



## INTERVIEW

## Patrick Lagadec : « Il faut se préparer collectivement à la surprise »

Lire plus tard

10

Partager

Commenter

Par **Eric DELON**

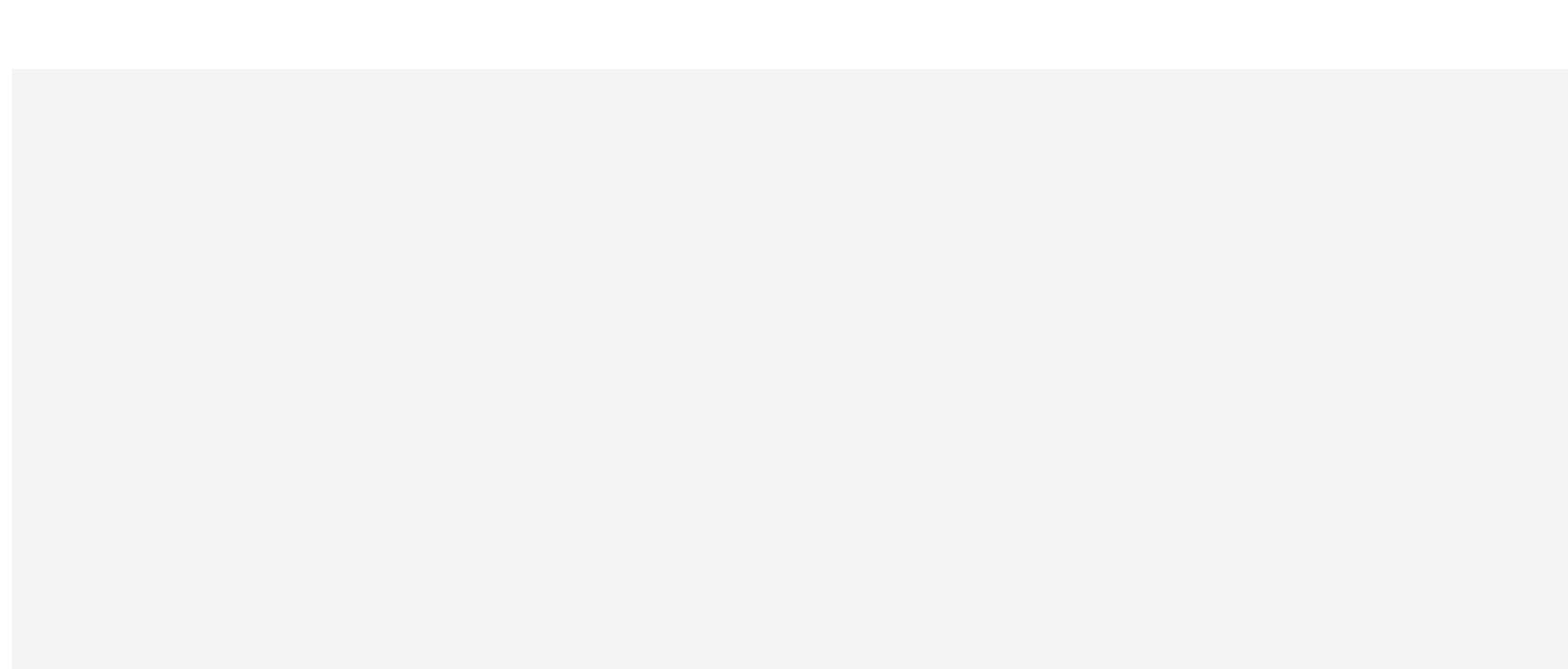
Publié le 28 oct. 2003 à 1:01

Face à la complexité et à l'ampleur des crises sanitaires modernes, les entreprises doivent développer de rigoureux outils de veille, favoriser la coopération internationale et collaborer plus activement avec les gouvernements, les villes et les associations.

En quoi la crise du SRAS est-elle singulière par rapport à d'autres types de crises ?

