

10<sup>ème</sup> anniversaire  
de la LIREC

# LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°58 - JANVIER 2019

## POINT DE VUE

### UN EXEMPLE DE COOPÉRATION CIVILO- MILITAIRE :

La gestion de l'épizootie à virus  
Influenza en 2017

## RECHERCHE

LE PROJET  
APRIL  
LE PRIX DE  
LA RECHERCHE

## DOSSIER THÉMATIQUE

# LA PRISE DE DÉCISION DANS L'INCERTITUDE



70<sup>ème</sup> anniversaire  
de la LIREC

# LIREC

n°58 JANVIER 2019



INSTITUT NATIONAL DES HAUTES  
ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ  
ET DE LA JUSTICE

## DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES

Le département Risques et Crises de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice publique depuis 10 ans la Lettre d'information sur les Risques et Crises – LIREC

**Directrice de la publication :**

Hélène CAZAUX-CHARLES

**Directeur de la rédaction :**

Axel SIRVEN

**Rédactrice en chef :**

Cheila DUARTE COLARDELLE

Pour vous abonner,  
envoyez-nous un courriel à :  
[lirec@inhesj.fr](mailto:lirec@inhesj.fr)

Vous pouvez nous envoyer des  
informations concernant un événement,  
une manifestation ou  
une proposition d'article à :  
[lirec@inhesj.com](mailto:lirec@inhesj.com)

**Suivez nous :**



Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officielle de ses rédacteurs ou des services de l'Etat.

ISSN 2265 – 464X



Photo de couverture :  
©freshidea - stock.adobe.com

## ÉDITORIAL

### HÉLÈNE CAZAUX-CHARLES

Magistrate - Directrice de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice



Ce 58<sup>e</sup> numéro de la Lettre d'Information sur les Risques et les Crises marque un double anniversaire : les 30 ans d'existence de l'INHESJ et les 10 ans de la LIREC.

Les trente dernières années ont été marquées par une profonde transformation des risques et crises majeures qui ont impacté l'opinion publique : catastrophe nucléaire de Tchernobyl en 1986, affaire du sang contaminé et crise de la vache folle dans les années 90, naufrage de l'ERIKA en 1999, explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001, attentats terroristes d'une ampleur inédite en France depuis 2012, épisodes climatiques extrêmes (tempêtes de 1999, canicule de 2003, tempête Xynthia de 2010, ouragans de 2017 aux Antilles), cyberattaques à l'échelle mondiale, mouvements sociaux de fin 2018, etc.

Ces situations ont conduit à une évolution du concept même de risque. Les conséquences qui en découlent ne se cantonnent plus à une zone géographique délimitée mais touchent la société dans son ensemble. Les acteurs impliqués dans la gestion des crises doivent faire face à des situations toujours plus complexes et incertaines. La gestion de crise est le reflet des choix et des décisions humaines prises par les décideurs dans un moment d'incertitude. Comment anticiper, réagir efficacement afin d'éviter la crise, ou tout au moins d'en limiter ses conséquences ? Comment se préparer et naviguer dans l'inconnu ?

Depuis sa création, la LIREC a pour ambition d'apporter un éclairage pluridisciplinaire sur une approche globale des risques et des crises, mais également de fournir une analyse approfondie des enjeux auxquels nous exposent les nombreuses problématiques contemporaines.

Ce numéro aborde la crise sous l'angle de la prise de décision dans l'incertitude, en associant des experts, des leaders d'opinion, des décideurs publics, des universitaires et des chercheurs. Parmi les objectifs, nous pouvons citer la compréhension des enjeux, une meilleure anticipation dans la prise de décision et un apprentissage au niveau individuel et collectif afin d'agir plus efficacement en situation de complexité et d'incertitude.

Je m'associe au département Risques et Crises pour vous souhaiter une excellente année 2019, avec la certitude que nos efforts communs de formation et de recherche permettront de contribuer à la définition de nouvelles stratégies pour faire face aux défis qui nous attendent.

Bonne lecture !

4

BRÈVES

22

POINT DE VUE

- Un exemple de coopération civilo-militaire : la gestion de l'épizootie à virus Influenza en 2017

27

RECHERCHE

- Projet APRIL
- Prix de la recherche

5

DOSSIER THÉMATIQUE

LA PRISE DE DÉCISION DANS L'INCERTITUDE:



- Terra Incognita, Patrick LAGADEC
- Prise de décision dans l'incertitude :  
Expérience des médecins tactiques du RAID, Matthieu LANGLOIS
- Gestion de crise : de l'incertitude à la simplicité, Hervé CARRESSE

29

FORMATION

30

AGENDA



## BRÈVES

## EN CHIFFRES: LE MONDE CONNAÎT DES MOUVEMENTS DE POPULATIONS SANS PRÉCÉDENT



# 65,6 millions

**DE PERSONNES À TRAVERS LE MONDE** ont été chassées de leur foyer à la fin 2016.

Parmi celles-ci, **22,5 millions** sont des réfugiés et près de la moitié sont âgés de **moins de 18 ans**

Source: L'Agence des Nations Unies pour les réfugiés, 2018

## LA FAIM



# Près de 1 personne sur 9

## SOUFFRE DE FAIM CHRONIQUE

Soit **815 millions** à travers le monde, **11% de la population mondiale**. La faim et la malnutrition constituent le risque sanitaire mondial le plus important, du principalement aux conflits armés et aux chocs climatiques.

Asie: **520 millions** - Afrique: **243 millions** - Amérique latine et Caraïbes: **42 millions**

Source: Programme alimentaire mondial de l'ONU, 2017

## FAITS SUR LE MOUVEMENT DES GILETS JAUNES



©kotoyamagami - stock.adobe.com

- **Localisation:** Le mouvement des gilets jaunes – du nom des gilets de haute visibilité de couleur jaune portés par les manifestants – est apparu en France métropolitaine, sur l'Île de la Réunion et en Belgique, fin octobre 2018.

- **Organisation:** Mouvement de protestation non structuré. Lancé et développé exclusivement *via* le web au travers des médias sociaux (Facebook, Twitter, YouTube) ou de plateformes dédiées.

- **Origine:** L'initiative des appels à la mobilisation revient à une automobiliste de Seine-et-Marne, qui lance en mai 2018 une pétition en ligne pour réclamer « une baisse des prix du carburant à la pompe ». Après la parution d'un article du Parisien à son sujet le 12 octobre 2018, la pétition recueille 225 000 signatures le 25 octobre et dépasse le million fin novembre 2018.

- **Revendications:** Le prix trop élevé du carburant, des péages, du contrôle technique des véhicules, de la contribution sociale généralisée, les retraites basses, etc... Le mouvement montre un mécontentement massif des Français sur le pouvoir d'achat, dont le révélateur est le prix du carburant.

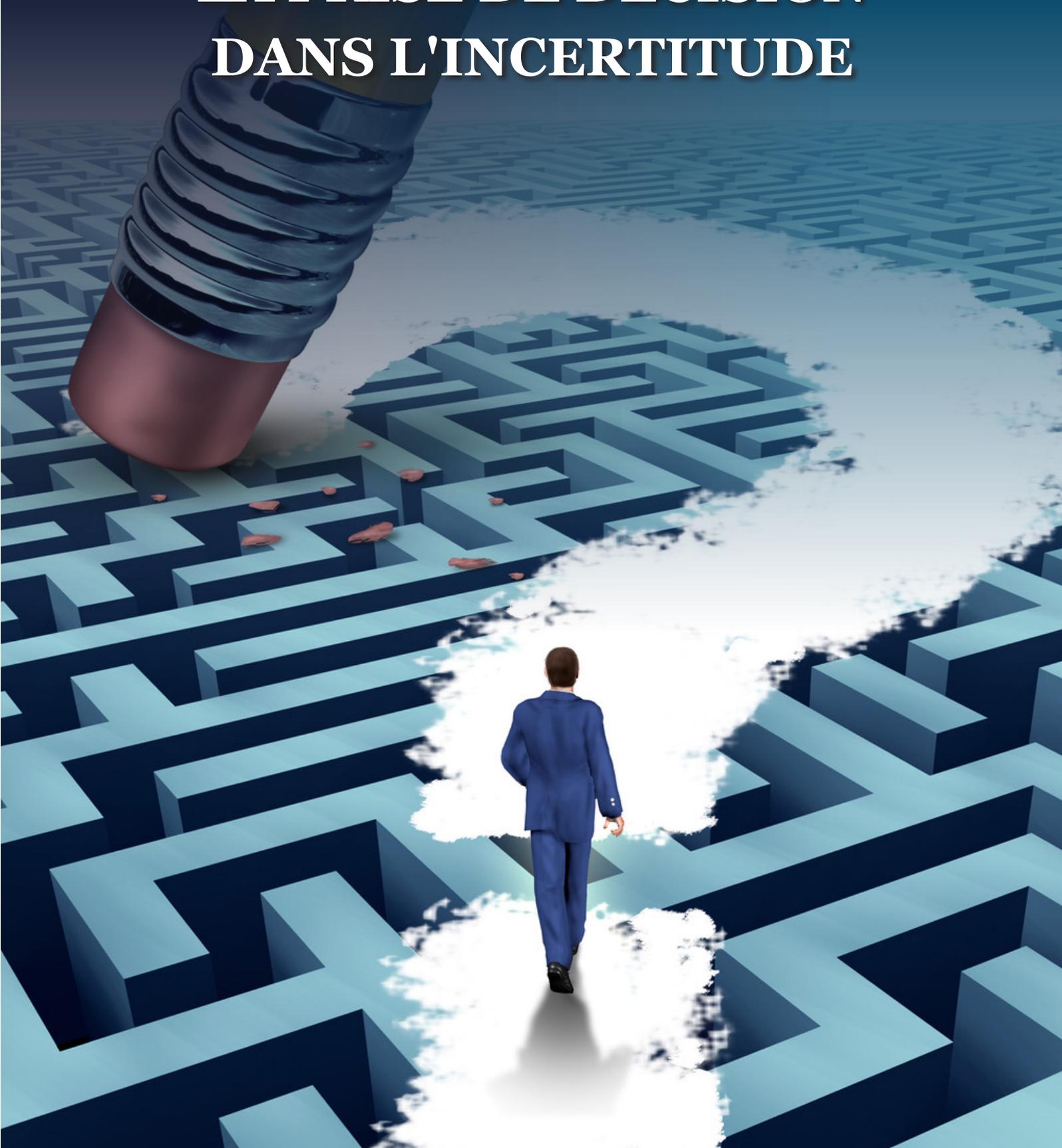
- **Profil des manifestants:** Les manifestants sont principalement issus des villes périphériques et espaces ruraux. Ils représentant des classes moyennes, ouvriers, petits salariés, retraités et indépendants de toute classe politique.



DOSSIER THÉMATIQUE

---

# LA PRISE DE DÉCISION DANS L'INCERTITUDE



# Terra Incognita

par Patrick LAGADEC



## A PROPOS DE L'AUTEUR

### Patrick LAGADEC



Patrick Lagadec est analyste et intervenant dans le domaine du pilotage des crises majeures, du leadership en milieu instable et largement inconnu. Il a consacré plusieurs décennies à des travaux de terrain sur les crises hors cadres, pour construire une intelligence de ces univers déroutants, et forger de nouveaux repères pour le pilotage stratégique désormais requis, sur tous les fronts.

Après avoir été directeur de recherche à l'École polytechnique (1977-2013), il est régulièrement sollicité pour des conférences internes ou grand public sur les grands défis d'intelligence et de pilotage des risques et crises de notre temps. Il intervient comme consultant pour aider les organisations désormais confrontées à des environnements chaotiques pour lesquels nos visions, nos cadrages, nos outils, nos exercices conventionnels, ne fonctionnent plus : séminaires (comités de direction, hauts potentiels), exercices "feuille blanche", retour d'expérience innovante, consultation en situation.

Son site internet est conçu comme une plateforme – bibliothèque-vidéothèque – de partage d'expériences, de réflexions, d'outils, directement utiles et accessibles pour le responsable, le journaliste, l'étudiant : [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)

Patrick Lagadec a publié en 2015 le livre *Le Continent des Imprévus*, en forme de journal de bord qui, au fil des pages, appelle à ce que l'auteur nomme un dépassement : un dépassement de nos craintes pour forger, en profondeur, de nouvelles visions, aptitudes et grammaires d'action.

« DANS UN SYSTÈME LINÉAIRE SIMPLE ON PEUT CARTOGRAPHIER LES EFFETS D'UNE CRISE À LA MANIÈRE D'UNE CHUTE DE DOMINOS. MAIS, DANS UNE SOCIÉTÉ EN RÉSEAU, FRAPPÉE PAR DES BOULEVERSEMENTS, LA PRÉVISIBILITÉ RELÈVE DU FANTASME. SOUMETTEZ UN RÉSEAU À UN CHOC ET VOUS OBTIENDREZ CE QUE LE STRATÈGE EDWARD SMITH A NOMMÉ « LA RÉACTION EN CHÂÎNE DÉCLENCHÉE PAR UNE BALLE DE PING-PONG LANCÉE SUR UNE TABLE COUVERTE DE PIÈGES À SOURIS, SUR LAQUELLE D'AUTRES BALLE DE PING-PONG SONT LANCÉES – UNE RÉACTION PRESQUE EXPLOSIVE DONT LA DIRECTION ET L'ÉTAT FINAL NE SAURAIENT ÊTRE PRÉDITS »

Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable*<sup>1</sup>



## RÉSUMÉ

La gestion de crise a franchi de nombreuses étapes positives et connaît depuis peu des avancées encore plus fortes : elles sont toutes à poursuivre et consolider. Mais voici le temps des ruptures : nos crises sortent désormais de la carte convenue. L'événement cède la place au mégachoc, et plus encore à l'engloutissement. Cela pose de redoutables problèmes de pilotage, qu'il nous faut repenser en profondeur. Avec une première exigence : une prise de recul pour être en mesure d'inventer des réponses pertinentes, et d'inscrire des trajectoires vivifiant nos contrats sociaux bousculés par les déchirements du monde. Des efforts décisifs en formation, préparation, exercices, recherche, s'imposent. Il va nous falloir « nous préparer à être surpris », à traiter non plus l'incertitude mais bel et bien l'inconnu. Une démarche à engager avec résolution – marquée par une confiance partagée dans notre capacité à affronter nos défis : c'est cela le véritable optimisme.

Il faut saluer le chemin parcouru ces dernières décennies dans le domaine de la gestion de crise. La question n'est plus reléguée dans les oubliettes administratives, comme un objet maléfique laissé à quelques services spécialisés seuls habilités à s'en saisir, et d'abord soucieux de défendre le périmètre de leurs silos et d'y trouver refuge. Le naufrage de l'Amoco Cadiz en 1978, marqué par une paralysie initiale, avait constitué un modèle du genre.

« Ce qui est en cause, c'est un système compliqué où l'information est partagée entre divers agents qui s'ignorent plus ou moins, où une information, qui est en quelque sorte coupée en morceaux, circule mal, une information qui engendre finalement et paradoxalement l'ignorance de l'autorité qui a compétence pour intervenir. Un système parfois incohérent, toujours marqué par une prétendue coordination qui remplacerait l'unité de commandement, indispensable face au danger, d'abord potentiel puis réel. Un système où une administration, qui a des pouvoirs mais pas de moyens, est appelée à demander ceux-ci à une autre administration qui apprécie l'opportunité de les lui accorder et, inversement, une

(1) Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Company, New York, 2009, p. 219. *L'Âge de l'imprévisible – Comment s'adapter au nouveau désordre mondial*, J.C. Lattès, Paris, 2009.

*administration qui a des moyens mais ne dispose pas de l'information qui l'inciterait à les mettre en œuvre, ou du pouvoir de les utiliser. En somme, un système parcellarisé, dépourvu de toute fonction de synthèse.*<sup>2</sup>

Bien d'autres épisodes pourraient être relatés, illustrant chacun des failles majeures dans la réponse stratégique aux situations non conventionnelles : Tchernobyl (1986), canicule (2003), crise financière (2008), H1N1 (2009), pour ne prendre que quelques exemples. En réponse, un effort multiforme a permis de construire de meilleures prises en charge lors d'épisodes difficiles. Un organe de coordination gouvernemental, mis en place avec le Centre interministériel de crise (CIC-Beauvau) et le Centre de crise et de soutien du ministère des Affaires étrangères, montre régulièrement son efficacité. Les discours officiels se sont transformés : le « tout est sous contrôle » longtemps de rigueur a laissé place à plus de circonspection. La crainte de la « panique », qui fut longtemps structurante en matière d'information, a laissé place à bien plus d'ouverture et de coopération.

Mieux, on note en de nombreux points de nos systèmes des percées qui traduisent de nouvelles prises de conscience et aptitudes. Ainsi, et pour s'en tenir à trois illustrations dans des registres très différents : les avancées dans le domaine de la médecine tactique en cas de tuerie de masse<sup>3</sup>; des initiatives en matière d'utilisation des réseaux sociaux, qu'il s'agisse d'alerte<sup>4</sup> ou de traitement avancé et collaboratif des messages de détresse<sup>5</sup>; une perspective de défense en profondeur en matière de résilience<sup>6</sup>. Nous ne sommes donc plus encalminés dans des postures et pratiques d'un autre âge, à coup sûr porteuses de déroutes.

