27-08-2020.pdf>

15- Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, juillet 2019.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-Le Temps de l'Invention.pdf>