Cette crise a montré de façon claire et brutale le potentiel nouveau des crises du XXI<sup>e</sup> siècle. L'amplitude de la propagation, qui devient planétaire : Hong Kong, Pékin, Toronto, Johannesburg. La vitesse de la propagation, au rythme des grands réseaux mondiaux, ici l'aviation. L'ignorance, au coeur de ces défis émergents : comment s'effectuait la contamination ? L'enchevêtrement des problèmes : médical, démographique, économique, diplomatique, culturel...

De quel exemple récent pourrait-on s'inspirer pour capitaliser les leçons du SRAS ?



L'exemple de l'anthrax (2001) est très pertinent. À l'époque, les opérateurs postaux avaient certes réagi avec résolution, mais ils perçurent bien qu'une capacité de réaction internationale faisait défaut. En novembre 2002, à l'initiative de la Poste française et avec l'appui de Posteurop, les opérateurs de 26 pays, y compris la Poste américaine, se sont rassemblés à Paris pour échanger et se donner les moyens d'une réactivité internationale fortement améliorée. A la suite de cette conférence a été mis en place un réseau de gestionnaires de crise à l'échelon européen, l'European Crisis Managers Network, composé à la fois de risk-managers et de directeurs de la sécurité des différents opérateurs postaux. Ce réseau apporte une plate-forme internationale d'échanges, de questionnements, d'anticipations et de réactivité à tous les opérateurs.

Comment appréhender la prochaine crise ?

Il ne s'agit pas de « prévoir l'imprévisible », mais de s'entraîner à lui faire face. De se préparer, collectivement, à la surprise. Tous doivent être ici dans la boucle : gouvernements, directions d'entreprise, personnels, villes, citoyens, associations. Pour apprendre à mieux décrypter les signaux de crise, à se mobiliser, à oeuvrer efficacement en réseaux, à trouver \_ ensemble \_ des initiatives créatrices en situation. L'épisode de la canicule a montré combien nous étions ici, collectivement, loin du compte. Les mutations brutales de notre monde ouvrent sur des crises d'ampleur nouvelle. Il va falloir se mettre au diapason pour ne pas être en retard d'une crise. J'appelle de mes voeux l'organisation d'une grande conférence internationale, non sur le SRAS, ou le chaud ou le froid, mais sur les grandes surprises, et les sauts fondamentaux que nous devons franchir pour relever ces défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Quels conseils concrets donneriez-vous aux chefs d'entreprise dans la perspective d'une nouvelle crise ?

Pour affronter des crises classiques, ces derniers doivent préparer les capacités de veille, de mobilisation, d'intervention, de communication que l'on attend désormais de toute entité responsable, et cela grâce à des entraînements rigoureux et renouvelés. Pour toutes les crises hors cadre, ils doivent, sans tarder, engager leurs cercles dirigeants dans des questionnements forts sur des scénarios non conventionnels. De plus, ils doivent prendre des initiatives hardies en matière de « retour d'expérience », de « simulation », de discussions sur les questions qui se posent en s'ouvrant à leurs partenaires extérieurs, à des opérateurs étrangers, à la société civile, etc. L'objectif n'est pas de boucler un plan de réponse, mais de préparer des réactions confiantes, en réseau, en cas de grande surprise prenant tout le monde à revers.