Et pourtant, on ne saurait se contenter des appels rituels à plus de coordination, plus de communication, plus d'attention aux victimes. La réalité doit être regardée en face : si nos capacités de gestion de crise ont évolué et ne cessent de progresser, les crises

ont, dans le même temps, connu de formidables mutations. Et le processus de rupture s'accélère.

La première urgence est de cartographier ces mutations, de diagnostiquer les lignes de faille qu'elles ouvrent, de clarifier en réponse les nouvelles exigences de pilotage, d'esquisser des pistes en matière de formation et de recherche.

L'objet de cette contribution est de proposer quelques repères pour ce travail de grande ampleur que les défis actuels nous imposent.

## UN TABLEAU EN MUTATION PROFONDE

Tout en consolidant – ce qui est certes déjà difficile – et l'excellence en matière d'intervention opérationnelle d'urgence, et les capacités de « gestion de crise » mises en place ces dernières années, il nous faut prendre toute la mesure des ruptures en cours :

✓ **Mégachocs.** Nous sommes préparés à anticiper, prendre en compte, traiter, cicatiser des événements d'ampleur « moyenne » : nous voici confrontés à des mégachocs qui débordent nos hypothèses de travail et nos capacités conventionnelles.

✓ **Gerbes d'aléas.** Nous sommes habitués à établir des typologies de risques, chacun dans son domaine particulier, mobilisant des procédures d'intervention spécifiques lors de la survenue d'un aléa bien typé. Voici les chocs à têtes multiples qui compliquent singulièrement l'anticipation comme l'alerte et l'intervention.

✓ **Effets systémiques.** Nous avons pour repère des événements circonscrits dans l'espace et le temps (« Ground Zero ») : nous voici aux prises avec des « déclencheurs systémiques » (la perte de grands réseaux au premier chef), provoquant des contaminations foudroyantes et globales, et ouvrant même

sur des actions opportunistes en matière de malveillance ou de terrorisme.

✓ **L'inconnu.** Nous tolérons l'incertitude à la marge : voici l'inconnu. Les experts sont hors de leurs domaines de connaissance, les dirigeants privés de repères dans le temps de la décision, de façon bien plus fondamentale qu'à l'ère de la simple « incertitude ».

✓ **Leadership déstabilisé.** Nous avons nos dogmes en matière d'autorité, avec des schémas de commandement d'autant plus étatiques et pyramidaux que la situation est sérieuse : nous voici plongés dans des dynamiques de concurrences, sévères et multipliées, rapides et sortant de nulle part, en matière d'intelligence, de moyens, et plus encore de pilotage. Et les nuages numériques ne respectent aucune frontière, aucune pyramide.

✓ **Connectivité généralisée.** Nous avons appris à « communiquer », sur le mode de l'explication « rassurante » donnée par l'autorité pour satisfaire les besoins d'information des administrés : nous voici projetés dans un monde structuré autour de la connectivité instantanée et à couches multiples, à la fois interconnectées et en niches captives, alors même que les informations et les canaux d'information, la crédibilité et la légitimité, sont sérieusement mis en question dès lors qu'ils ont une teinture officielle.

✓ **Socles liquéfiés.** Nous sommes préparés à traiter des situations certes délicates, mais intervenant sur socles par hypothèse robustes : ces fondements sont désormais en proie à des processus accélérés et interdépendants de déstructuration, qui génèrent, démultiplient et dramatisent les crises, avec des effets de cristallisations-flash, de prises en masse. Les « fondamentaux », auxquels on se raccroche quand les boussoles ne fonctionnent plus, deviennent eux-mêmes de plus en plus sujets à caution, quand ils ne sont pas en implosion accélérée.

Les bouleversements et surprises climatiques, le terrorisme, les tensions et disso-

(2) Rapport d'enquête du Sénat, 1978, Voir <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Amoco-Cadiz.pdf>

(3) Service médical du RAID, Antenne médicale spécialisée de Satory (GIGN), F. Lapostolle, T. Loeb, E. Lecarpentier, B. Vivien, P. Pasquier<sup>7</sup> et M. Raux : « Comment appréhender une tuerie de masse pour les équipes Smur primo-intervenantes ? », Annales Françaises de Médecine d'Urgence (2018) 8:316-325, [https://afmu.revuesonline.com/articles/lvafmu/pdf/2018/05/lvafmu\\_2018\\_sprurge000945.pdf](https://afmu.revuesonline.com/articles/lvafmu/pdf/2018/05/lvafmu_2018_sprurge000945.pdf)

(4) <http://questions.assemblee-nationale.fr/q15/15-9077QE.htm>, @Beauvau\_Alerte en France, Be.alert en Belgique

(5) Il faut noter le développement accéléré de l'Association de bénévoles formés au décryptage des appels sur réseaux sociaux, VISOV, qui vient appuyer les services de secours et les autorités sur nombre de situations de catastrophe : <http://www.visov.org>, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=41&v=oWrGd2O61Ss](https://www.youtube.com/watch?time_continue=41&v=oWrGd2O61Ss)

(6) <https://www.gouvernement.fr/remise-du-rapport-de-francoise-nudetzki-pour-un-centre-de-ressources-et-de-resilience>

(7) Pour se projeter dans ces univers déroutants : David Gruson : S.A.R.A., *Une intelligence artificielle (Le premier Polar bioéthique sur l'IA)*, Beta Publisher, 2018.

ciations sociétales exacerbées, les bulles de toute nature, les pertes de compétence et de tenue des infrastructures, les ruptures technologiques «impensables»<sup>8</sup>, les «x-gates» multipliés (du Dieselgate au financement du terrorisme, en passant par le contournement fiscal à grande échelle), construisent des tableaux illisibles, pour lesquels nos visions cardinales, nos ancrages les plus profonds ne sont pas adaptés. Nous nous trouvons très vite confrontés à des problèmes «diaboliques»<sup>9</sup> faits d'écheveaux de problèmes illisibles et interdépendants – avec impossibilité d'isoler les causes, de trouver des solutions spécifiques, d'apporter des cicatrises définitives – qui d'ailleurs exigeront bientôt des capacités notamment financières que nous n'aurons plus. Le tout produisant des angoisses et terreurs collectives ouvrant sur des éruptions de haute intensité.

On ne peut espérer que cette sortie de route soit rapidement corrigée, que le monde revienne dans les territoires relativement domestiqués à l'intérieur desquels ont été et sont encore pensées nos visions, grammaires et pratiques de gestion de crise. Comme le souligne depuis longtemps un Todd LaPorte (U.C. Berkeley) visionnaire, nous sommes aux prises avec une *ignorance relative en expansion*.<sup>10</sup>

Mais, et l'actualité internationale récente le souligne avec netteté, il y a plus radical encore pour le dirigeant, le communicant, l'expert. La fragilisation extrême des socles, la rupture des contrats sociaux, l'attrance instinctuelle pour le faux, la primauté et l'exacerbation de la pulsion, et la mise en cause désormais pavlovienne et radicale de la rationalité comme de la notion même de vérité, nous projettent dans des univers déconcertants, barbares, empreints de pensée magique, où l'opinion brute devient intouchable, non discutable. Nous sommes aux prises avec des dynamiques de divergence et de dissociation explosive, en passe de devenir le moteur de nos crises et l'obstacle primordial à leur traitement.

Le fond de tableau de nos crises, c'est le passage fulgurant du registre de l'accident à celui d'engloutissement – sur tous les fronts, tous entremêlés.<sup>10, 11</sup>

## PATHOLOGIES ET LIGNES DE FAILLE

Des institutions et des responsables préparés à colmater des brèches limitées et spécifiques, à partir de repères structurants donnés à l'avance, dans des milieux relativement stables et résilients, se trouvent en grande difficulté lorsqu'ils sont confrontés aux phénomènes et dynamiques que l'on vient de caractériser à grands traits.

Le tableau, comme maints exemples l'ont montré, tend à se présenter ainsi :

✓ **Tétanisation** : aux prises avec des phénomènes trop barbares pour entrer dans les schémas prévus, institutions et responsables sont instantanément menacés par la paralysie. Et ce, dès la phase qui devrait être celle de la vigilance et de l'anticipation. On peut se saisir, à la rigueur, des signaux faibles, mais pas des signaux aberrants, qui sont les plus déterminants.

✓ **Blocage du questionnement** : toutes les préparations ayant été pensées et développées autour du principe des réponses à apporter, la confrontation à la feuille blanche, ou plus exactement à des tourbillons de feuilles blanches, conduit à faire assaut de réponses puisées dans l'arsenal disponible – cela ne fonctionne pas, épuise les énergies comme les stabilités émotionnelles. On reste dans l'incapacité de s'inscrire dans des logiques d'interrogation et d'invention, trop étrangères aux cultures de référence et beaucoup trop inquiétantes. Et quiconque introduit quelque question dérangeante le fera à ses dépens.

✓ **Implosion de l'expertise** : le niveau de gravité et de complexité, de vitesse et d'étrangeté, jette l'expertise hors de son « domaine de vol ». On peut certes continuer à donner et redonner les assurances habituelles qui iraient bien si la situation était conventionnelle, mais cela n'embraye plus sur la dynamique en cours. Dans pareil contexte, l'alerte, comme d'ailleurs toutes les phases ultérieures de la réplique, sont d'emblée en grande difficulté : comment adresser un message du type « on ne sait pas ce qui peut se

passer », quand on est formé à livrer des diagnostics relativement solides, chiffrés, catégorisés, à des décideurs en attente de relatives certitudes ou tout au moins d'incertitudes domestiquées pour déclencher alertes et plans calés eux aussi sur des critères peu adaptés aux environnements de haute volatilité ?

✓ **Communication en crise** : certes, on a appris qu'il fallait « communiquer rapidement », faire preuve de « transparence », « montrer de l'empathie », « se tourner vers les victimes », etc. Mais l'hypothèse de fond était que l'autorité avait la connaissance et la capacité d'action appropriées – il ne suffisait plus que d'expliquer et aider, depuis une position en surplomb, solide, reconnue et pérenne. Avec l'idée fondamentale que l'on avait les moyens de « rassurer », et qu'il s'agissait surtout de bien faire passer les informations factuelles à disposition des responsables, architectes et propriétaires de l'expertise. Soudain, on ne sait plus ce qu'il en est, on a perdu la carte, les acteurs à qui parler sont largement inconnus ou inatteignables, la vitesse pulvérise tous les rythmes habituels, les informations et cadres de référence déferlent de mille et un points hors zone d'influence et sans aucune considération pour une prééminence quelconque de l'autorité (même si on continue à tout exiger d'elle). Sans oublier des mainmises sur les systèmes de communication, par des groupes ou personnes pour qui la crise est d'abord une occasion opportuniste de défoulement, de revanche, ou de magnifier le « n'importe quoi », claironné en écho défensif à la perte de repère. Le risque de décrochage est sérieux si l'on n'est plus seulement critiqué pour insuffisance ou lenteur de la communication, mais radicalement mis en cause dans son projet même d'information due au citoyen. Et l'ensemble peut encore être submergé par des révolutions technologiques comme c'est le cas de l'irruption du *Cellbroadcast* pour une information d'alerte générale ultrarapide, brillamment maîtrisée par maints pays (notamment la Belgique) mais qui reste en panne en France – ce qui pourrait mettre le pays en situation extrêmement défavorable en cas de crise transnationale.

(8) Horst Rittel and Melvin Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

(9) Todd R. LaPorte, "A State of the Field: Increasing Relative Ignorance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 1, 5-15, 1994.

(10) Jacques Attali : *Comment nous protéger des prochaines crises*, Paris, Fayard, octobre 2018.

(11) Myriam Revault d'Allonnes : *La Crise sans fin. Essai sur l'expérience moderne du temps*, Paris, Le Seuil, 2012.

✓ **Effacement du leadership :** jusqu'ici, le déclenchement des secours, l'activation des dispositifs de crise et notamment des salles de coordination, le déploiement de la communication médiatique pouvait suffire. Dès lors que les repères sont perdus, ces mobilisations patinent et ne parviennent plus à juguler la crise. L'ensemble des acteurs, internes comme externes, se retournent vers les dirigeants pour obtenir du sens, de la mise en cohésion, des impulsions dynamiques (sauf les groupes déjà en rupture, qui n'attendent plus rien de « l'autorité », tout en la mettant en demeure de tout résoudre). Quand on est seulement préparé à s'assurer que les procédures sont bien appliquées, que les coordinations fonctionnent et que les règles élémentaires de la communication sont respectées, l'implication personnelle en terrain illisible et sans filet se présente comme un rendez-vous hors de portée. Faute de préparation adéquate, le dirigeant ne peut incarner ni conduire la réplique stratégique attendue. Et cette position au bord du gouffre est dramatisée plus encore lorsque, comme cela devient le cas désormais (on le vit notamment dans l'épisode de Katrina), les entités en charges sont elles-mêmes, non plus à l'extérieur du problème, mais soumis à l'événement que ce soit par submersion des centres de crise, blackout des moyens de communication, ou contamination des pilotes eux-mêmes dans le cas d'une crise sanitaire.

Le défi n'est pas seulement de « coordonner », mais bien de naviguer dans des univers illisibles, ce qui appelle d'abord une capacité de réflexion et d'inventivité stratégique qui, seule, permet de penser et d'ouvrir des voies de sortie ou tout au moins des voies de navigation viables. Le diagnostic avait déjà été posé à la suite des tempêtes de 1999.

*Tempêtes de 1999 :* « En fait, personne ne semble avoir anticipé, dès les premiers signes alarmants, le scénario d'emballlement qui a eu cours. Sans doute faut-il voir là un indice, dans l'organisation administrative des dispositifs en place, de la surestimation de la fonction de réaction sur celle de réflexion stratégique sur les dynamiques en œuvre. Il serait évidemment idéal de

*mener continuellement en parallèle cette réflexion.*

Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission. Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approche des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ».

Certes, l'intérêt de disposer de catalogues de ressources et des fiches réflexes reste entier. Mais, face à « l'aberrant », à des circonstances dont les formes n'entreront jamais complètement dans des quadrillages exhaustivement préétablis, l'essentiel apparaît plus encore de développer l'apprentissage en soi de la réactivité collective, et de mieux apprendre à travailler efficacement en équipes et en réseaux.

Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défaillants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture. »<sup>12</sup>

Mais nous ne sommes plus en 1999. Nos crises se mettent désormais en résonance avec des ébranlements aux tréfonds – la question des socles liquéfiés devient centrale et structurante. Ce nouvel état du monde met échec nos logiques intellectuelles fondamentales ancrées dans un cartésianisme capable du meilleur en situation connue (ou juste marquée par de l'incertitude à la marge), mais rapidement broyées dès lors que l'on est confronté au chaotique. Plus fondamentalement encore, les crises actuelles mettent à rude épreuve nos stabilités psychiques quand il faut affronter des

engloutissements « impensables », et la découverte brutale que nos systèmes ne fonctionnent véritablement qu'aussi longtemps qu'ils ne présentent pas de failles véritables.<sup>13</sup>

Le choc est formidable et peut, après le repli des peuples, déclencher le refus d'obstacle, l'épuisement profond, cette fois dans les sphères décisionnelles. Avec, comme le souligne Barbara Kellerman, professeure à la Kennedy School (Harvard), la perspective de « La fin du leadership » : « *L'administration américaine et le secteur privé connaissent un quasi effondrement de leur capacité à mettre en œuvre, de façon créative et collaborative, des politiques en mesure de traiter les problèmes les plus cruciaux du pays.* »<sup>14</sup>

## PILOTAGE

Il est bien entendu impératif de conserver nos capacités opérationnelles de base comme nos structures de coordination. Mais, au moins dans un premier temps, de nouvelles cartographies de référence doivent être désormais acquises par tous les intervenants – et au premier chef par les dirigeants, de loin les plus sollicités et les plus exposés au choc de l'impuissance :

✓ **Anticiper et traiter les hémorragies,** avec du « damage control » plus exigeant que le seul déroulé des plans et procédures, traditionnellement développé à l'intérieur du schéma séquentiel : *vigilance-information-analyse-alerte-intervention-montée en puissance*. Ce qui appelle, notamment, à repenser les logiques et moyens d'alerte, avec des dynamiques d'information précoce plus distribuées que verticales – notamment via les réseaux sociaux ; à explorer aussi de nouvelles logiques de vigilance et d'intervention pour tous les phénomènes de type « niveau 5 » qui mettent et mettront de plus en plus en difficulté les schémas d'excellence pensés pour des niveaux de gravité plus conventionnels. C'est ici que des retours d'expérience inventifs (et non plus défensifs) seraient à engager sur tous les événements de classe 5, c'est à dire hors cadres conventionnels. À titre d'illustration, c'est le directeur de l'aéroport international de La Nouvelle

(12) Premier ministre : « Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 », *Rapport d'étape de la mission interministérielle*, juillet 2000, p. 37-38.

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

(14) Barbara Kellerman, *The End of Leadership*, Harper Business, Harper Collins, New York, 2012, p. xix.

