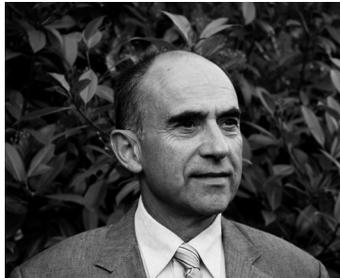


# Préface

*Un outil précieux, de lourds enjeux*

Par Patrick Lagadec

*Directeur de recherche à l'École Polytechnique*



Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'École Polytechnique. Le fil rouge de ses travaux tant théoriques qu'opérationnels est la question de la compréhension des risques et mégacrisis de plus en plus marquées par le chaotique, du pilotage des sociétés complexes alors que contextes et socles de vie tendent à se déstructurer et se liquéfier à haute vitesse. Pour traduire ces avancées en capacités nouvelles, Patrick Lagadec intervient de façon continue auprès de responsables publics et privés, d'ONG comme du grand public, notamment pour développer de nouvelles démarches de réflexion-action de type Force de Réflexion Rapide.

Comme je l'ai appris de mes moniteurs de plongée sous-marine, la sécurité se joue avant la mise à l'eau. Il en va de même en matière de crise : sans anticipation, sans préparation, il est particulièrement difficile d'éviter la déroute lorsque vient l'heure des grandes turbulences. « La crise est heure de vérité », dit le théâtre grec, et « on ne triche pas » lorsqu'elle fait irruption. D'où la nécessité d'une préparation exigeante, qui passe notamment par des exercices à haute valeur ajoutée.

On trouvera dans cet ouvrage bon nombre de cadrages généraux et d'outils spécifiques : nul ne pourra dire que la volonté était là mais qu'il manquait le mode d'emploi. Trente années d'expérience au moins en ces matières permettent ainsi de clarifier les enjeux, de fixer des lignes de force, de fournir des boîtes à outils. Chacun pourra puiser dans ce livre des sources d'inspiration, des réflexions utiles, des conseils opérationnels pour penser, organiser, conduire des exercices – et en tirer ensuite les meilleurs enseignements. Comme il est justement dit dès les premières lignes introductives, la pratique d'exercices est devenue incontournable au fil des décennies. Le pourquoi et le comment sont ici clarifiés et documentés, par de nombreux grands acteurs et spécialistes. Il faut saluer cet apport précieux, et savoir le prolonger par des actions déterminées, intelligentes, continues, sur le terrain.

La sécurité n'est jamais acquise, et comme le disait un grand préfet en introduction à un séminaire sur ces questions à La Réunion : « On n'est jamais suffisamment bien préparé. » Surtout dans un monde aussi volatil qu'aujourd'hui, où les crises sont multiples, fréquentes, et sérieuses. Un monde construit sur la complexité, la vitesse, la mutation, l'interconnexion est nécessairement un monde de crises. L'exercice de crise devient donc, *ipso facto*, une exigence à part entière de la vie des organisations – et qui veut ignorer ce filin de sécurité sera rapidement submergé, parce qu'il voudra hâtivement nommer « l'impensable », « l'exceptionnel », ce qui, en vérité, est devenu une condition « normale » de la vie de nos organisations.

L'honnêteté et la responsabilité imposent cependant que l'on veuille bien aller au-delà de ces énoncés fondateurs et interroger sans détour la réalité du terrain. Certes, la pédagogie exige un esprit positif, des dynamiques confiantes, et ces emballages d'optimisme qui peuvent conforter quelque peu des adhésions défailtantes. Mais, là non plus, on ne triche pas. Il n'est pas de responsabilité, il ne peut y avoir de projet fort sans lucidité véritable. Et le constat, alors que le XXI<sup>e</sup> siècle a déjà passé la première décennie, ne saurait être dissimulé. Dans tous les pays du monde, l'état des lieux est préoccupant.

La question des crises reste instinctivement perçue comme relevant des « situations d'urgence », des sorties de routes accidentelles, toujours qualifiées d'exceptionnelles, et toujours placées sous la double sacro-sainte protection « probabilité faible », et « coût limité ». Ces visions et hypothèses de base ne tiennent plus : les risques de turbulences sont extrêmes, les ébranlements sont systémiques et les enjeux sont vitaux.

La prise en charge des crises reste spontanément dévolue aux « services de secours », ou autres services techniques spécialisés – en quelque sorte des annexes techniques et tactiques en charge du 0,01 % d'anormal. Or, les crises actuelles projettent d'emblée dans du stratégique lourd, qui exige l'implication prioritaire des dirigeants, des comités exécutifs, bien au-delà des services spécialisés.

Ces situations, qui deviennent fréquentes, récurrentes, constitutives de la vie des organisations, appellent au minimum d'excellents réflexes particuliers, des compétences immédiatement mobilisables pour le repérage de signaux, l'alerte, l'organisation, la communication, etc. Ces compétences ne peuvent s'acquérir qu'à travers des exercices exigeants, inscrits dans la durée. Or, force est de constater que le statut de ces exercices reste encore marqué par des perceptions de « corvée », de « perte de temps ». Un audit général montrerait sans grande difficulté que bien des acquis des années 1995-2000 ont été perdus au cours de la dernière décennie. Le *turnover* des équipes, les réorganisations permanentes, la dictature du court terme, la vision strictement financière (qui implose d'ailleurs aujourd'hui), ont largement fait pâlir l'étoile – un instant montante – des exercices et autres simulations de crise. Cela précisément au moment où les cartes d'acteurs explosent, les vitesses de propagation changent d'ordre de grandeur, les enjeux deviennent vitaux.