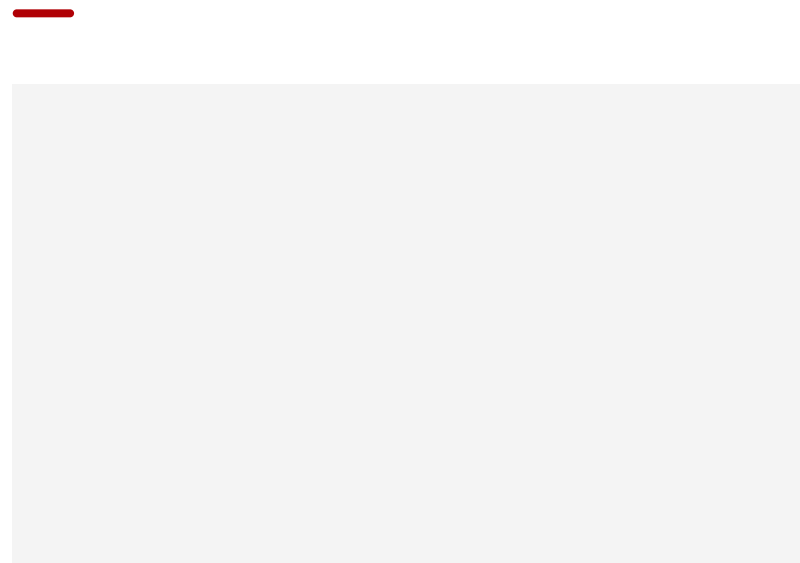
PROPOS RECUEILLIS PAR ERIC DELON

## Décoder le monde d'après

Chaque jour, la rédaction des Echos vous apporte une information fiable en temps réel. Elle vous donne les clés pour décrypter l'actualité et anticiper les conséquences de la crise actuelle sur les entreprises et les marchés. Comment évolue la situation sanitaire ? Quelles nouvelles mesures prépare le gouvernement ? Le climat des affaires s'améliore-t-il en France et à l'étranger ? Vous pouvez compter sur nos 200 journalistes pour répondre à ces questions et sur les analyses de nos meilleures signatures et de contributeurs de renom pour éclairer vos réflexions.

[Je découvre les offres](#)