Orléans lors du désastre Katrina qui écoute un de ses employés suggérer d'utiliser un puits pour obtenir de l'eau, certes non homologuée mais décisive pour sauver le système dans la mesure où, quand 10 000 personnes sont bloquées dans une aérogare, « si l'on perd les toilettes, on a perdu la guerre ».

✓ **Assurer une prise de recul**, pour qualifier les situations, et maintenir très active cette exigence de cartographie fondamentale puisque les crises peuvent désormais muter en permanence. On devra notamment s'appuyer sur des entités de type « Force de Réflexion Rapide ».<sup>15</sup> Ce sont des groupes placés aux côtés des dirigeants, et qui vont travailler sur quatre questions au profit de ces dirigeants : *De quoi s'agit-il ? Quels sont les pièges ? Quelle est la carte des acteurs ? Quelles combinaisons d'impulsions inventives pourraient être suggérées ?* Ces groupes, qui n'ont pas le pouvoir de décision, doivent être marqués par une grande diversité dans leur composition, et l'aptitude de leurs membres : au questionnement et au discernement, à la collégialité et à la modestie, à leur faculté autant théorique que pragmatique. Certes, nous disposons déjà de « cellules d'anticipation », mais il faut bien comprendre la différence de perspective. « 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>16</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*. C'est bien là le défi aujourd'hui – surtout si les dérives les plus déroutantes deviennent structurantes dans nos crises. Soulignons aussi que cette démarche de Force de Réflexion Rapide serait d'une utilité évidente dans la préparation et l'accompagnement des décisions puisqu'en milieu pulvérulent toute initiative mal engagée et mal perçue, trop vite empaquetée dans un cadre

« rationnel », peut déclencher des crises qu'il est ensuite très difficile de juguler.

✓ **Tracer des voies dans l'inconnu, planter des jalons**: loin de l'application des actions prévues, même si certaines briques d'action préalablement construites peuvent et doivent être intégrées à l'esquisse d'action échafaudée en temps réel. Il va s'agir en effet de combiner deux logiques étrangères l'une à l'autre : d'une part, l'invention et l'intervention hors paradigme avec des ressources humaines et organisationnelles qui seront probablement en partie hors des cercles habituels ; d'autre part, la mobilisation des compétences et organisations conventionnelles.<sup>17</sup> Lors du cyclone Sandy (2012), le conseiller stratégique de la FEMA mit ainsi sur pied une cellule « invention temps réel » : sa tâche essentielle fut de répondre au défi nouveau des réseaux sociaux qui bouleversaient et la dynamique de la crise, et la réponse qu'il fallait mettre en œuvre, en lien avec une foule d'acteurs jusqu'ici étrangers au système de réponse.<sup>18</sup>

✓ **Se mettre d'emblée dans une logique d'ajustement dynamique**: un travail de vigilance s'impose sur les erreurs de vision et d'action que l'on commet nécessairement quand on est projeté en terrain inconnu, cela pour apporter la correction la plus rapide de ces erreurs. De même s'impose un repérage immédiat des initiatives émergentes, tant de la part des organisations en charge que des acteurs les plus divers, comme des citoyens, pour un accompagnement de ces dynamiques non prévues (ou leur contrôle si elle se révélaient source de grave danger – mais sans que cette éventualité soit immédiatement prise comme prétexte pour bloquer toute émergence non officielle). Le cas du sauvetage par la mer de plusieurs centaines de milliers de personnes depuis le sud de Manhattan par les ferries est à cet égard un exemple d'émergence remarquable à étudier de près.<sup>19</sup>

✓ **Répondre aux impératifs de communication à l'ère de la connectivité foisonnante**: certes, il s'agit de s'inscrire dans les nouvelles dynamiques flashes des chaînes de l'information-émotion continue, qui ont leur autonomie propre ; et en prenant la pleine mesure de la révolution des réseaux sociaux dont on a encore bien de la difficulté à percevoir les effets. Mais le plus décisif sera, là encore, de montrer une capacité de réflexion-invention. La présence, la vitesse, l'empathie, sont désormais loin de suffire. Se mettre à la remorque des médias, s'activer fébrilement sur Twitter, vibrer en résonance avec l'émotion, ne saurait suffire. La seule voie de sortie est bien celle qui traduit la profondeur de la pensée et la qualité stratégique des combinaisons d'action proposées et mises en œuvre. C'est pour les dirigeants la ligne de vie en univers médiatique et sociétal pulvérulent. Et l'inventivité responsable dans l'exercice sera l'une des antidotes nécessaires aux grandes dynamiques délétères qui menacent dès lors que nos systèmes sont ébranlés (et les ébranlements n'ont pas besoin d'être majeurs pour que les hémmorragies se déclenchent).

✓ **Nourrir l'exigence de contrat social**: en dépit de toutes les difficultés, blocages ou même acharnement pulsionnel dans le non-sens, on s'efforcera de réamorcer, renouer, fortifier des chaînes de confiance, de lien, d'action collaborative.<sup>20</sup> Et cela au plus tôt, avant que les refus et replis ne s'enkystent, que le mortifère prenne le dessus et emporte toute capacité de pilotage. Cela suppose de profondes mutations dans l'approche du leadership et de la place du citoyen dans nos sociétés complexes et de haute volatilité.<sup>21</sup>

On objectera que ces lignes repères sont loin de répondre aux défis théoriques les plus profonds et les plus immédiats qui ont été pointés précédemment. Elles ne sont qu'un point de départ<sup>22</sup> : la route sera longue et exigera des dépassements que nous sommes loin

(15) 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)

(16) <https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

(17) Voir « Pilotage en milieu chaotique – La catastrophe d'AZF, Toulouse 21 septembre 2001 », à l'écoute du Colonel Pizzocaro, Commandant des opérations de secours le 21 09 2001, entretien avec Patrick Lagadec, 30 mai 2014, [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Films pédagogiques.

(18) P. L. : *Le Continent des imprévus*, op. cit., p. 240.

(19) James Kendra & Tricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.

(20) « Crise-ruptures : contrat de confiance, aptitudes à large spectre, dynamiques réticulaires », Patrick Lagadec à l'écoute du Général Jean-Claude Gallet, Commandant de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, 2018, [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Films pédagogiques.

(21) Patrick Lagadec : « Le citoyen dans les crises – Nouvelles données, nouvelles pistes », *Préventique-Sécurité*, n°115, janvier-février 2011, p.25-31. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115\\_p25\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf)

(22) Patrick Lagadec : « Crises hors cadres, quel pilotage à l'échelon ministériel ? », *Chroniques, Préventique*, n°157, mars 2018, p.5, <http://patricklagadec.net/fr/pdf/prev157-p04-actus-lagadec-p.pdf>

encore de percevoir, de concevoir et de pouvoir traduire en lignes d'action concrètes.

Le plus décisif à cette heure est de nous mettre en condition d'invention, ce qui suppose des préparations profondément repensées.

## PRÉPARATION - FORMATION

Craig Fugate, l'administrateur de la FEMA aux Etats-Unis, l'avait bien souligné dans son rapport à la suite du cyclone Sandy (2012), et son diagnostic ne s'impose qu'avec plus de force encore aujourd'hui :

« 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 toute autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels ».<sup>23</sup>

Son pilotage exemplaire de cet épisode venait à la suite des deux grands échecs :

**1. Le 11-Septembre :** le diagnostic de la Commission d'enquête soulignait l'existence non pas d'une erreur ou d'une faille spécifique, mais d'un décalage complet de culture, de vision et d'aptitude : « *Failures in imagination, policy, capabilities, and management* »<sup>24</sup>.

**2. La déroute de Katrina (2005) :** la Chambre des Représentants avait fini par s'interroger en conclusion de son rapport d'enquête : « *Mais pourquoi sommes-nous continuellement en retard d'une crise ?* ».<sup>25</sup>

Il nous faut penser le nouvel univers dans lequel s'inscrivent les crises de notre temps, et ce que cela exige en matière de formation<sup>26</sup>-préparation-recherche. Pour résumer, il ne s'agit pas : de prévoir l'imprévisible, **mais de**

**s'entraîner à lui faire face ;** d'avoir des plans pour éviter d'être surpris, mais de s'entraîner à **être surpris**<sup>27</sup> ; d'avoir les réponses à tout, mais d'être créatif dans l'inconnu.

Comme cela n'est pas inné, et plus encore comme nos formations n'ont pas conduit à développer pareilles aptitudes, des initiatives sont à prendre en urgence :

**1. Préparer les dirigeants à opérer en milieu inconnu,** quand il s'agit précisément de redonner du sens, de la stabilité, de la cohésion, à un système brutalement projeté en très haute turbulence, avec même de fortes aspirations vers le non-sens et le mortifère. Jusqu'à présent rien ou presque n'a été pensé comme préparation spécifique pour ce niveau – le plus difficile de tous.<sup>28</sup> Pour construire et nourrir cette préparation très particulière, il nous faut notamment engager des travaux approfondis et ciblés de retours d'expérience en consultant de grands témoins sur des crises particulièrement surprenantes et délicates pour recueillir des lignes de réflexion, d'interrogation, et de proposition précisément centrées sur le pilotage stratégique en univers chaotique. Il nous faut aussi bâtir des parcours de préparation pour le niveau dirigeant, qui réponde à des exigences claires : non chronophages, nourris de témoignages concrets à haute valeur ajoutée pour des dirigeants, ouverts sur l'inventivité et la plasticité. Comme me le confiait le Préfet Christian Frémont : « Il ne faut pas dire aux dirigeants et de futurs dirigeants qu'on va leur donner le mode d'emploi ; ils seront jetés dans ce monde sans repères, et c'est dans ce monde sans repère qu'il leur faudra exercer leur mission. »<sup>29</sup>

**2. Préparer des Forces de Réflexion Rapide, et leur utilisation :** ces entités doivent être constituées et formées pour venir en appui pertinent aux dirigeants, ce qui suppose une préparation de viviers de personnes aptes à remplir ce type de fonction encore très étran-

gère à notre culture. Et, pour leur part, les dirigeants doivent être préparés à en faire un bon usage, la tentation étant soit de les ignorer, soit de leur abandonner la barre le temps de l'épreuve. Il devient urgent de mettre en place ce type d'appui au plus haut niveau des États, comme d'entités supranationales majeures. Le piège serait bien sûr de transformer cela comme trop souvent en couche bureaucratique supplémentaire, ou de prévoir une « usine à gaz » de groupes de réflexion de ce type à chaque étage de chaque organisation, le tout conduisant à plus de paralysie et de confusion. Là encore l'action doit être pensée, pilotée, corrigée, voire abandonnée en cas de signaux concordants d'effets contre-productifs. Avec une exigence de fond : l'implication personnelle des dirigeants. Ajoutons aussi que, vu les ébranlements que peuvent susciter les chocs actuels, il serait de bonne intelligence d'intégrer des psychologues très bien formés et entraînés au sein de ces entités (les « gourous » doivent être exclus de droit).<sup>30</sup>

**3. Préparer les unités opérationnelles** directement au front des situations les plus délicates et les plus porteuses de surprises stratégiques afin que, sans qu'elles perdent de leur compétence de base, elles soient en mesure de faire montre de toute la plasticité nécessaire dans l'inspiration et la conduite de leurs actions, en lien étroit avec le pilotage stratégique – chacun dans son rôle. Là aussi il faut faire se rejoindre dirigeants et unités d'intervention : l'expérience montre le risque de voir les cercles politiques interférer à des niveaux tactiques qui ne sont pas de leur ressort, tout en étant absents sur les lignes qui doivent être les leurs.

**4. Préparer les haut-potentiels** pour innover au plus vite nos organisations en capacité d'anticipation et de prise en charge des surprises les plus illisibles. Et inscrire dans la dynamique de nos organisations que les esprits les plus conformes ne doivent pas être nécessairement les mieux promus, et les mieux protégés. On veillera bien entendu à

(23) Letter from the Administrator, Hurricane Sandy After-Action Report, FEMA, July 2013.

(24) The National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, *The 9/11 Commission Report*, Norton & Cy, p. 339.

(25) Patrick Lagadec : « Katrina : examen des rapports d'enquête », Tome 1 : « A Failure of Initiative », US House of Representatives, 2005, Cahiers du Laboratoire d'Econométrie, N° 2007-7, École Polytechnique, Mai 2007. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf>

(26) Patrick Lagadec : Enseigner la question des crises : enjeux, obstacles, initiatives, Cahiers du Laboratoire d'Econométrie, Ecole Polytechnique, 2007. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-01.pdf>

(27) Todd LaPorte, « Se préparer à être surpris », [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Films pédagogiques.

(28) Robert Kennedy : *Thirteen Days. A memoir of the Cuban missile crisis*, W.W Norton & Company, New York, London. 1971 (voir notamment les pages 47-49).

(29) Voir : « Gouvernance et responsabilité dans des mondes explosés », à l'écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région PACA, préfet des Bouches du Rhône, précédemment directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur, directeur des stages à l'École nationale d'Administration, avril 2004, in [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Films pédagogiques.

(30) Irving Janis, *Groupthink – Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton, Boston, 1982. Kark E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected – Assuring High Performance in an Age of Complexity*, University of Michigan Business School, Management Series, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

ce que le « naturel » n'emporte pas l'initiative en conduisant à ne former pour l'avenir qu'une très large majorité d'hommes, la parité (ou pour l'instant au minimum la mixité) étant indispensable dans la conduite des crises.<sup>31</sup>

**5. S'engager dans des préparations non conventionnelles** qu'il s'agisse d'acquisition de connaissance et d'aptitudes, d'exercices, ou de retour d'expérience : le but est bien de préparer chacun à l'action en univers totalement désorienté. Les simulations habituelles restent certes une base à conserver par ailleurs, mais la préparation aux défis désormais à l'ordre du jour exige une refondation de nos logiques d'entraînement. Cela suppose notamment la formation de formateurs forts non pas des réponses qu'ils ont déjà, mais de leur aptitude à naviguer dans le chaotique et à y faire progresser leurs auditeurs.

**6. Acquérir de nouvelles aptitudes en matière de communication, pour répondre à une double exigence.** La pre-

mière : savoir opérer dans cet univers de l'instantané et de la connectivité généralisée qui n'est plus seulement celui de la traditionnelle « déclaration » et « interview » médiatique. La seconde, que l'on tend à oublier tant la « communication » prend souvent une autonomie bien problématique : raccorder en profondeur communication et pilotage, ce qui passera à nouveau par un travail de fond de la part de la Force de réflexion rapide. Avec cette assurance à garder à l'esprit : qui n'opère que par la communication sera vaincu par la communication.

## TERRITOIRE INCONNU

Comme le dit si bien Daniel Boorstin dans son ouvrage impressionnant, *Les Découvreurs* : « *Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita – territoire inconnu.* »<sup>32</sup> Comme à chaque époque,

nous voici convoqués sur des lignes de front et au milieu de bouleversements inconnus, qui appellent le développement de notre intelligence, et notre détermination. Il est urgent de se mettre en ordre de bataille pour prendre en charge de façon responsable et inventive cette violente mutation des crises, ruptures et engloutissements.

Un dirigeant de la Silicon Valley adressait voici quelques années à ses cadres un message désormais primordial : « Votre domaine de responsabilité, désormais, c'est l'inconnu ». Tout en consolidant ses compétences d'administrateur, tout en développant ses aptitudes de gestionnaire, chacun va devoir aussi et plus encore se faire « Découvreur », sur un mode résolument inventif et responsable. C'est la nouvelle exigence si l'on veut relever le défi des mutations et des crises de notre temps ■

**Texte remis le 8 novembre 2018**

.....

(31) Comme me le dit voici déjà une bonne quinzaine d'années Mike Granatt, fondateur et premier chef du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office à Londres, « Je n'ouvre jamais une cellule de crise s'il n'y a pas au moins deux femmes dans le groupe ».

(32) Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 6.