En réalité, nous connaissons une rupture franche de nos théâtres d'opération : la crise accidentelle spécifique, circonscrite dans ses causes, ses effets, ses acteurs, ses enjeux, laisse le plus souvent place désormais à de vastes ensembles cycloniques de nature systémique, hybride, et le plus souvent « impensables » dans nos paradigmes habituels. Dès lors, le défi n'est plus tant de trouver les « bonnes réponses », d'avoir les bons plans « pour éviter d'être surpris », mais, dans un sens diamétralement opposé, d'être en mesure de poser les bonnes questions, d'avoir été préparé à **être surpris**, d'avoir été formé à être **créatif dans l'inconnu**. Cela est le plus souvent, dans son essence même, opposé à nos formations initiales. Et dans cette logique, l'exercice de préparation lui-même est fondamentalement à repenser s'il ne veut pas devenir le cheval de Troie des nouvelles crises – des crises de désintégration systémique plus que de destruction spécifique. Il faut non seulement consolider les pratiques connues et validées, mais encore en inventer d'autres, d'une nature différente. C'est ce qui a été notamment engagé avec ces exercices visant à développer ce qu'avec Xavier Guilhou j'ai appelé la démarche de « Forces de Réflexion Rapide » – des capacités de réflexions-propositions permettant de construire des propositions de chemins

dans l'inconnu, et en temps réel. Il faut reconnaître que ces avancées restent quasiment inexistantes aujourd'hui – même si des initiatives sont prises en France, en Belgique, en Suisse. De façon générale, nos logiques opérationnelles relèvent de paradigmes dépassés. Ce n'est pas faire preuve de pessimisme, mais de lucidité responsable de rappeler immédiatement l'avertissement de Sun Tsu : si l'on est en retard d'un paradigme, on sera détruit à chaque bataille – et il suffira de deux gardes champêtres pour s'emparer du pays.

Pour faire face à ces défis, une implication centrale, et exemplaire, des dirigeants est une ardente obligation. C'est la figure de Rudolf Giuliani à New York, en juillet 2001. Il vient **lui-même** participer pendant deux jours à un exercice antiterroriste. Il prend deux décisions en fin d'exercice : une nouvelle simulation sera organisée – ce sera le 12 septembre 2001 ; et il demande que l'on teste l'évacuation du centre de crise – ce qui devra être fait le 11 septembre. Comme me le disait son ancien responsable à la sécurité de la ville de New York : « Le 11 septembre, nous avons peut-être perdu notre centre de crise, nous avons peut-être tout perdu, mais nous n'avons pas perdu nos grammaires – nous les avons dans notre tête ; et le maire, comme en juillet, était présent, en première ligne. S'il put le faire, c'est bien parce qu'il avait toujours été présent lors des exercices. » Or, et c'est là un constat commun dans tous les pays du monde, ce type de comportement est l'exception, non la règle. Il m'arrive très rarement de ne pas entendre lorsque j'interviens : « Le directeur, le président, etc., finalement, ne viendra pas. » Comme me le disaient récemment des collègues étrangers travaillant pour le plus haut niveau des exécutifs publics et privés : « Nous savons qu'ils ne viendront pas, comme leurs numéros 2 ; nous travaillons donc par défaut, d'emblée, avec les numéros 3 et numéros 4. » Aussi longtemps que la justice, les assurances ne poseront pas de questions fortes, dans des audits exigeants, sur les implications effectives des plus hauts niveaux lors de ces préparations et exercices, les cas exemplaires resteront exceptionnels. Mais cela suppose bien entendu que les enjeux des exercices, les modalités des simulations soient effectivement configurés pour les enjeux actuels, ceux qui impliquent les plus hauts niveaux stratégiques – et pas seulement les techniciens opérationnels. Cela va supposer aussi un travail sur le fond avec tous les acteurs, souvent extraordinairement déstabilisés par tout ce qui pourrait sortir des jardinets dans lesquels ils ont été sélectionnés, sécurisés, entraînés. Trop souvent, on entend la supplique : « Ne venez pas inquiéter nos dirigeants. » C'est déjà là en soi un audit plus que préoccupant.

Au-delà, et à l'autre bout de la chaîne, il nous faut aujourd'hui – à l'heure des pertes de textures, des socles en voie de liquéfaction – une tout autre forme d'implication des acteurs, sur toute la chaîne, et notamment sur le terrain, au niveau le plus granulaire. Par exemple, au lieu de demander à la population de suivre les instructions des autorités le jour J, il conviendrait d'aller au-devant des acteurs-clés (élus, directeurs d'école, d'hôpitaux, associations, etc.), **avant** la construction même des exercices, pour leur demander ce qui serait le plus fécond **pour eux** en matière d'exercice. Sans co-construction, on n'aboutit qu'à des constats d'incrédulité, qui se transforment en constats de défaite le jour J. Mais, là encore, à la source de ce type de démarche, il doit y avoir la confiance – qui passe par une prise en compte sérieuse de ces questions, et le respect des acteurs. L'idée doit prévaloir que la qualité d'un exercice se mesure à la qualité des dynamiques positives déclenchées, non au poids des « usines à gaz » mises en œuvre et imposées aux acteurs jusqu'à l'étouffement, et au rejet. Cela suppose, sur le fond, que la question des crises soit déplacée du royaume de Mars à celui d'Athéna. À l'heure des grandes turbulences collectives, nos logiques conventionnelles de centralisation, de hiérarchie, de réponse simple... ont tout le potentiel pour alimenter les « étranges défaites » quand il nous faut à tout prix construire des réussites collectives.

Ouvrons nos paradigmes, ouvrons nos logiques managériales et de leadership à un monde hautement volatil, et injectons de la confiance comme de la créativité partagée : alors nous pourrions mieux faire face aux cyclones actuels. Et nous pourrions tirer le meilleur de l'ouvrage que l'on va lire.