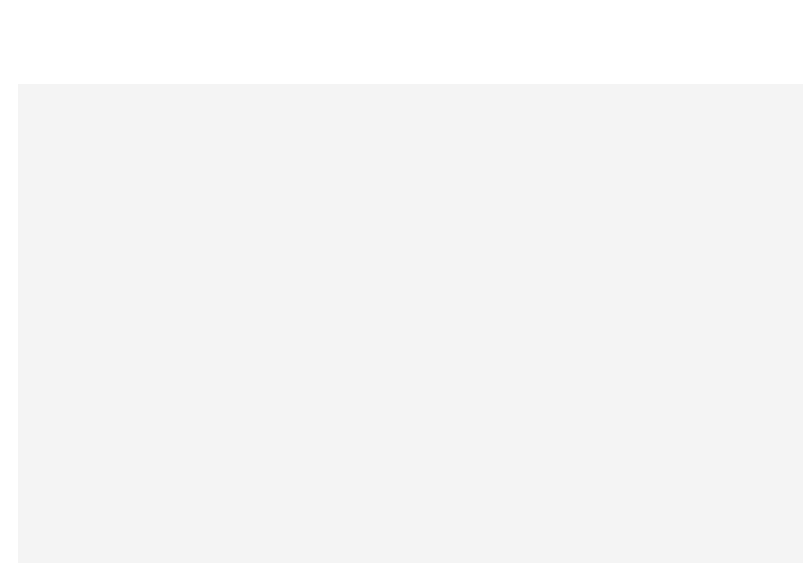
10



**Christian Noyer devra appliquer l'ultime réforme de la Banque de France**

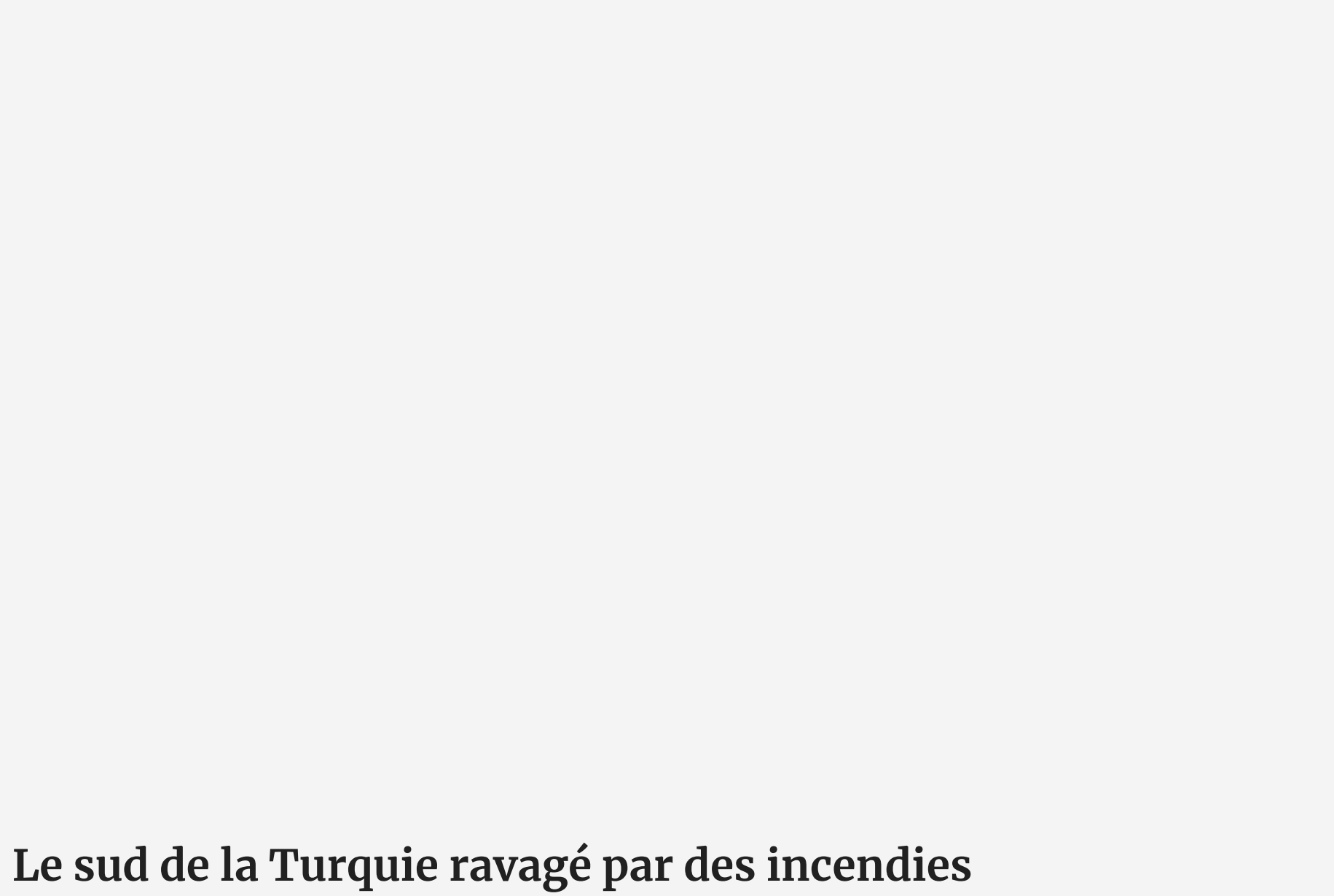


**L'arrivée de Jean-Claude Trichet à la tête de la BCE est attendue par les marchés**



**Les partenaires de la France louent son indépendance et son expertise**

## NOS VIDÉOS



## Le sud de la Turquie ravagé par des incendies

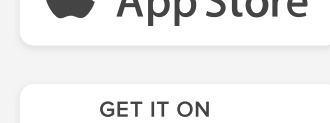
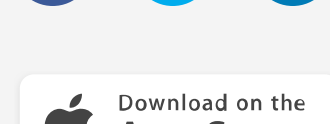
Plus de 4.000 pompiers, aidés par des hélicoptères et des avions, tentent de maîtriser les flammes. Une origine criminelle n'est pas exclue.

Joe Biden promet 100 dollars à toute personne qui se fera vacciner

L'Ever Given, le porte-conteneurs à l'origine du blocage du canal de Suez, est arrivé à Rotterdam

Essais nucléaires : la France reconnaît « une dette » envers la Polynésie française

Explosion sur un site de traitement de déchets en Allemagne



## Pratique

Service clients  
Signaler un contenu illicite  
Abonnement  
Publicité  
Abonnement presse numérique  
Entités du groupe  
Cookies  
Mentions légales  
Conditions générales et particulières  
Politique de confidentialité  
Charte éthique  
Archives  
Plan du site

## Services

En direct  
Le Journal  
Newsletters  
Podcasts  
Infographies  
Vidéos  
Thema

## Le Groupe

Les Echos  
Investir  
Entrepreneurs  
Les Echos Week-End  
Série Limitée  
Les Echos Start  
Planete  
Capital Finance  
Radio Classique  
Connaissance des Arts  
ImaginE  
Les Echos événements  
Annonces Légales  
Marchés Publics