# Prise de décision dans l'incertitude

## *Expérience des médecins tactiques du RAID*

par *Matthieu LANGLOIS*



### À PROPOS DE L'AUTEUR

#### Matthieu LANGLOIS

Médecin anesthésiste réanimateur depuis 2000



Diplômé de médecine de catastrophe  
Diplômé de réanimation médicale  
Diplômé en anesthésie réanimation pédiatrique - Diplômé de médecine Hyperbare - Auditeur de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (2013) - Membre de la société française d'anesthésie réanimation - Membre de la Société française de médecine d'urgence - Membre de la Société française de médecine de catastrophe - Membre NAEMT (North American Emergency Technicians) Médecin du RAID depuis 2007 - Médecin chef du RAID depuis 2012 - Activité libérale dans une clinique orthopédique et traumatologie parisienne entre 2004 et 2018. - Praticien attaché à l'hôpital de la Pitié Salpêtrière (Service d'accueil des polytraumatisés) - Attaché au SAMU 92 (garde de médecin urgentiste depuis 1993)

#### Expérience professionnelle :

Attentat Saint Michel - Nombreux plans NOVI - Direction du soutien médical tactique du RAID entre 2012 et 2018 (Merah, Hyper cacher, Bataclan, saint Denis, Magnanville) - Rédaction de la doctrine médicale du RAID - Activité régulière de garde en ambulance de réanimation depuis 23 ans (Samu et BSPP) - Assistance médicale : courses sportives (Ultra Trail) Évacuation sanitaire médicalisée - Médecin anesthésiste (Bloc opératoire, Unité d'accueil de polytraumatisés- réanimation) - Participe à de nombreux congrès nationaux et internationaux - Participation aux formations de capacité et diplôme de médecine de catastrophe (Lyon sud/ Paris V et Paris VI - Créteil) - Organisation d'une formation de médecine tactique - Paris V - Nombreuses publications scientifiques sur la médecine tactique  
Publication d'un livre en 2016 - Médecin du RAID - Vivre en état d'urgence- Albin Michel



### RÉSUMÉ

Être médecin tactique au RAID ne se limite pas à être un « soignant » en tenue noire capable de suivre un groupe d'intervention. C'est avant tout un acteur capable de prendre des décisions pour organiser la prise en charge globale des victimes. Il agit sous l'autorité du chef du RAID mais doit être en mesure de s'adapter à toutes les situations, quelque soit le nombre de victimes exposées à la menace. L'expérience de la tuerie de masse du Bataclan est unique en Europe et illustre parfaitement le rôle d'un médecin tactique des forces d'intervention spécialisée. Il doit en permanence s'appuyer sur son expérience médicale dans la gestion des urgences vitales et sur son entraînement tactique au sein du RAID. Pour être agile dans un univers inconnu et chaotique, le médecin et les opérateurs du RAID travaillent sur des cycles alternants une phase de préparation, une phase de pilotage de crise puis une phase d'amélioration. Ce principe s'applique dans son activité clinique de praticien mais également lors des missions où il est intégré à la colonne du RAID. Pour décider dans l'incertitude et le stress, le médecin est légitime grâce à son expérience personnelle et à la confiance qu'il dégagera. Cet apprentissage requiert beaucoup d'exigence et d'efforts.

La Recherche Assistance Intervention Dissuasion (RAID) dispose d'un soutien médical opérationnel pour l'intégralité de ses interventions depuis 1994. Les médecins qui composent ce service médical du RAID cumulent une activité médicale régulière dans des services d'urgences ou d'anesthésie-réanimation avec une activité de médecine tactique au sein du RAID.

Ce soutien médical autonome et intégré, initialement justifié par la prise d'otages de la maternelle de Neuilly en 1994, fit la preuve de son efficacité lors de nombreuses interventions dont les plus connues sont l'affaire du gang de Roubaix, la prise d'otages de l'Hyper-Cacher à Vincennes, l'assaut de Saint-Denis et la tuerie de Magnanville. Tous ces événements confirment l'intérêt de la présence de médecins tactiques au sein des colonnes d'intervention du RAID. Mais au-delà de ce rôle bien compris, c'est lors de la tuerie de masse

du Bataclan que l'intervention des médecins tactiques du RAID a été au cœur du pilotage global de la crise: ils ont joué un rôle déterminant dans la gestion même de la crise<sup>1</sup>.

Les médecins tactiques se consacrent uniquement à la mission « secours et soins » et évoluent de manière totalement intégrée aux groupes d'assaut. Cette fonction ne se limite pas à assurer la réalisation de gestes techniques, de soins ou de conseils. Le médecin du RAID doit impérativement exercer un rôle de décideur pour optimiser les soins et l'évacuation vers les hôpitaux. Pour remplir cette mission, les médecins sont contraints de prendre des décisions médicales et organisationnelles dans un contexte tactique de menace prégnante. Prendre des décisions est courant pour un médecin spécialiste de l'urgence vitale, mais les prendre dans des situations complexes et « hors cadre », c'est le challenge spécifique des médecins tactiques du RAID.

(1) Service Médical du RAID Retour d'expérience des attentats du 13 novembre 2015. Gestion de l'attaque terroriste du Bataclan par les médecins d'intervention de la Police Nationale. Ann. Fr. Med. Urgence (2016) 6: 3-8 <https://doi.org/10.1007/s13341-015-0601-4>.

## SE PRÉPARER

Pour se préparer à intervenir dans un contexte aussi extrême que celui vécu par le RAID en novembre 2015 au Bataclan, il faut accepter de se mettre en grande difficulté au cours d'entraînements multiples et variés.

Un médecin qui veut pouvoir exercer ce métier avec le même sang-froid et la même pertinence quelles que soient les conditions de travail, doit dans un premier temps acquérir une solide expérience médicale. Il doit s'appuyer sur un large référentiel personnel de la gestion du blessé grave et des patients au pronostic vital engagé. Il doit aussi avoir vécu en sa qualité de médecin des accidents catastrophiques à effet limité (ACEL). L'expérience acquise au fil des gardes dans les services d'urgences-SAMU-SMUR, dans les salles de réveil ou de déchoquage, dans les blocs opératoires et les services de réanimation, va lui permettre de constituer un socle solide de connaissances et de référentiels. Seul ce type d'expériences génère de la confiance en soi et une maîtrise de ses émotions. Ce cycle d'apprentissage indispensable permet au médecin tactique d'être le plus à l'aise possible dans des situations complexes et dégradées, dites « hors cadres ».

Le recrutement des médecins évalue cette capacité à décider dans une situation de stress majeur et dans un environnement hostile; ce qui n'a rien à voir avec la pratique médicale « classique ». Les médecins que nous sélectionnons sont évidemment de très bons professionnels de l'urgence vitale, mais la question essentielle que nous posons est celle de leur capacité d'adaptation au stress et de leurs qualités d'intelligence émotionnelle.

Ainsi nous les testons :

Seront-ils toujours de bons professionnels dans des situations extrêmement dégradées? Seront-ils capables de s'adapter à l'imprévu et d'être force de propositions (au chef du RAID? Gar-

deront-ils une capacité d'analyse et de décision en toute situation?

La journée de sélection va ainsi tester les capacités professionnelles (réalisation de gestes techniques, triage et prises de décisions) mais après être soumis à un haut niveau d'exigence physique et mental;

Pour être agile dans un univers complexe et déstructuré<sup>2</sup>, l'humain doit pouvoir compter sur des outils parfaitement maîtrisés. En médecine c'est codifié sous forme de procédures, de référentiels et autres guidelines. Chaque médecin, quelle que soit sa spécialité, maîtrise ce type d'outils. En fonction de son analyse de la situation, le médecin va appliquer des procédures, déléguer des actions et jouer un rôle de chef d'équipe<sup>3</sup>. L'exemple du « trauma leader » lors de l'accueil d'un polytraumatisé illustre parfaitement cette organisation. Il doit en quelques minutes et quelques examens apprécier la gravité du blessé, faire des choix thérapeutiques en fonction de la priorité: un thorax qui saigne associé à un traumatisme crânien grave par exemple. Ensuite il décide de confier telle ou telle action à son équipe (internes, infirmiers, aide soignants etc.)<sup>4</sup>.

Au RAID, nous disposons également de référentiels pour tous les types de menaces et de structures. Le soutien médical du RAID s'appuie depuis 2012 sur une doctrine<sup>5</sup> qui a pour objectif d'assurer en toutes circonstances et quel que soit le nombre de victimes :

- ✓ le soutien médical de tous les blessés lors de l'assaut du groupe d'intervention
- ✓ l'organisation du sauvetage et de l'extraction des victimes hors de la menace.

Les outils innovants que le RAID a développés sont le fruit d'une réflexion entre les médecins, les officiers et les opérateurs, ainsi que les partenaires des services de secours. On compte trois outils d'aide à la décision :

✓ Un zonage dynamique pour répondre au double enjeu : sécurité et efficacité des secours

✓ Une coordination opérationnelle entre la force d'intervention spécialisée et les secours conventionnels (COIS – OST – OLSP – COS)

✓ Un triage médical tactique pour accélérer les flux d'extraction des victimes.

Ils sont volontairement simples afin de s'appliquer très facilement à toutes les crises, et surtout dans les situations imprévues, impensables, inimaginables... Car dans ce cas, seules des aides simples garantiront aux décideurs de garder une vue d'ensemble, une agilité décisionnelle et une réelle capacité d'adaptation et d'innovation<sup>6</sup>. C'est le principe « *Keep it simple as Stupid* »<sup>7</sup>.

L'étape de la sélection suivie de l'apprentissage des principes ne suffit pas. Il est important que le médecin s'entraîne quotidiennement. Cela veut dire continuer une activité médicale régulière, réaliser des gestes techniques, communiquer avec des blessés, avec des personnes en souffrance et anxieuses. Dans toute activité d'urgence médicale classique, il faut prendre des décisions y compris avec des situations stressantes où la vie est en jeu<sup>8</sup>.

Au RAID, les médecins participent aux entraînements tactiques. Ceux-ci sont les plus réalistes possibles avec une incertitude systématique. Les entraînements stimulent l'exigence du collectif pour accepter une prise de risque maîtrisée. Nous travaillons surtout sur la réponse collective à l'incertitude. Dans l'action, il n'y a pas un chef qui impose verticalement ses décisions, mais un groupe qui s'adapte en permanence. Le défi est de faire émerger des leaders de terrain auprès d'un collectif qui acceptera leur décision et leur apportera sa confiance. La menace évolue trop vite, les décisions doivent être prises immédiatement sans un feedback systématique vers la hiérarchie. Il existe beaucoup d'autonomie décisionnelle au sein

.....

(2) Lagadec P, Le continent des imprévus. Journal de bord des temps chaotiques. Ed Manitoba. Les Belles Lettres (2015).

(3) Service médical du RAID, Antenne médicale spécialisée de Satory (GIGN), F. Lapostolle, T. Loeb, E. Lecarpentier, B. Vivien, P. Pasquier et M. Raux. Comment appréhender une tuerie de masse pour les équipes Smur primo-intervenantes? Annales Françaises de Médecine d'Urgence (2018) 8:316-325. <https://doi.org/10.3166/afmu-2018-0084>.

(4) Hicks C, Petrosniak A., The Human Factor. Optimizing trauma team Performance in dynamic clinical environments. Emerg Med Clin N Am 36 (2018): 1-17.

(5) Service Médical du RAID (2015) Médicalisation de l'extrême-avant au cours d'une intervention des forces de l'ordre pour prise d'otages : principes régissant la prise en charge médicale et retour d'expérience du RAID. Ann. Fr. Med. Urgence (2015) 5 :166-175.

(6) Lagadec P, "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).

(7) Raymond ES, The new hacker's dictionary, 3rd Edition. October 11, 1996

(8) Lauria MJ, Gallo I, Rush S, Brooks J, Spiegel R, Weingart S. Psychological Skills to improve emergency care providers' performance under stress. Ann Emerg Med 2017 dec ; 70(6) :884-890.

du groupe d'intervention, même si de nombreuses règles et objectifs ont été fixés avant.

Comme tous les opérateurs, le médecin est intégré dans le groupe et dans la réponse à la menace. Sa mission de secours ne doit pas perturber la mission de police. Ses décisions comme pour l'ensemble des opérateurs sont imposées par le terrain et le médecin peut être un leader si la situation l'exige.

La confiance d'un collectif « fort » pousse le décideur à suivre son instinct. Cette notion est fondamentale dans un univers déstructuré. La cohésion obtenue par des années d'entraînements et de vie en groupe permet de libérer et d'autonomiser la prise de décision. Cette agilité à sortir du cadre permet aux médecins d'organiser les secours en fonction des contraintes et non d'imposer des schémas.

Les nombreux exercices « tueries de masse » réalisés en partenariat avec les Services d'incendie et de secours (SDIS) sont construits en « dégradé » pour nous obliger tous ensemble et de manière coordonnée à prendre des risques, des initiatives et enrichir les référentiels communs.

## S'ADAPTER À L'IMPRÉVU

Le médecin, pour décider dans le chaos, doit se connaître, avoir à la fois une grande confiance dans ses repères techniques, médicaux, tactiques et humains, mais aussi bien connaître ses limites et accepter ses émotions<sup>9</sup>. Les exemples ne manquent pas tant dans l'activité quotidienne du médecin urgentiste que dans celle « hors cadre » du médecin tactique.

Par exemple, quand une équipe du SAMU doit prendre en charge un enfant traumatisé crânien grave à quelques minutes en ambulance du réveil de Necker, le médecin apprécie rapidement la gravité de son état et, prend ou non, la décision de l'intuber. Doit-on réaliser le

geste immédiatement ou attendre son évacuation vers l'hôpital? Les études scientifiques sont parfois aussi contradictoires apportant de la confusion dans la décision<sup>10</sup>. La bonne décision n'est pas évidente. Le protocole dira sans doute de l'intuber mais cela peut faire perdre du temps voire aggraver la situation si le geste est délicat.

Dans le cas d'un enfant, si la famille est présente, les émotions de l'équipe soignante sont intenses. Paradoxalement, c'est souvent grâce à ces émotions que le médecin et son équipe prennent la bonne décision. Lors de ces cas difficiles, il est important de ne pas être sidéré par la prise de décision, ce serait le plus négatif. La confiance acquise sur l'expérience évitera l'effet « tunnel » trop brutal.

Le médecin évoluant dans le « hors cadre » doit prendre des risques dans ses choix. Le « trauma leader » qui décide dans l'incertitude ne peut pas attendre une analyse complète, ni tous les bilans complémentaires, pour débiter un traitement ou décider d'une opération chirurgicale. La rapidité de décision et l'anticipation sont parfois indispensables pour garantir la qualité des soins<sup>11</sup>.

L'expérience du Bataclan résume parfaitement l'adaptabilité nécessaire au chef du RAID et aux médecins tactiques. L'extraction de l'ensemble des victimes vivantes au rez-de-chaussée (fosse, scène etc.) avant l'assaut de la BRI PP<sup>12</sup> au 1<sup>er</sup> étage, était l'objectif du RAID. Cette mission a été réalisée en un temps réduit, soit environ 30 minutes avant que l'assaut ne soit donné. Cela confirme que l'analyse des médecins et du chef du RAID était la bonne: ne pas attendre la neutralisation de la menace pour soigner et évacuer les blessés. Les décisions ont été prises sans délai préjudiciable<sup>13</sup>. Les décisions médicales tactiques dans la fosse furent très nombreuses. Pour les médecins les décisions les plus lourdes ont été le triage obligatoire des blessés à l'intérieur du Bataclan, afin d'accélérer le flux d'évacuation des blessés et la mise en sécurité de l'ensemble des victimes<sup>14</sup>.

Ces choix difficiles doivent être partagés et compris. Le triage tactique du RAID (*Figure n°1*) associé à des directives simples, a montré son intérêt car il a été immédiatement compris et intégré par d'autres services de police comme la BAC et les effectifs de sécurité publique.

L'impact d'une décision doit automatiquement apporter de la sérénité et de la confiance aux acteurs moins aguerris. Dans le même temps, l'attitude des sauveteurs doit rassurer les victimes et faire accepter les choix. Véhiculer de la confiance par ses attitudes et ses décisions est un des éléments clés de l'expérience du 13 novembre 2015.

Demander à une victime terrorisée de traverser la fosse du Bataclan ou d'enjamber un balcon à 4 mètres de haut ne peut se faire sans empathie et sans une volonté affirmée et bien comprise. Rassurer par sa posture, par des paroles, par un regard, son des obligations du médecin tactique. Car les décisions, même si elles peuvent paraître très dures dans le cas du triage, doivent être comprises et acceptées par la hiérarchie, les opérateurs, les autres acteurs et par les victimes. Cela ne peut en aucun cas s'improviser et demande une expérience médicale importante tout comme des qualités relationnelles et humaines.

## S'AMÉLIORER APRÈS

Un cycle « préparation & adaptation » serait incomplet sans le dernier et indispensable volet du triptyque: l'amélioration par le retour d'expérience et le partage intra-service puis interservices. Une phase d'analyse, postérieure à l'intervention, est indispensable pour comprendre et tirer les enseignements d'une gestion de crise afin de pouvoir s'améliorer ensuite. Le partage des *retex* entre forces de sécurité intérieure et services d'incendie et de secours est la clé pour améliorer l'efficacité et la sécurité de la mission de secours en cas d'attaque terroriste.

(9) Damasio A, L'erreur de Descartes : La raison des émotions. 2010, Editions Odile Jacob.

(10) Adelson PD, Bratton SL, Carney RM et al., Guidelines for the acute medical management of severe traumatic brain injury in infants, children, and adolescents. Chapter 3. Prehospital airway management. *Pediatr Crit Care Med* 2003 jul; 4(3).

(11) Rappold JF, Hollenbach PT, Dania Beadle S et al. The evil of good is better: making the case for basic life support transport for penetrating trauma victims in an urban environment. *J Trauma Acute Care Surg.* 2015; 79: 343-348.

(12) BRI PP: Brigade de Recherche et d'Intervention de la Préfecture de Police de Paris

(13) Fauvergue JM, Patron du RAID. (2017) Mareuil Éditions.

(14) Langlois M, Ploquin F, Médecin du RAID-Vivre en état d'urgence. (2016) Éditions Albin Michel.

Après chaque exercice de type «tuerie de masse», nous réalisons systématiquement une analyse factuelle.

Où se trouvaient les blessés? Au bout de combien de temps ont-ils bénéficié d'une prise en charge médicale? Quel a été le délai d'évacuation vers l'hôpital? Des lésions « survivables » auraient-elles pu bénéficier d'une prise en charge différée? Toutes ces questions, nous nous les posons et nous y répondons. Il est important d'accepter aussi ses erreurs ou ses échecs<sup>15</sup>.

