

# L'anticipation aux prises avec le chaotique



**Patrick Lagadec**  
Directeur de recherche  
honoraire à l'École  
polytechnique.

## La chronique de Patrick Lagadec

**Tout événement** dramatique engendre souffrance, non-sens et révolte. Critiques et mises en cause viennent immédiatement doubler mobilisation et dévouement.

Avec un leitmotiv réflexe : « défaut d'anticipation ». Certes, il peut y avoir défaillance manifeste. Mais alors que nous entrons dans le chaotique et le mutant, la question de l'anticipation mérite d'être réinterrogée en profondeur.

### Irma

Les mises en cause ont été vives :

- « on n'a pas prépositionné les moyens nécessaires » ;
- « on n'a pas contré les pillages » et « on a fait moins bien que les Néerlandais à Saint-Martin » ;
- « on a tardé à faire intervenir la Marine nationale » et « on a fait moins bien que les Britanniques » ;
- « on a subi manque de coordination et manque de communication ».

Et les réponses officielles immédiates :

- « on ne prépositionne pas dans la zone à risque » ;
- « on est intervenu rapidement et massivement dès que cela a été possible » ;
- « ces territoires n'ont pas été abandonnés » ;
- « l'heure n'est pas à la polémique ».

### Examens conventionnels

L'enquête<sup>2</sup> pourra s'employer à caractériser le phénomène et les réponses étatiques dans la phase initiale de l'événement. Y a-t-il eu :

- **Retards opérationnels ?** En ce qui concerne alertes, mobilisations, interventions.
- **Viscosités organisationnelles ?** Y a-t-il eu réticence, voire hostilité, ici ou là, à une mobilisation anticipatrice, à une transversalité interministérielle créative ?
- **Pilotage défaillant ?** Le pouvoir exécutif a-t-il fait montre d'une implication précoce insuffisante pour questionner, mobiliser, engager,

contraindre, afin d'obtenir une autre réponse ?

- **Décalages manifestes ?** Que révèlent précisément les comparaisons internationales ?

### Saut de paradigme

Mais il faut aller bien plus loin. *Irma* est l'exemple des inédits désormais à l'ordre du jour dans les crises majeures.

Un cyclone débordant la catégorie 5, n'est plus un cyclone mais « autre chose », un objet non cartographié. La question essentielle devient dès lors : sommes-nous préparés à faire de l'anticipation en terrain inconnu ?

La difficulté est générique. Elle fut notée sur *Katrina* : « *Mais pourquoi apparaissions-nous systématiquement en retard d'une catastrophe ?* » s'interrogeait la Chambre des représentants<sup>3</sup> De même sur Fukushima : « *Le cadre actuel de réponse pour des situations d'urgence internationale reflète la réalité des années 1980 – pas celle du XXI<sup>e</sup> siècle (Yukiya Amano, directeur général de l'AIEA, Vienne, 21 mars 2011)*<sup>4</sup>. On pourrait multiplier les exemples.

Entre autres questions à poser :

- Quel type de questionnement a été mis en place, et quand ? Les centres de crise disposent-ils d'une force de réflexion rapide (FRR)<sup>5</sup>, plus ambitieuse que les seules cellules dites « d'anticipation » (quand elles existent) ?<sup>6</sup>
- Les diverses organisations ont-elles proposé très tôt à l'exécutif des interrogations, des visions, des options différentes ? Ce qui suppose : 1°) qu'elles aient mis sur pied en leur sein leur propre outil FRR ; 2°) qu'elles se soient préparées préalablement à une telle démarche de questionnement en rupture.
- L'exécutif a-t-il ouvert très tôt le champ des possibles, et adressé des demandes non conventionnelles aux intervenants ?
- Les dirigeants – dans toutes les organisations<sup>7</sup> – étaient-ils

personnellement préparés à ce type de dynamique hors convention ?

- En France, notamment, quelle préparation (au-delà des exercices classiques) est-elle développée pour un travail véritablement stratégique des hauts responsables au sein du Centre interministériel de crise (CIC) ?

Sans préparation profondément renouvelée des acteurs – et notamment des dirigeants eux-mêmes, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui –, en matière de crise chaotique, l'anticipation ne saurait être de qualité. Et l'héroïsme ne saurait suppléer l'erreur sur le paradigme.

Un audit<sup>8</sup> approfondi s'avère crucial. Il devra déboucher sur des ruptures décisives, à la mesure des grandes surprises d'aujourd'hui.<sup>9</sup>

*«La paralysie mentale est le trait dominant de nos pilotages de crises. L'antidote est le scepticisme éclairé et le questionnement du convenu»*

d'après **Ian Stewart**<sup>1</sup>

1. Ian Stewart, économiste en chef pour la Grande Bretagne chez Deloitte, citation du *Deloitte Monday Briefing* du 25 sept. 2017 : « *We don't need a financial crisis to teach us the lessons of the financial crisis* ».  
 2. Cf. [www.stmartinweek.fr/2017/11/24/assemblee-nationale-mission-dinformation-risques-naturels/69452](http://www.stmartinweek.fr/2017/11/24/assemblee-nationale-mission-dinformation-risques-naturels/69452)  
<https://la1ere.francetvinfo.fr/apres-irma-maria-assemblee-cree-mission-information-evenements-climatiques-majeurs-532505.html>  
 3. *A Failure of Initiative, Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina*, Chambre des représentants, US Government Printing Office, 15 février 2006, 362 p. + annexes, p. 359, cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf)  
 4. Cf. [www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=24787#](http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=24787#.WhRln617Tow)  
 5. P. Lagadec, « La Force de réflexion rapide ? Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35, cf. [www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-crisis](http://www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-crisis)  
 6. « La cellule "anticipation" identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mises en œuvre en conséquence. » ([www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise](http://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise)) ; force de réflexion rapide : non pas ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais ce qui pourrait mettre tout l'édifice en mode échec.  
 7. P. Lagadec, « Pilotage des crises - Feuille de route pour les dirigeants », *Préventique Sécurité*, n° 113, sept.-oct. 2010, p. 37-42, cf. [www.preventique.org/content/pilotage-des-crisis](http://www.preventique.org/content/pilotage-des-crisis)  
 P. Lagadec, « Crises chaotiques, préparer les dirigeants », *Chronique, Préventique*, n° 154, sept. 2017, p. 5, cf. [www.preventique.org/content/crisis-chaotiques-preparer-les-dirigeants](http://www.preventique.org/content/crisis-chaotiques-preparer-les-dirigeants)  
 8. P. Lagadec, « Audit des capacités de gestion de crise - À l'heure des nouveaux défis », *Préventique Sécurité*, n° 117, mai-juin 2011, p. 30-35, cf. [www.preventique.org/content/audit-des-capacites-de-gestion-des-crisis](http://www.preventique.org/content/audit-des-capacites-de-gestion-des-crisis)  
 P. Lagadec, « New audits for new challenges », *Crisis Response Journal*, vol. 7, issue 1, p. 26-28, juin 2011, cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/026-027-crfj7.1.Lagadec.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/026-027-crfj7.1.Lagadec.pdf)  
 9. P. Lagadec, *Le Continent des imprévus, Journal de bord des temps chaotiques*, Manitoba, Belles Lettres, 2015 ; entretien avec Eddy Caekelberghs, « Au bout du jour », RTBF, 14 déc. 2017, cf. [www.patricklagadec.net/fr/sons/kIKELz9Hik.mp3](http://www.patricklagadec.net/fr/sons/kIKELz9Hik.mp3).