Notre doctrine médicale d'intervention a progressé depuis 2012 grâce à ces analyses factuelles post-intervention. A titre d'exemple nous savons qu'on ne gère pas une tuerie de masse à Strasbourg avec un seul médecin et un officier comme on la gère à Paris avec cinq médecins et un véritable poste de commandement. La doctrine doit

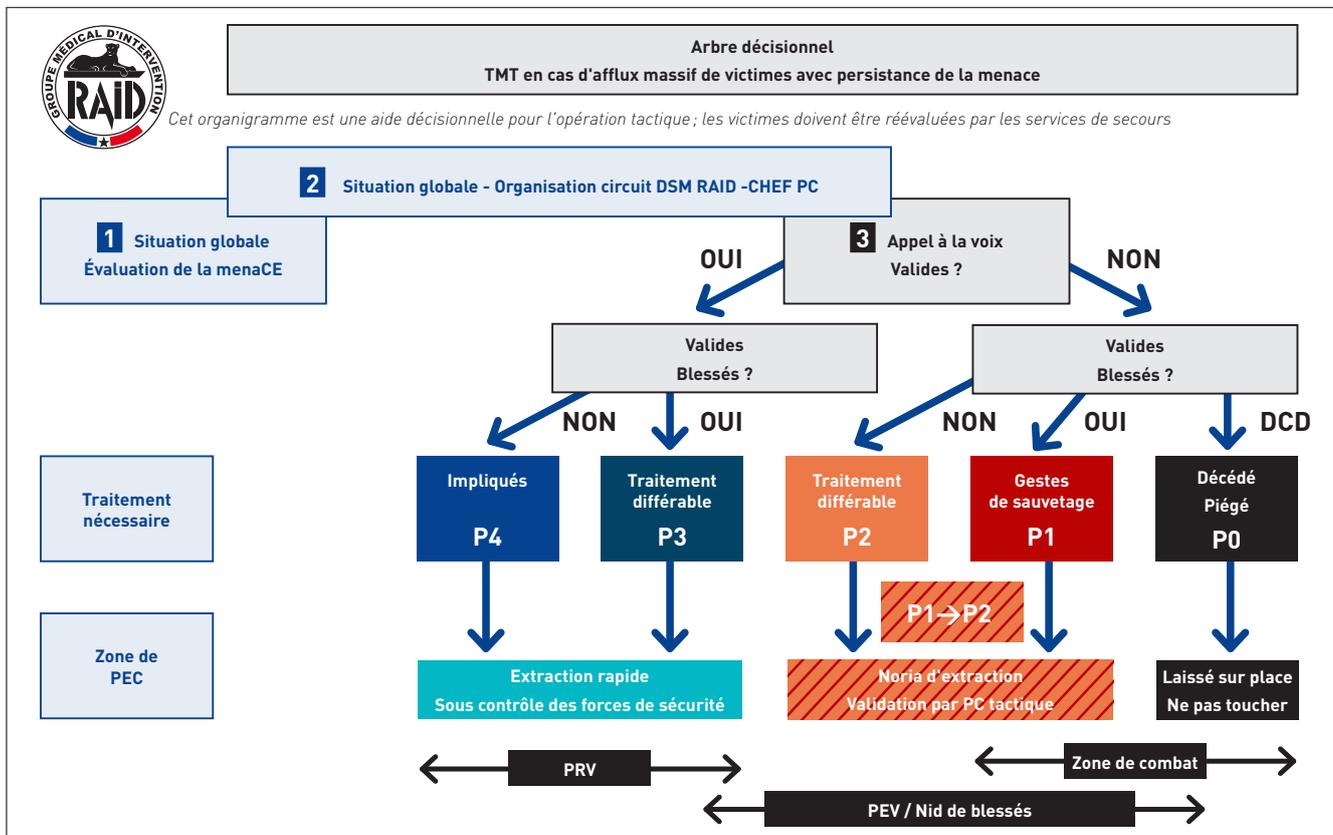
s'appliquer à toutes les situations. Pour le médecin tactique il est important de ne pas se limiter à l'analyse des premiers instants: c'est en partageant avec les médecins et chirurgiens hospitaliers qu'il comprendra la gravité évolutive des blessures. C'est en effet le chirurgien qui donnera des explications sur la typologie et la morbidité de la blessure. Le concept de mort évitable doit être expliqué car le médecin tactique doit aussi accepter de ne pas pouvoir « sauver » certaines blessures. La notion de lésions survivables est plus juste que celle de « mort évitable »<sup>16</sup>, car elle pousse à des améliorations de prise en charge sans culpabiliser les équipes soignantes.

Sans chercher à culpabiliser ni punir, un *retex* ou débriefing peut être parfois dur car l'analyse doit être la plus factuelle possible. C'est la vérité du terrain qui est juge de paix. On ne peut tricher dans un débriefing au risque

d'un jour tricher sur le terrain. Cette phase post-crise demande de l'humilité. En élargissant les référentiels, cette étape donnera encore plus de confiance et de sérénité pour décider lors de la prochaine crise<sup>17</sup>.

En médecine, nous avançons probablement un peu plus lentement, il existe des revues de mortalité et de morbidité (RMM) mais cela se met en place souvent uniquement en cas de complications graves. L'analyse humaine doit accepter de regarder aussi l'activité dite normale, avec une analyse qui doit être factuelle et déculpabilisante<sup>18</sup>. La médecine avance sur la base de preuves scientifiques. L'EBM ("evidence-Based Medicine", soit "médecine fondée sur les faits") est indispensable au progrès médical même si parfois il engendre des certitudes qui seront un handicap dans des univers « chaotiques ».

Figure 1 : Arbre décisionnel pour la mise en sécurité d'un afflux de victime



(15) Pépin C, Les vertus de l'échec. 2016 Allary Editions.  
 (16) Girard, E., Jegouso, Q., Boussat, B., François, P., Ageron, F. X., Letoublon, C., et al. (2018). Preventable deaths in a French regional trauma system: A six-year analysis of severe trauma mortality. Journal of Visceral Surgery, 1-7. <http://doi.org/10.1016/j.jviscsurg.2018.05.002>  
 (17) Publication interarmées, Retour d'expérience des armées (RETEX) Division Emploi PIA-7-7.6(A), archives - ops (2013) N 001/DEF/EMA/SCEM-OPS/CAOA/NP du 18 mars 2008. <https://docplayer.fr/33424387-Pia-7-7-retour-d-experience-des-armees-retex-publication-interarmees-division-emploi-1.html>.  
 (18) Morel C, Les décisions absurdes Tome II. (2014) Éditions Essai Folio, Gallimard.  
 (19) Taleb N.N, Le cygne noir: La puissance de l'imprévisible. 2012, Éditions Les Belles Lettres.

Le médecin doit aussi exprimer clairement ses émotions dans la décision médicale en parallèle aux données purement scientifique. Il doit aussi et surtout partager ses émotions avec son équipe soignante et s'appuyer sur son « groupe ». Même dans notre pratique médicale la capacité à décider dans l'incertitude revient à accepter la théorie du cygne noir. L'avenir est un pur hasard, on perd son temps à le prédire<sup>19</sup>.

## CONCLUSION

La prise de décision est un rôle majeur du médecin tactique. Il est important qu'il possède la légitimité naturelle du leader; cela ne s'invente pas, mais se travaille au quotidien.

La qualité d'expert de la prise en charge des urgences vitales ne suffit pas à justifier de sa présence au sein du RAID. L'entraînement régulier auprès des hommes du RAID lui permet de pratiquer son activité de médecin urgentiste dans un contexte tactique dégradé. Réaliser des médicalisations et des sauvetages sous le feu, en fonction de contraintes externes mais sans perturber la mission de police demande une

sélection, une formation et un entraînement spécifique.

Le médecin classique est seul décideur en s'appuyant sur un référentiel médical, tandis que le médecin tactique est un décideur soumis à un collectif et une hiérarchie évoluant « hors référentiel » garanti.

Les deux sont complémentaires et synergiques car pour décider dans l'incertitude, il faut au quotidien prendre de nombreuses décisions dans sa « zone de confort » avant de réussir à évoluer en dehors de celle-ci ■

*Texte remis le 10 novembre 2018*



## LEXIQUE

**ACEL:** Accident catastrophique à effet limité

**BAC:** Brigade Anti-Criminalité

**BRI PP:** Brigade de Recherche et d'Intervention de la Préfecture de Police de Paris

**COIS:** Commandant des Interventions Spécialisées

**COS:** Commandant des Opérations de Secours

**COP:** Commandant des Opérations de Police

**EBM:** Evidence Base Medicine

**OLSP:** Officier de Liaison Sapeur-Pompier

**OST:** Officier Secours Tactique

**PEV:** Point d'Extraction des Victimes

**PRV:** Point de Rassemblement des Victimes

**RAID:** Recherche Assistance Intervention Dissuasion

**RMM:** Revue de Morbi-Mortalité

**SAMU:** Service d'Aide Médicale Urgente

**SDIS:** Service d'Incendie et de Secours

**SMUR:** Service mobile d'Urgences et de Réanimation

**TMT:** Triage Médical Tactique

# Gestion de crise : de l'incertitude à la simplicité

par Hervé CARRESSE



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Hervé CARRESSE

«Pas de résilience sans redondance, pas d'efficacité sans simplicité, pas d'efficience sans constance».



Breveté de l'École de guerre (master 2 stratégie-défense-sécurité), diplômé en prévention maîtrise des risques et gestion de crise, Hervé a commandé et participé à de nombreuses crises, certaines très médiatisées, comme l'attentat sur le RER B de 1995, le feu de raffinerie à IZMIT (Turquie) en 1999, l'attentat de Charlie Hebdo en 2015, et plus récemment la crue de la Seine en juin 2016, son expertise s'appuie sur un solide vécu opérationnel. Cadre dirigeant confirmé, expert en pilotage de la performance, en conduite du changement et en planification, il a ainsi dirigé la réorganisation du système de formation de la BSPP (2003-2005), proposé un modèle d'école pour la BSPP rénové et certifié ISO 9001 en 2011, réorganisé la chaîne prévention maîtrise des risques HSE de l'armée de Terre (2011-2014), rationalisé et optimisé les quatre services de soutien de la BSPP (2014-2015), élaboré et déployé le plan de continuité d'activité de la BSPP (2016-2017). Après plus de 35 ans au sein des forces armées dont près de 20 ans au sein de la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), il désire promouvoir une culture de la sécurité participant à la création de valeur au sein des organisations publiques et privées.

Convaincu de la nécessité d'aborder de manière opérationnelle l'ensemble des problématiques touchant à la prévention et la maîtrise des risques, la continuité d'activité, la gestion de crise, à l'instar de René Char (« penser stratégique, agir primitif »), il pratique une approche globale et intégrée gage de pertinence dans l'action. Féru de méthodes de planification aussi bien civiles que militaires, accoutumé aux divers processus d'aide à la décision existant, il utilise une démarche synchrétique toujours pragmatique, jamais dogmatique, souvent innovante à l'écoute des besoins exprimés et des attentes affichées.

Décideur particulièrement expérimenté, possédant de solides compétences en prévention et maîtrise des risques, continuité d'activité, gestion de crise, management de situations complexes et délicates, pilotage de projets à forts enjeux stratégiques et financiers, il a choisi de rejoindre le cabinet Nitidis, en qualité de directeur associé, afin de mettre son expertise au service des organisations publiques et privées.



## RÉSUMÉ

Les opérations auxquelles l'auteur a participé l'ont conduit à réfléchir sur l'incertitude en situation de crise.

Inspiré par Clausewitz et le général de division Vincent Desportes, il développe une analogie entre guerre et crise afin d'identifier les leviers humains, organisationnels, technologiques permettant « d'agir sur l'essentiel ».

Examinant les facteurs d'incertitude, il propose une nouvelle lecture des organisations à haute fiabilité au travers des principes de la guerre. Puis, il montre comment les nouveaux outils digitaux sont à même de favoriser la prise de décision. Enfin, il conclue sur l'impératif de simplicité face à la complexité de toute crise.

En qualité de fantassin puis surtout d'officier de sapeurs-pompiers, les opérations auxquelles j'ai participées m'ont conduit à réfléchir sur l'incertitude vécue par les décideurs et les acteurs confrontés aux situations de crise. Cette incertitude n'est bien sûr pas l'unique dimension de ces situations exceptionnelles au cours desquelles les repères communément admis volent en éclats. Ces contextes hors normes, paroxystiques, susceptibles d'affaiblir ou de mettre en jeu la survie d'une organisation, entraînent, dans la plupart des cas, une déstabilisation émotionnelle des responsables et des dirigeants.

Cependant au-delà des multiples caractéristiques, causes et effets, des crises qu'il serait fastidieux de rappeler, il importe de montrer comment l'incertitude mérite d'être étudiée afin de tout mettre en œuvre pour tenter de la diminuer voire la maîtriser.

En effet comme la guerre, la crise est caractérisée par un « brouillard » et des « frictions », deux concepts brillamment développés par Clausewitz dans sa bible de la stratégie : « de la guerre »<sup>1</sup>. Ces deux données irréductibles sont présentées comme étant au centre de la réflexion du décideur. Les phénomènes de hasard et de désordre, générés par la situation,

s'ajoutent alors pour augmenter l'incertitude qui assaille les gestionnaires de la crise en créant un tourbillon de doutes et un stress souvent déstabilisant.

Plus récemment, la lecture de l'ouvrage éclairant du général de division Vincent Desportes<sup>2</sup> m'a conduit à poursuivre plus avant l'analogie entre guerre et crise. De fait, la guerre demeure, à l'évidence, le seuil ultime et irradiant de la crise. Depuis toujours, la crise est imprévisible. Ce constat cruel et déroutant est si frustrant qu'aucun courant de pensée n'a osé proposer de recette pour dominer, surpasser ces événements extraordinaires. Dans l'impossibilité de prévoir l'impossible, les décideurs se contentent de gérer, au mieux, la crise pour en diminuer l'incertitude et en atténuer les effets sur les cibles identifiées comme prioritaires et vitales.

**Le défi est donc majeur. Il s'agit de penser et agir l'essentiel avec rapidité et précision. Pour cela, il est indispensable de disposer d'une organisation et d'une technologie.**

Tentons de décrypter les facteurs de cette incertitude avant d'évoquer les possibilités organisationnelles et technologiques de la diminuer.

(1) Von Clausewitz, C., De la guerre, Collection Arguments, 1955  
(2) Desportes V., « Décider dans l'incertitude », 2007

## DE L'INCERTITUDE.

Examinons les trois facteurs d'incertitude récurrents : le facteur humain, le facteur organisationnel, le facteur d'environnement ainsi que leurs conséquences sur les décideurs.

Issue des travaux de l'économiste Frank Knight, la notion d'incertitude s'oppose à celle de risque. Le risque désigne une situation où les possibilités futures sont connues et probabilisables. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où l'on ignore tout cela.

Ainsi on peut distinguer :

- ✓ les situations risquées où la distribution de probabilité des cas possibles est connue ;
- ✓ les situations incertaines où les cas possibles ne sont pas connus.

L'action humaine qui se déroule en temps réel est imprégnée par l'incertitude. En situation extrême, l'incertitude comportementale de l'individu non préparé et non aguerri est maximale. Face à la pression des événements, face à l'incertitude d'une situation où l'avenir n'est pas connu et ne peut être connu, l'individu est déstabilisé et, dans la plupart des cas, incapable d'une réaction rationnelle.

En situation de crise, l'action humaine est foncièrement collective dans sa conception et sa réalisation. En l'absence de structuration et d'entraînement de cellule de crise, le doute, l'inhibition, l'erreur individuelle peuvent alors devenir collective. Face à des événements hors normes, La cellule de crise se doit d'agir en véritable poste de commandement opérationnel comparable à celui d'une force militaire.

Néanmoins, la sociologie a montré comment toute organisation cultive des zones d'incertitude qui entretiennent les jeux de pouvoir au sein du groupe en nuisant à l'efficacité et l'efficience de la pensée et l'action collective. Il s'agit des zones de responsabilité qui n'ont pas été précisément définies et délimitées. Ceux qui maîtrisent, même partiellement, ces zones d'incertitude, importantes pour le fonctionnement du groupe, deviennent en quelque sorte irremplaçables. Ces experts réussissent à créer une dépendance des autres à leur égard. De fait, pour accroître son pouvoir organisationnel

et diminuer celui des autres, chaque individu cherche, à travers ce que les sociologues des organisations appellent une stratégie, à accroître le degré de prévisibilité de son périmètre de responsabilité tout en restant le plus imprévisible possible pour les autres. Ces jeux de pouvoirs entre dirigeants, responsables et collaborateurs peuvent semer la confusion et nuire à l'intelligence et l'efficacité collective. Constat d'autant plus préjudiciable lorsque la situation à gérer relève du drame et de l'urgence.

De plus, l'environnement, tant physique, sociétal, économique, médiatique, politique, varie du prévisible, grâce aux moyens documentaires et techniques, à la plus totale incertitude.

C'est Clausewitz, une fois de plus, qui a conceptualisé brillamment cette incertitude environnementale autour de deux notions clés : le brouillard de la guerre et la friction. Ces deux données irréductibles sont au centre de la réflexion du décideur. Réflexion qui est, en sus, confrontée aux phénomènes de hasard et de désordre consubstantiels à toute situation extrême.

Devant cette incertitude situationnelle, les décideurs adoptent une « rationalité limitée ». C'est-à-dire, un mode de pensée rationnel mais limité par trois contraintes :

- ✓ l'information toujours imparfaite ;
- ✓ l'impossibilité d'envisager toutes les solutions ;
- ✓ l'incapacité d'analyser ces dernières jusqu'au bout de leurs conséquences.

Au terme de ce développement, acceptons l'idée selon laquelle l'action et la contingence priment sur la planification et le déterminisme. Il importe maintenant de s'interroger sur les moyens organisationnels pouvant réduire l'incertitude opérative subie par les décideurs et les acteurs.

## DE L'ORGANISATION.

Diminuer l'incertitude opérative passe inévitablement par la transformation de l'organisation en un véritable système de commandement structuré, entraîné, dirigé depuis la cellule de crise. Cette transformation peut s'inspirer

utilement des principes arrêtés pour caractériser les organisations à haute fiabilité (HRO: High Reliability Organisation).

Né dans les années 80, le courant de pensée des organisations à haute fiabilité (HRO) s'est intéressé aux caractéristiques requises pour que les organisations mettant en œuvre des technologies complexes et dangereuses soient à même d'éviter les catastrophes majeures. Les caractéristiques sous-jacentes de ces organisations relèvent à la fois de dispositions structurelles et organisationnelles, mais aussi de contraintes imposées par l'environnement externe. Dans les HRO, les décideurs savent que des erreurs fréquentes et mineures peuvent par effet domino conduire à des défaillances majeures du système. Les processus de décision opérationnelle sont flexibles et dispersés.

Ce qui singularise les HRO ne se limite pas aux seuls aspects structureaux, mais à une forme d'organisation qui réduit la brutalité des événements inattendus et favorise leur récupération rapide après leur survenance. Elles sont donc résilientes. Les HRO « pensent et agissent autrement » et leur succès tient à l'attention qu'elles portent à ce qui arrive. Ce concept, dit de « *mindfulness* », qui les rend attentive et consciente (*mindful*) suppose une capacité soutenue pour trier le flux des événements en séquences signifiantes. *A contrario*, la tendance à l'inattention révèle un style mental incitant les individus à suivre des recettes, utiliser de vieilles catégories pour classer les éléments d'observation. Ces organisations « inattentives » agissent avec rigidité, fonctionnent en pilotage automatique, interprètent les contextes nouveaux en se référant docilement à des expériences passées sans processus d'actualisation.

La « *mindfulness* » des HRO face aux événements indésirables résulte de la mise en œuvre de cinq processus faisant concorder les attentes (*expectations*), l'inattendu (*unexpected*) et l'attention (*mindfulness*). Les trois premiers visent à anticiper les (mauvaises) surprises, et les deux derniers à atténuer leurs effets.

**Principe n°1:** se préoccuper plus des défauts que des succès. Tout raté ou défaut est considéré comme le symptôme d'un dysfonctionnement. En d'autres termes, il faut prêter attention à des signaux que l'on pourrait qualifier de faibles.

**Principe n°2 :** résister à la simplification. Conduire des analyses multifactorielles en confrontant les points de vue. Ne pas se satisfaire de la première cause explicative. Fuir le monisme. Chasser les idées reçues. Les HRO privilégient les attitudes interrogatives et consacrent des ressources pour explorer la complexité.

**Principe n°3 :** demeurer sensible aux «retours» du terrain. L'organisation reste attentive à la façon dont les tâches sont réellement effectuées sur le terrain et non pas telles qu'elles ont été prescrites. Ceci suppose de porter un regard sur l'activité réelle des opérateurs, de s'intéresser aux difficultés concrètes et de les résoudre avec pragmatisme.

**Principe n°4 :** entretenir des capacités de résilience. La résilience combine la limitation de la taille des erreurs et l'improvisation des solutions de contournement qui permettent au système de continuer à fonctionner. Toute HRO encourage la formation, les aptitudes à la recombinaison et la capacité à improviser. Les pires hypothèses sont toujours étudiées. Afin de s'aguerrir, les HROs pratiquent leurs propres exercices d'auto-entraînement.

**Principe n°5 :** respecter et valoriser l'expertise. Le poids donné à l'avis des experts dans les décisions quel que soit leur rang hiérarchique demeure important.

Rapporté à la question de la diminution de l'incertitude opérative en situation de crise en quoi le paradigme des HROs est-il éclairant ?

Tout d'abord, je retiens d'emblée les quatre premiers qui s'inscrivent, sans ambages, dans cette nécessité de penser et d'agir le réel tout veillant à la robustesse de l'organisation en place.

Je suis plus circonspect sur le dernier principe. En effet, le prisme de l'expertise a la faiblesse récurrente de l'hyper technicité au détriment de la hauteur de vue et de la vision englobante. Le principe 5 mérite donc d'être atténué par l'arbitrage du décideur.

Ensuite, les HROs n'indiquent rien sur la structuration de la cellule de crise en véritable poste de commandement apte à anticiper, renseigner, communiquer, conduire pour appuyer la prise de décision des responsables.

De plus, les HRO's n'explicitent pas le processus de prise de décision articulé autour de points de situations successifs à l'issue desquels les orientations sont données.

Surtout, les HRO's incitent à négliger de manière trop radicale le processus de planification dont l'intérêt principal réside non dans sa méticulosité mais dans l'effort de réflexion conduit en amont de la crise sur les hypothèses envisageables. Ainsi, la préservation de la capacité à agir malgré l'imprévu, suppose une planification raisonnée. Cette planification doit être très souple : le danger vient toujours d'un plan trop rigide et de l'incapacité culturelle des décideurs à s'en écarter. Comme le note Vincent Desportes, « *la logique d'invention, de construction permanente, doit prendre le pas sur la logique de programmation* ».

Modes d'action et dispositifs doivent aussi être suffisamment adaptables et flexibles pour répondre sans difficulté aux circonstances imprévues, avec fluidité, sans hésitations ou aveuglement dans un plan rendu caduque par les événements.

Enfin, les HRO's ne traitent pas des trois principes de la guerre : **concentration des efforts, économie des forces, liberté d'action** qui concrètement signifient :

✓ pour le premier que des ressources toujours comptées doivent être engagées de manière pertinente sans éparpillement dans un cadre espace-temps ad-hoc ;

✓ pour le second que sur le plan matériel, « l'outil par excellence de gestion de l'incertitude », ce sont les réserves, la provision de puissance, « la massue préparée, organisée, contenue, entretenue », selon Foch, et dont la libération, sur un mode réactif ou proactif en saisissant, en créant et/ou en exploitant une soudaine opportunité, permet d'imposer son tempo et sa volonté aux circonstances. Sans réserve, point de succès possible en cas de défaillance du plan. C'est au décideur de veiller courageusement à toujours disposer de moyens en réserve ;

✓ pour le troisième qu'il passe par la recherche du renseignement, la construction et la mise à jour permanente d'hypothèses. Le décideur

avisé doit voir le renseignement comme un allié dont il mesure les limites.

Le décideur dans la prise de risque et la rationalité limitée qui accompagnent son action doit donc s'appuyer sur une organisation humaine structurée et entraînée apte à faire face à l'imprévu.

Dans cette optique, la révolution digitale à l'œuvre peut-elle offrir des solutions d'alerte et de commandement susceptibles de diminuer l'incertitude ?

## DE LA TECHNOLOGIE.

La révolution digitale à l'œuvre offre de sérieuses opportunités pour maîtriser de l'incertitude situationnelle. Mobilité et ubiquité semblent être des maîtres mots à la portée des structures de gestion de crise. Ces technologies de ruptures sont en passe de transformer nos traditionnelles cellules de crise en véritables outils de commandement « high tech » qui n'ont rien à envier à leurs homologues militaires.

En France, une dizaine d'entreprises proposent aujourd'hui des solutions complètes de systèmes d'alerte-commandement-gestion des opérations articulées autour de bulles WIFI de superviseurs et de terminaux smartphones/tablettes à la portée de toute organisation, privée et publique, désireuse de se doter d'un système de haute technologie capable d'améliorer drastiquement : la rapidité dans la prise de décision ; la réactivité dans l'action ; la précision dans la connaissance de la situation ; la coordination dans la manœuvre ; la traçabilité de l'ensemble des événements.

Ces solutions spécialement conçues pour un usage civil sont polyvalentes et déployables dans tout secteur d'activité exprimant le besoin d'optimiser ses capacités de « *command and control* » sur ses installations et ses opérations. Ces systèmes infocentrés assurent des fonctions de commandement, communication, conduite des opérations, collecte du renseignement longtemps l'apanage des systèmes militaires.

Ces systèmes de commandement, proches du temps réel, permettent de préparer et conduire l'action de tous les intervenants engagés dans la crise par la transmission et la représentation de toutes les données utiles à la prise de

décision. Ils assurent ainsi l'accélération du « tempo » de la manœuvre tout en diminuant la part d'incertitude liée à la rugosité du terrain.

Ainsi, le développement de ces solutions utilisant des terminaux mobiles comme les smartphones, les tablettes et des ordinateurs en qualité de superviseurs montre comment les réseaux sont en passe de devenir l'outil majeur de la conduite des opérations en contexte de crise.

Cette logique de réseau ne place pas le décideur en retrait, mais au contraire, elle nécessite un commandement de l'avant dans lequel le dirigeant se place au centre du nœud d'informations dont le cœur est implanté au poste de commandement de crise.

Le gestionnaire de la crise contrôle par géolocalisation les mouvements des intervenants, communique et échange en direct selon un processus multimédias voix-texte-image-vidéo. Il peut ainsi saisir l'instant décisif avec une compréhension quasi exhaustive. Le réseau crée une bulle de communication à l'intérieur de laquelle les intervenants peuvent échanger et communiquer en toute transparence. Le décideur fait alors évoluer sa manœuvre en se basant sur les initiatives des échelons subordonnés.

Accélératrice de décision et d'action, ces solutions numériques éclairent le brouillard et aplanissent les frictions, les deux concepts si chers à Clausewitz. Ces dispositifs digitaux sont devenus des éléments primordiaux dans la ré-

duction de l'incertitude. Cependant, ils demeurent des outils dont l'utilisation optimale requière en amont la construction d'un système humain de commandement performant par son entraînement, son organisation, sa planification.

## DE LA SIMPLICITÉ.

La crise est complexe et hasardeuse par essence. L'esprit de l'homme ne doit pas rajouter de la complication à cette complexité. Donner des ordres simples devient un critère de succès. Le centre de décision doit cultiver la simplicité dans l'action, la polyvalence par souci de modularité, l'initiative en ne prescrivant que l'essentiel, l'aptitude à la prise de risque, la constance dans l'action, le courage dans l'arbitrage.

A la base de la formation collective de l'entité de commandement doit prévaloir une culture commune, qui s'ancrera fermement dans l'esprit de tous les acteurs. Puis la confiance dans leurs capacités à prendre la bonne décision les laissera exercer leur liberté dans le feu de l'action.

Cette confiance dans la prise de décision et dans la conduite de l'action sera d'autant plus grande que l'organisation sera aguerrie et rompue à l'utilisation de systèmes de commandement souples, robustes et fiables à la pointe de la technologie tout étant à la portée financière de la plupart des organisations privées et publiques ■



## BIBLIOGRAPHIE

**Von Clausewitz C.**, « De la guerre » (Vom Kriege), 1832.

**Desportes V.**, « Décider dans l'incertitude », 2007

**Knight F. H.**, « Risk, Uncertainty, and Profit », 1921

**Bernoux P.**, « Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques », 1985

**Crozier M., et Friedbexrg E.**, « L'acteur et le système », 1977

**Roberts K.H.**, « Managing High Reliability Organization », California Management Review, 1990

---

### VIDÉOS

---

→ <https://youtu.be/FmTtM3phdPg>

→ <https://youtu.be/IKHdRcVlgM>



## POINT DE VUE

# UN EXEMPLE DE COOPÉRATION CIVILO-MILITAIRE : LA GESTION DE L'ÉPIZOOTIE À VIRUS INFLUENZA EN 2017

par Julie-Anne WEBER, Médecin en chef et Jean-Paul DEMONCHEAUX, Vétérinaire en chef



## RÉSUMÉ

La France a été confrontée en 2017 à une épizootie majeure d'Influenza aviaire hautement pathogène qui a conduit à abattre plusieurs millions de palmipèdes et à fortement fragilisé toute une filière agro-alimentaire. Les services vétérinaires des armées ont concouru à la gestion de cette crise en renforçant ponctuellement les moyens civils, dans une logique interministérielle et conformément aux principes de l'organisation territoriale interarmées de défense. Cet épisode permet d'illustrer les compétences des services vétérinaires des armées et plus généralement du Service de santé des armées dans la gestion d'une crise sur le territoire national.

*Dès 2008, le gouvernement a développé une stratégie interministérielle de réponse aux situations de crise. La place des armées dans ce cadre est ainsi décrite dans les livres blancs sur la Défense et la sécurité nationale de 2008 puis 2013. Le Service de santé des armées (SSA), sous l'autorité du chef d'état-major des armées, a suivi cette évolution et a adapté sa doctrine et son organisation pour pouvoir s'intégrer à un dispositif interministériel de gestion de crise. Les exemples sont nombreux, ces dernières années, où le SSA a contribué à la réponse des crises sanitaires, en coopération avec d'autres intervenants (pandémie grippale de 2009<sup>1</sup>, maladie à virus Ebola en 2014-2015<sup>2</sup>, ou encore attentats du 13 novembre 2015)<sup>3</sup>.*

*En France, en 2017, une épizootie a mis en péril toute une filière économique. Les services vétérinaires des armées (SVA) ont été sollicités pour renforcer les moyens civils engagés au profit de la stratégie d'éradication souhaitée par les pouvoirs publics. Cette intervention du SSA s'est inscrite dans la continuité d'une coopération ancienne entre les SVA et la Direction générale de l'alimentation (DGAL) du ministère de l'Agriculture (MINAGRI).*

## RAPPELS SUR L'INFLUENZA AVIAIRE

L'IA est une maladie qui peut infecter plusieurs espèces d'oiseaux d'élevage, d'ornement et sauvages. Elle est provoquée par des virus de la famille des *Orthomyxoviridae* du genre *Influenzavirus* de type A. Il existe 144 sous-types capables d'infecter les oiseaux, six d'entre eux ayant des caractéristiques leur permettant d'infecter l'homme (ex.: H5N1, H7N9). Les virus de l'IA, très contagieux, se propagent par contact direct avec les sécrétions d'oiseaux infectés (notamment les matières fécales) ou par l'intermédiaire de nourriture, d'eau, de matériel ou de vêtements contaminés. Les oiseaux sauvages sont connus pour en être porteurs dans leurs systèmes respiratoire ou intestinal.

En France, l'IA est classée parmi les dangers zoonositaires de première catégorie, soumis à prophylaxie et déclaration obligatoires. Un réseau permanent, organisé selon un maillage étroit du territoire, en permet la surveillance et le diagnostic. Il met à contribution les vétérinaires sanitaires, les techniciens d'élevage et les directions départementales de la protection des populations (DDPP) ou les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) pour les départements de moins de 400 000 habitants, pour la surveillance des élevages de volailles domestiques, ainsi que les agents de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage.

## CADRE DE L'INTERVENTION DU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES

### L'organisation territoriale interarmées de défense

Les armées ont parfaitement intégré dans leur doctrine la capacité de renforcer l'État en cas de crise. L'intervention sur le territoire national en complément, en renforcement, en appui ou en soutien de l'action interministérielle repose sur l'organisation territoriale interarmées de défense (OTIAD).

(1) Gouillou et al. Pandémie grippale 2009 dans les armées : le retour d'expérience du Centre médical des armées des Alpes. Médecine et Armées, 2012,40, 5: 397-401

(2) Ficko C. et al. Prise en charge de cas confirmés de maladie à virus Ebola à l'hôpital d'instruction des armées Bégin : l'aboutissement d'une préparation multidisciplinaire. Médecine et Armées 2016;44,2:143-148.

(3) De Saint Maurice G., Ould-Ahmed M. Retour d'expérience du 13 novembre 2015, Rôle de deux hôpitaux d'instruction des armées. Ann. Fr. Med. Urgence 2016;6:39-46.

Outre la défense opérationnelle du territoire, l'OTIAD assure des missions relevant du domaine des relations civilo-militaires et concourant à renforcer les liens entre la société civile et les armées.

L'OTIAD est une chaîne de commandement interarmées. Elle est structurée en miroir de la chaîne de décision préfectorale et organisée en trois niveaux. Elle comprend :

- ✓ le chef d'état-major des armées (CEMA) au niveau central ;
- ✓ les officiers généraux de zone de défense et de sécurité OGZDS qui s'appuient sur un état-major interarmées de zone de défense et de sécurité (EMIAZDS) ;
- ✓ les délégués militaires départementaux (DMD) au niveau départemental.

L'engagement des armées dans le cadre de l'OTIAD fait l'objet d'une demande administrative formelle préalable (réquisition ou demande de concours) de la part du préfet de zone de défense et de sécurité (PZDS) (ou du représentant de l'État) selon « l'état final recherché par l'autorité civile, en termes d'effets à obtenir par les armées, assorties d'un cadre espace-temps »<sup>4</sup>.

En pratique, l'engagement des armées se justifie dès lors que les moyens dont dispose l'autorité civile s'avèrent inexistantes, inadaptés, insuffisants ou indisponibles (règle des « 4 i »)<sup>5</sup>.

« Après acceptation par le cabinet du ministre des armées (MINARM) sur proposition du CEMA, ce dernier (via le CPCO) donne l'ordre aux armées, directions et services concernés de placer, sous le contrôle opérationnel des OGZDS, les capacités et les moyens concourant à la réalisation de l'effet final recherché par l'autorité civile.

En toutes circonstances, le CEMA reste le commandant opérationnel des moyens militaires engagés. »<sup>6</sup>

## CONTEXTE DE L'INTERVENTION DES VÉTÉRINAIRES DES ARMÉES

En novembre 2016, à la suite de signalements par plusieurs pays européens de cas d'IA hautement pathogène (IAHP) à virus H5N8 parmi les oiseaux migrateurs, des mesures de biosécurité renforcées sont mises en place sur le territoire national. Dans les zones à risque élevé, les élevages de volailles et des basses-cours sont confinés pour empêcher tout contact avec les oiseaux sauvages. Malgré cela, un premier cas d'IAHP H5N8 est confirmé le 26 novembre 2016 dans le Pas-de-Calais, parmi 20 canards sauvages utilisés comme appelants pour la chasse au gibier d'eau. Puis le 1<sup>er</sup> décembre, le virus est détecté dans une exploitation de canards située dans le Tarn, à l'occasion de prélèvements réalisés à la suite d'une forte mortalité (2 000 canards morts parmi les 5 000 de l'exploitation).

Malgré les mesures appliquées pour chaque foyer découvert, à savoir l'abattage des volailles, l'établissement d'une zone de protection de 3 km, ainsi que la délimitation d'une zone de surveillance de 10 km autour du foyer, l'épidémie se propage rapidement. Le 4 janvier 2017, on dénombre 89 foyers d'IAHP H5N8 dans le Sud-Ouest et plus de 300 000 oiseaux ont été abattus. Si les zones du Tarn, de l'Aveyron et du Lot-et-Garonne semblent être contrôlées par les mesures mises en place, une zone concentrant les cas plus récents dans le Gers, les Landes et les Hautes-Pyrénées peine à être stabilisée. Le Conseil national d'orientation de la politique sanitaire animale et végétale, instance de consultation au titre de la mise en œuvre de la nouvelle organisation sanitaire, décide d'une stratégie en trois temps :

- ✓ le « dépeuplement » avec abattage du 5 au 20 janvier de tous les palmipèdes en parcours extérieur sur une zone

incluant une partie des départements du Gers, des Landes et des Hautes-Pyrénées ;

- ✓ une phase d'« assainissement » par le nettoyage et la désinfection des bâtiments et des parcours ;
- ✓ puis le « repeuplement » de la zone dans des conditions strictes de biosécurité.

Le principe retenu est donc d'abattre rapidement les palmipèdes prêts à gaver, ce qui implique pour les pouvoirs publics d'organiser le transport, l'abattage et l'équarrissage de ces animaux. Ce dépeuplement nécessite plus particulièrement la mise en œuvre de moyens humains importants : il mobilise des vétérinaires pour réaliser un abattage manuel. C'est dans ce contexte que le SSA est sollicité pour renforcer les moyens civils.

## L'INTERVENTION DES SERVICES VÉTÉRINAIRES DES ARMÉES

### Premier concours

Début janvier, des contacts sont établis par la DGAl auprès de la Direction centrale du service de santé des armées (DCSSA) afin d'évoquer le concours des vétérinaires des armées<sup>7</sup>. Tout en évitant les réquisitions, les pouvoirs publics souhaitent limiter le recours à la ressource privée, déjà engagée sur d'autres actions et dont les interventions en foyer pourraient augmenter le risque de diffusion du virus.

Le 12 janvier 2017, le préfet de la région Nouvelle-Aquitaine, préfet de la zone de défense et de sécurité (PZDS) Sud-Ouest demande officiellement la mobilisation d'urgence des vétérinaires du SSA afin de renforcer les moyens humains déjà disponibles sur zone. L'impact de cette contribution sur l'activité

.....

(4) Publication interarmées n°D-12-002694/DEF/EMA/EMP.3/NP du 20 avril 2012, amendée le 15 novembre 2012, relative à l'organisation territoriale interarmées de défense, p.29.

(5) Les armées sont engagées sur le territoire national en complément des forces de sécurité et des moyens des autres ministères, dans des missions de sécurité intérieure et de sécurité civile, dès lors que les moyens civils, y compris les moyens de la gendarmerie nationale, s'avèrent inexistantes, insuffisants, inadaptés ou indisponibles (règle des 4 i).

(6) Publication interarmées relative à l'organisation territoriale interarmées de défense, *op. cit.*, p.30.

(7) Un protocole signé en 2010 entre la DGAl du MINAGRI et le MINDEF (devenu depuis MINARM) formalise la coopération entre la Direction générale de l'alimentation (DGAl) et la Direction centrale du Service de santé des armées (DCSSA), plus particulièrement dans les domaines de la santé publique vétérinaire et pour les activités de contrôle officiel au sein du MINARM. Cet accord évoque la contribution des vétérinaires des armées à des plans nationaux de surveillance ou de contrôle de la contamination des aliments ainsi que leur participation éventuelle à la gestion d'une crise. En pratique, le renfort des autorités civiles par des vétérinaires des armées n'est pas exceptionnel, en France comme à l'étranger. En 2001, onze vétérinaires des armées ont contribué à une mission d'assistance en Grande-Bretagne lors de l'épizootie de fièvre aphteuse ; la même année, un autre est intervenu pour traiter les enveloppes et colis suspectés de contenir le bacille du charbon dans le cadre du plan Biotox. En 2004, deux vétérinaires des armées ont renforcé la cellule de crise de la préfecture de Bordeaux suite à l'importation d'un cas de rage canine en Gironde. Enfin, le SSA a déjà conduit des actions de terrain lors de l'épizootie à virus Influenza aviaire H5N1 en 2006.

du SSA est jugé négligeable au regard des conséquences économiques et humaines d'une telle crise. Le 16 janvier, après accord du centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) et du cabinet du ministre de la défense (MINDEF), la DCSSA met quatre vétérinaires, venant d'établissements répartis sur toute la France, à disposition de la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) des Landes (40) pour participer à la lutte contre l'épizootie du 17 au 20 janvier. Si la prestation technique est fournie à titre gracieux, les équipements de protection individuelle ainsi que le matériel technique et les frais de soutien (transport, hébergement et alimentation) restent à la charge des directions responsables. Le renfort militaire est prolongé pour être finalement levé le 27 janvier, l'épizootie se stabilisant.

### Second concours

Début février, le nombre de foyers dans les Landes est en recrudescence, notamment dans la Chalosse. Ce territoire recense 20 foyers dont neuf mis en évidence la seule journée du 8 février 2017. Les services du MINAGRI ne disposant pas des vétérinaires en nombre suffisant pour mener à bien les abbattages préventifs, le préfet de la zone de défense et de sécurité (PZDS) Sud-Ouest, sur demande de la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) de Nouvelle Aquitaine, sollicite à nouveau le concours des armées auprès de l'officier général de zone de défense et de sécurité (OGZDS). Deux vétérinaires des armées sont engagés en semaine 7. Le dispositif est levé le 18 février 2017.

## ANALYSE DE L'INTERVENTION DU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES

### L'engagement des vétérinaires des armées

L'engagement des moyens du SSA a suivi les principes de l'OTIAD puisqu'il est intervenu dans un contexte d'insuffisance des moyens civils et que la chaîne de commandement militaire a été respectée. La réactivité a été remarquable : le 5 janvier 2017, les premières informations sur une possible demande de concours parvenaient à la DCSSA et

le 18 janvier, les quatre premiers vétérinaires des armées étaient mis à disposition de la DDCSPP des Landes. Avec l'implication de onze des 70 vétérinaires des armées sur le terrain ou dans l'organisation de cette contribution, c'est une part très importante du corps qui a contribué à la résolution de cette crise.

### Le désengagement des vétérinaires des armées

L'intervention du SSA ne s'est pas inscrite dans la durée, et cela pour plusieurs raisons :

- ✓ la vocation de l'OTIAD est de renforcer les besoins civils en cas d'inexistence, d'inadaptation, d'insuffisance ou d'indisponibilité des moyens de réponse civils. C'est un réservoir destiné à intervenir pour une durée limitée, le temps que les pouvoirs publics puissent s'organiser ;

- ✓ il est dimensionné au juste besoin du soutien des forces. La courte durée de l'engagement et la provenance du personnel de différentes unités ont permis de limiter l'impact éventuel sur l'activité des services vétérinaires des armées ;

- ✓ enfin, le SSA doit pouvoir soutenir un engagement opérationnel des armées. Une coopération permanente pourrait mettre en difficulté les services publics en cas de retrait du SSA.

### L'organisation territoriale et opérationnelle du Service de santé des armées

Les autorités civiles ont évoqué initialement un concours à la fois dans le Gers (région Occitanie en ZDS Sud) et dans les Landes (région Nouvelle Aquitaine en ZDS Sud-Ouest). Pour éviter d'avoir deux chaînes d'interlocuteurs, il a été proposé de concentrer les moyens militaires sur un même département, à savoir les Landes. Dès lors que le SSA se positionne comme acteur de la gestion de crise sur le territoire national, il devient impératif pour lui de penser son organisation en cohérence avec celle des ZDS et des directions déconcentrées d'intérêt. Ce dont a tenu compte la transformation du SSA à l'horizon 2020 dans le maillage territorial de ses emprises. La nouvelle organisation prévoit un référent au sein de chaque ZDS.

Plus généralement le SSA intègre dans sa doctrine sa coopération avec le secteur civil en cas de crise. Il dispose en effet d'un ensemble de qualités et de

capacités variées qu'il est prêt à mettre à disposition des autorités civiles en cas de crise, au titre :

- ✓ de la posture d'alerte du SSA dans le cadre de sa mission de soutien des forces armées (son « contrat opérationnel ») ;

- ✓ de la mise à disposition des Agences régionales de santé de ses moyens permanents au titre de la participation du SSA au dispositif d'organisation de la réponse du système de santé aux situations sanitaires exceptionnelles ;

- ✓ de renforts nationaux mis en œuvre dans le cadre d'accord avec d'autres ministères.

## LES ATOUTS DU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES DANS LA GESTION DE CRISE

Lors de la crise de l'IA de 2017, le SSA a démontré une nouvelle fois sa capacité à intervenir en soutien des intervenants civils pour gérer une crise sur le territoire national.

Il dispose de capacités qui peuvent être engagées avec un court préavis. Cette réactivité repose sur un dispositif d'alerte et une chaîne de commandement robuste incarnée par un état-major opérationnel santé dédié. Elle peut compter sur le statut général des militaires qui garantit une disponibilité en tout temps, en tout lieu et en toutes circonstances du personnel militaire du SSA.

Le SSA est par ailleurs l'intégration de cinq composantes : la médecine des forces, les hôpitaux, le ravitaillement sanitaire, la recherche et la formation. Cette organisation lui confère un large spectre de compétences qui peuvent être sollicitées pour renforcer les moyens civils dans une logique de complémentarité et selon la règle des « 4i ». Le SSA a par ailleurs les capacités d'apporter une aide précieuse dans le management des crises et de devenir un réel partenaire des pouvoirs publics dans la maîtrise des risques sanitaires.

Enfin, le SSA est riche des différents environnements qu'il côtoie. Il est parfaitement intégré dans la santé publique et ses relations sont nombreuses avec le Minis-

tère de la Santé (MINSAN), mais également avec le MINAGRI ou encore le ministère de l'Intérieur. Il peut compter sur le soutien logistique des armées (appui à la projection, soutien au stationnement, y compris dans un contexte particulièrement dégradé, ou encore mise à disposition de vecteurs pour les évacuations médicales) et sur l'efficacité de sa chaîne de commandement. L'OTIAD fournit ainsi le support de l'intervention du SSA dans la gestion de crise sur le territoire national.

Ces atouts du SSA dans la gestion de crise ne doivent cependant pas faire oublier la limite principale de la coopération du SSA avec d'autres ministères : le maintien de sa capacité à soutenir les armées engagées en opération est la priorité et son unique raison d'être.

Avec 485 foyers dans les élevages et quatre millions d'oiseaux abattus, la France a été confrontée en 2017 à une épizootie majeure d'IAHP. Due à un virus H5N8 introduit d'Asie par les oiseaux migrateurs, elle s'est avérée particulièrement virulente pour les palmipèdes et son contrôle a nécessité la prise de mesures très contraignantes dont, notamment, l'abattage préventif dans plusieurs départements.

Le SSA a concouru à la gestion de cette crise en renforçant les moyens civils ponctuellement, dans une logique interministérielle et conformément aux principes de l'OTIAD. Le retour d'expérience lui permettra de formaliser davantage cette coopération et de développer l'information des différents acteurs afin de faciliter les coopérations ultérieures des services vétérinaires des armées avec les services du MINAGRI.

Cet épisode a permis d'éprouver une nouvelle fois la pertinence des dispositifs de mobilisation des capacités du SSA au profit de la résilience de la nation. Ses compétences développées au profit du soutien médical des opérations et plus généralement des armées peuvent servir à la résolution des crises survenant sur le territoire national. Il est dans ce cadre déjà régulièrement sollicité par le MINSAN mais également par d'autres ministères et notamment le MINAGRI. Les épizooties majeures ne sont pas rares en Europe, comme en témoignent les épisodes successifs d'*Influenza* aviaire mais également l'épizootie de fièvre aphteuse au Royaume-Uni en 2001; la France doit s'y préparer ■



**Julie-Anne WEBER**

Médecin militaire diplômée en médecine d'urgence et en médecine du sport, elle sert au profit d'unités de l'armée de Terre de 2007 à 2012 à Marseille. Pendant cette période, elle est projetée en opération extérieure en République Centrafricaine et à deux reprises en Afghanistan. Après avoir occupé un poste de médecin conseiller à l'état-major du corps de réaction rapide européen à Strasbourg, elle rejoint en 2013, au bénéfice de son intégration dans une filière managériale, la Direction centrale du Service de santé des armées. Elle y sera notamment en charge de la doctrine du soutien médical et de la préparation opérationnelle. En parallèle, elle obtient un master d'économie et de gestion de la santé, ainsi qu'un diplôme universitaire de gestion de crises. Elle est également brevetée de la 25e promotion de l'École de guerre.

Depuis août 2018, elle est affectée à l'état-major opérationnel de la Direction centrale du Service de santé des armées en tant qu'officier de liaison auprès du centre de planification et de conduite des opérations.



**Jean-Paul DEMONCHEAUX**

En 1997, titulaire d'un doctorat vétérinaire, il opte pour une carrière militaire comme officier du Service de santé des armées. De 1997 à 2014, il occupe différents postes à Grenoble, Metz, Lyon, Dakar (Sénégal) et Nîmes. Il participe à plusieurs missions opérationnelles à l'étranger. En 2014, il est nommé « Référent évaluation sanitaire des risques » à l'Etat-major opérationnel de la Direction centrale du Service de santé des armées, à Paris. En 2017, durant l'épizootie d'influenza aviaire qui sévit dans le Sud-ouest de la France, il coordonne le renfort vétérinaire militaire déployé au profit du ministère chargé de l'agriculture. Diplômé en gestion des risques et des crises, il est membre de la Société française de médecine de catastrophe et membre de l'Académie des sciences d'outre-mer.

Depuis août 2018, il est affecté à Abidjan (Côte d'Ivoire) où il occupe le poste de conseiller technique du directeur interarmées du Service de santé pour l'Afrique centrale et de l'ouest.

## GLOSSAIRE

**CEMA** : Chef d'état-major des armées  
**CPCO** : Centre de planification et de conduite des opérations  
**DDCSPP** : Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations  
**DCSSA** : Direction centrale du service de santé des armées  
**DDPP** : Direction départementale de la protection des populations  
**DGAL** : Direction générale de l'alimentation  
**DMD** : Délégués militaires départementaux  
**DRAAF** : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt  
**EMIAZDS** : Etat-major interarmées de

zone de défense et de sécurité  
**IA** : Influenza aviaire  
**IAHP** : Influenza aviaire hautement pathogène  
**MINAGRI** : Ministère de l'agriculture  
**MINARM** : Ministère des armées  
**MINDEF** : Ministère de la défense  
**MINSAN** : Ministère de la Santé  
**OGZDS** : Officier général de zone de défense et de sécurité  
**OTIAD** : Organisation territoriale interarmées de défense  
**PZDS** : Préfet de zone de défense et de sécurité  
**SSA** : Service de santé des armées  
**SVA** : Services vétérinaires des armées  
**ZDS** : Zone de défense et de sécurité

## BIBLIOGRAPHIE

- ANSES, Fiche descriptive de l'influenza aviaire, <https://www.anses.fr/fr/system/files/SANT-Fi-InfluenzaAviaire.pdf>, consulté le 11/11/2017.
- Communiqué de presse du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt du 4 janvier 2017 - Influenza aviaire hautement pathogène H5N8 : évolution de la stratégie de lutte pour éradiquer les virus dans les départements touchés. <http://agriculture.gouv.fr/influenza-aviaire-des-resultats-encourageants-pour-la-strategie-sanitaire-conduite>, consulté le 11 novembre 2017.
- De Saint Maurice G., Ould-Ahmed M. Retour d'expérience du 13 novembre 2015, Rôle de deux hôpitaux d'instruction des armées. *Ann. Fr. Med. Urgence* 2016;6:39-46.
- Défense et sécurité nationale: le Livre blanc, Rapport public. Paris: Odile Jacob, La documentation française; 2008.
- Demoncheaux JP. L'agroterrorisme: actualité d'une menace historique. Paris: Université Pierre et Marie Curie; 2017, 36 p.
- Demoncheaux J-P, Reymann F, Alvaro-Brette M-B, Lebon C, Martin Ph, Calvet F et al. Gestion interministérielle d'une crise majeure dans le domaine de la santé publique: implication des vétérinaires des armées. *Médecine et Armées* 2012;40,1:35-44.
- Demoncheaux JP, Reymann F. Les renforts vétérinaires en situation de crise majeure. Illustration en zone de défense et de sécurité Sud-Est. *Bull Soc Vet Prat Fr* 2012-2014;96(3-4)-97(1):28-34.
- Direction générale de la santé, Aide à l'organisation de l'offre de soins en situations sanitaires exceptionnelles, guide méthodologique 2014. [http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/organisation\\_offre\\_de\\_soins\\_ok\\_bd.pdf](http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/organisation_offre_de_soins_ok_bd.pdf), consulté le 11 novembre 2017.
- Ficko C. et al. Prise en charge de cas confirmés de maladie à virus Ebola à l'hôpital d'instruction des armées Bégin : l'aboutissement d'une préparation multidisciplinaire. *Médecine et Armées* 2016;44,2:143-148.
- Gouillou et al. Pandémie grippale 2009 dans les armées: le retour d'expérience du Centre médical des armées des Alpes. *Médecine et Armées*, 2012,40, 5:397-401
- Honoré F, Rouanet Ph, Gerboud J-M. Dispositif santé de veille opérationnelle: une réponse du Service de santé des armées aux missions d'urgence. *Médecine et Armées* 2007;35,3:199-203.
- Lettre du 8 juin 2015 du Ministre de l'Intérieur à monsieur le préfet de police, messieurs les préfets de zone de défense et de sécurité et mesdames et messieurs les préfets de département relative aux responsabilités du préfet en cas de crise.
- Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, Rapport public. Paris: La documentation française; 2013.
- Loi 2004-811 du 13 août 2014 de modernisation de la sécurité civile (NOR: INTX0300211L).
- Marié J.-L., Ulmer P., Polvèche Y., Deniau J.-M. Fièvre aphteuse en Grande-Bretagne: participation des vétérinaires biologistes des armées à la lutte contre l'épizootie. *Médecine et Armées* 2001;29(6):617-624.
- OIE, Portail sur l'influenza aviaire. <http://www.oie.int/fr/sante-animale-dans-le-monde/portail-web-sur-linfluenza-aviaire>, consulté le 11 novembre 2017.
- Protocole de coopération 2010-1 relatif à la mise en œuvre des actions de santé publique vétérinaire et des contrôles officiels au sein du Ministère de la défense et des anciens combattants signé le 29 novembre 2010.
- Publication interarmées n°D-12-002694/DEF/EMA/EMP.3/NP du 20 avril 2012 relative à l'organisation territoriale interarmées de défense (PIA-3.35).
- Weber J-A. Contribution du service de santé des armées à la gestion interministérielle d'une crise: à propos de la lutte contre l'épizootie d'influenza aviaire en 2017, Paris: Université Paris-Descartes; 2017, 43p.



## RECHERCHE

### PROJET APRIL : OPTIMISER L'ANTICIPATION ET LA PRISE DE DÉCISION EN SITUATION DE CRISES EXTRÊMES POUR MAINTENIR LA RÉSILIENCE DE LA SOCIÉTÉ

Confrontés à des situations de crise de plus en plus nombreuses, complexes et hors normes, faisant peser des risques sur les populations et les enjeux vitaux, les organisations publiques et privées sont confrontées à un défi majeur : « Comment optimiser la prise de décision en contexte d'incertitude et comment anticiper la reconstruction et restauration d'un territoire ? »

Sur la base de la récente crise cyclonique aux Antilles, le projet APRIL mettra en perspective l'impact des décisions prises à chaud, sur la base de connaissances évolutives et partielles, sur le maintien de la résilience du territoire à court terme (résilience d'urgence) et moyen terme (relèvement du territoire). Un accent particulier sera porté sur l'anticipation et la prise de décision sous incertitudes liées aux prévisions météorologiques et aux dimensions socio-économiques du territoire (réseaux vitaux, contexte assurantiel, juridique, tissu économique, précarité des populations, insularité, etc.). Tous les échelons du dispositif ORSEC seront considérés depuis la commune jusqu'au niveau interministériel.

L'objectif du projet étant d'améliorer la capacité d'analyse des acteurs dans leur prise de décision. APRIL poursuivra deux grandes finalités :

**1.** Capitaliser l'expérience d'IRMA, MARIA et JOSE sur la base d'enquêtes pour apporter des recommandations de pratiques et des méthodologies pour mettre en œuvre une anticipation court terme (phase d'urgence) et moyen/long terme (reconstruction du territoire) lors de futurs événements hors norme et améliorer la planification ORSEC ;

**2.** Créer des outils d'aide à la décision (Système d'aide à la prise de décision et représentation des paramètres de décision via la cartographie heuristique) appréciant les différentes composantes

de la vulnérabilité d'un territoire, les incertitudes et permettant d'anticiper des mesures transversales de protection et de remédiations afin d'optimiser la résilience court et moyen terme du territoire.

Au-delà de son volet « recherche et développement », APRIL propose de mettre en œuvre dès la réalisation du projet un transfert des résultats vers les acteurs de la sécurité civile et de la gestion des crises. Une mise en situation des personnels en poste sera organisée en fin de projet et permettra notamment de tester la méthode d'anticipation proposée. De manière plus générale, les résultats du projet APRIL seront largement diffusés auprès des différents organismes de formation des cadres de l'Etat et mis à disposition des pouvoirs publics via le comité de suivi composé de professionnels de la sécurité civile et de la gestion des crises. Ce comité sera le garant que la recherche menée dans le projet APRIL réponde aux problématiques opérationnelles et trouve un écho dans la mise en œuvre de mesures concrètes et l'évolution des doctrines.

APRIL est un projet de recherche-action et se positionne à ce titre dans un cadre de développement expérimental ■



#### PROGRAMME AGENCE NATIONALE DE RECHERCHE (ANR) :

→ [Ouragans 2017 - Catastrophe, risque et résilience \(Ouragans 2017\) 2018](#)

Référence projet :

→ [ANR-18-OURA-0001](#)

Date et durée du projet scientifique :  
juin 2018 - 36 mois

#### PARTENAIRES

**INHESJ** : Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice, représenté par Cheila DUARTE COLARDELLE

**BRGM** : Bureau de Recherches Géologiques et Minières, représenté par Sophie LECACHEUX

**LATTS** : Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, représenté par Valérie NOVEMBER

**EFH** : Ecole Française de l'Heuristique, représentée par Frédéric LE BIHAN

#### POUR EN SAVOIR PLUS

→ [http://www.agence-nationale-recherche.fr/projet-anr/?tx\\_lwmsuivibilan\\_pi2%5BCODE%5D=ANR-18-OURA-0002](http://www.agence-nationale-recherche.fr/projet-anr/?tx_lwmsuivibilan_pi2%5BCODE%5D=ANR-18-OURA-0002)

## PRIX DE LA RECHERCHE



*L'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice a récompensé, en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la thèse de M. Grégoire LE QUANG, soutenue le 12 décembre 2017, par le « Prix de la recherche INHESJ ». Ce prix vise à distinguer une thèse en sciences humaines et sociales ou en droit portant sur les thématiques de sécurité et de justice. Il s'inscrit pleinement dans la dynamique de décloisonnement entre le monde opérationnel – notamment des forces de l'ordre et des juridictions – et le monde de l'université et de la recherche.*

*En attendant la mise en ligne de sa thèse, Grégoire le QUANG, vous propose un aperçu de sa recherche.*

### Introduction

D'une certaine manière, toute prise de décision s'effectue dans un contexte de plus ou moins grande incertitude, tant sont nombreux les paramètres non contrôlables. Dès lors, l'art de gouverner s'apparente largement à une capacité à prévenir le malheur, et, dans cette optique, les erreurs de diagnostic coûtent rétrospectivement très cher. On connaît la célèbre prédiction adressée par de Gaulle aux Français à la veille de mai 68, lors de ses vœux télévisés du 31 décembre 1967 : « Au total, à moins de graves secousses qui bouleverseraient l'univers, notre situation continuera de progresser et tout le monde y trouvera son compte ».

Des agressions extérieures ou des perturbations intérieures de tout type peuvent affecter les communautés humaines – pourtant, il existe des situations qui génèrent une incertitude particulièrement aiguë : la menace terroriste est de celles-là. D'abord, parce que le terrorisme renvoie précisément à un usage spectaculaire et imprévisible de la violence politique. Parce qu'un attentat frappe par définition là où on ne l'attend pas, le terrorisme essaie de dicter son tempo au politique bien plus par la peur que par la terreur, dont l'effet est plus saisissant mais moins

durable. La stratégie terroriste engage une sorte de sinistre course de vitesse avec les organes de l'État chargés de les neutraliser. Ainsi, chaque nouvel acte terroriste perpétré contribue à nourrir le sentiment d'une impuissance politique, et donc la conviction que les bonnes décisions ne sont pas prises.

Ces dynamiques politiques sont au cœur d'une réflexion que j'ai menée autour de la situation italienne dans les années 1970 : face à une forte recrudescence d'actes de violence politique de différentes natures, l'incapacité de l'État à venir à bout des attentats liés à la « stratégie de la tension », dans un premier temps, puis aux groupes armés clandestins ensuite nourrit une forte défiance envers l'État, rapidement accusé de faiblesse, voire de complaisance et de collusion.

Cette réflexion aboutit *in fine* à placer la focale sur les réactions sociales au terrorisme, qui obéissent à des mécanismes complexes et partiellement contradictoires. La prise de décision face au terrorisme doit prendre en compte, en effet, non pas seulement la lutte contre les organisations clandestines elles-mêmes ; elle doit aussi chercher, dans le même temps, à contrer les conséquences de la menace terroriste, soit le sentiment d'insécurité, la peur qu'elle génère. De ce point de vue, et le cas italien permet aussi de le penser, l'incertitude est une nouvelle fois la règle, puisque les mesures de renforcement de l'arsenal policier et juridique peuvent être perçues comme des menaces supplémentaires contre la démocratie. Ce qui renforce encore la difficulté d'une prise de décision efficace.



**Grégoire LE QUANG**

Grégoire LE QUANG est docteur en histoire contemporaine. Actuellement ATER à l'ENS et chercheur associé à l'IHTP (Paris 8 – CNRS), il poursuit ses recherches sur la thématique des violences politiques et des terrorismes en Italie, de leur impact dans la société et de leur mémoire. Parmi ses publications récentes : « La méfiance dans l'Italie des « années de plomb », entre peur et vigilance démocratique (1969-1981) », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 2016, no 31, p. 6785 ; et « I prefetti di fronte alla violenza politica », in Patrizia Dogliani et Marie-Anne Matard-Bonucci (dir.), *Democrazia insicura: violenze, repressioni e Stato di diritto nella storia della Repubblica* (1945-1995), Rome, Donzelli, 2017, p. 89-99.



### POUR EN SAVOIR PLUS

Le Quang, G., *La méfiance dans l'Italie des « années de plomb », entre peur et vigilance démocratique (1969-1981)*, 2018, *Tracés, Revue de Sciences Humaines*

→ <https://journals.openedition.org/traces/6706>



## FORMATION

# 7<sup>e</sup> SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2019 – 2020



## TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS



*Ecoute, dialogue, professionnalisme, bonne humeur : une véritable pause de bien-être dans un agenda pro.*



*La mixité privé/ public, donneurs d'ordres/ consultants a été un des facteurs du succès.*



*Très grande richesse grâce à des profils très différenciés avec des attentes complémentaires et étendues.*

*La septième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2019.*

*Cette formation d'excellence a pour objectif de permettre aux participants de mettre en place dans leurs structures une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises.*

## ORGANISATION DE LA SESSION

### ✓ Des séminaires mensuels

Leur progression vise à couvrir tous les champs du processus de crise, de la prévention au retour à la normale. Cet objectif intègre l'enjeu majeur d'une coopération et d'une coordination entre pouvoirs publics et acteurs privés.

### ✓ Des grands témoins

Tout au long de l'année, les séminaires associeront de nombreux intervenants qui partageront leurs savoir-faire et leurs expériences sur de nombreuses crises nationales et internationales. Ils échangeront avec les auditeurs et apporteront leurs conseils pour définir des stratégies et mettre en place une culture de crise pérenne.

### ✓ Des exercices

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département « Risques et Crises » seront utilisées pour les exercices de mise en situation. Les auditeurs seront ainsi immergés dans des situations de crise réalistes permettant d'appréhender les contraintes de la prise de décision en environnement complexe.

### ✓ Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures nationales (ministérielles, régionales...) ou au sein de sièges de grandes entreprises.

### ✓ Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs groupes, travaillant en mode collaboratif.

## PUBLIC

Cette formation s'adresse principalement aux cadres d'entreprises ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à participer au sein des cellules dédiées.

## INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ



### Recrutement sur dossier :

Le dossier de candidature sera disponible sur le site de l'INHESJ

### Renseignements et inscriptions :

Alexandre FOUCHARD

→ [formationcrise@inhesj.fr](mailto:formationcrise@inhesj.fr)

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44



## AGENDA DU 22/01 → 25/04

**Mardi 22 janvier 2019**  
18h00 à 20h00

### Les Rendez-vous de la recherche

Conférence  
« Quand prédire, c'est gérer. La police prédictive aux États-Unis »

École militaire, Paris 7<sup>e</sup>

**Mardi 29 janvier 2019**  
9h00 à 17h00

### Attentats : quelle responsabilité juridique pour les primo-intervenants ?

Colloque organisé par l'INHESJ en partenariat avec l'Université Paris-Sud Paris Saclay

École militaire, Paris 7<sup>e</sup>



**Les 6 et 8 février 2019**

### Les 27<sup>èmes</sup> rencontres du risk management AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise)

Congrès francophone annuel de référence des métiers du risque et des assurances (plus de 2800 participants en 2018). - Public : Acteurs de la maîtrise des risques et de son financement - Thème : Le risque au cœur de la transformation

Centre International de Deauville (CID), 1, avenue Lucien Barrière, 14800 Deauville, France

Pour en savoir plus : <https://www.amrae.fr/rencontres-amrae-edition-2019deauville>  
Programme : <https://www.amrae-rencontres.fr/fr/programme/1>

**Les 25 et 26 mars 2019**

### Salon assises nationales des risques naturels – ANRN 2019

Salon et congrès francophone développant des ateliers pour les acteurs des collectivités territoriales, services de l'État, scientifiques, entreprises, représentants de la société civile, etc., impliqués dans la gestion des risques de catastrophes. Le fil rouge sera « l'adaptation des territoires pour une société résiliente ». Ateliers organisés autour de 6 thèmes :

- Synergies, aménagement, GEMAPI
- Vulnérabilité et résilience des bâtiments et leurs infrastructures
- Se préparer à la gestion du post-événement
- Tourisme et risques naturels
- Partage de l'information et transition numérique
- Place des acteurs économiques dans la prévention des risques naturels

Montpellier 1, place Georges Frêche, 34 000 Montpellier, France

Pour en savoir plus : <https://www.cerema.fr/fr/evenements/assises-nationales-risques-naturels-2019>

**Les 20 et 21 mars 2019**

### Digues 2019



3<sup>ème</sup> Colloque international et francophone sur les digues maritimes et fluviales de protection contre les inondations + visite (optionnelle) de digues le 22 mars (demi-journée de visite) sur les digues du Rhône aval.

**Public :** Personnels des sociétés d'ingénierie et prestataires de service, chercheurs, élus et techniciens des organisations en charge de la gestion et de l'exploitation des systèmes de protection, services de l'Etat en charge du contrôle des ouvrages ou de la gestion des risques.

*Aix en Provence*

Pour en savoir plus : <https://digues2019.irstea.fr/>

**Les 24 et 25 avril 2019**

### 6th World Congress on Climate Change and Global Warming

Thème : Adaptation to Climate Change

Vancouver, Canada

Pour savoir plus : <https://climate.conferenceseries.com/>

# LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» [www.inhesj.fr](http://www.inhesj.fr)



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES