

Catastrophe et pilotage : la sortie de tous nos « domaines de vol »

Par Patrick LAGADEC

Directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique

Au début des années 1970, un rapport fit grand bruit en Grande-Bretagne ⁽¹⁾. Le constat était abrupt : la complexité nouvelle des installations industrielles et la quantité exponentielle des produits stockés appelaient à une remise à plat de l'approche des risques technologiques. Cette impulsion, qui eut son équivalent en France, conduisit à une nouvelle donne en matière d'installations à risque : directives Seveso, expertise exigeante, information du voisinage, préparation en cas d'accident majeur. Un demi-siècle plus tard, la même réflexion-mutation s'impose – et avec une ambition encore plus profonde. Car voici que la cartographie de nos risques est bouleversée, marquée par des interdépendances et turbulences systémiques majeures. Il nous faut « fracturer nos univers mentaux », nous mettre en condition pour inventer de nouvelles navigations collectives, alors que nos risques ont largement échappé au domaine de validité de nos visions, démarches et outils de référence.

Introduction

Des bouleversements climatiques connaissant une accélération stupéfiante, des révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre ⁽²⁾, un relâchement des systèmes de prévention comme de contrôle des risques dans un secteur industriel soumis à de fortes tensions économiques, une globalisation des déchirements de toutes natures avec notamment la menace terroriste devenue endémique, une liquéfaction des contrats sociaux... Nous voici aux prises avec d'innombrables terrains de crises ⁽³⁾ – souvent bien loin de nos représentations mentales, comme un *blackout* électrique étendu et de longue durée, des migrations massives, un *crash* alimentaire mondial ⁽⁴⁾... Terrains qui, par ailleurs, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale. Crises et catastrophes sortent largement de leur lit.

Le dirigeant – même parfaitement informé des savoirs en « gestion de crise » accumulés depuis plusieurs décennies – se retrouve de plus en plus souvent en terrain inconnu, confronté à des enjeux colossaux, avec d'innombrables vies en jeu et le risque d'effondrements sur

de multiples fronts, en environnement insaisissable, ouvert et mutant. Sur fond de tensions sociales exacerbées, entre colère et désespérance. L'inconnu, la complexité, l'instantanéité, les enjeux existentiels, voilà le terrain imposé. Doctrines, plans, procédures, réflexes – qu'il ne faut certes pas oublier – sont projetés hors de leur espace de validité.

L'administrateur-gestionnaire rodé au modèle hiérarchique centralisateur doit se muer en explorateur-inventeur, en facilitateur de processus collectifs effervescents. Il lui faut revoir profondément ses cartographies mentales, et forger de nouvelles pratiques de la prise de décision, comme de la préparation à ces navigations en univers déroutant.

Fracturer nos univers mentaux

Craig Fugate, l'administrateur de la FEMA (l'agence fédérale de sécurité civile américaine), qui eut la lourde charge de remonter cette institution mise à terre après la défaite occasionnée par Katrina (2005), sut le dire de façon lumineuse dans le sillage de l'ouragan Sandy (2012) : « Nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et à nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer. Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels ⁽⁵⁾. »

Nous avons ainsi coutume de penser...

- « Événement », là où il nous faut penser « *Engloutissement* ».

(1) Lord ROBENS A. (1972), *Safety and Health at Work*, London, HMSO.

(2) KAI-FU L. (2018), *AI Super-Powers – China, Silicon Valley, and the New World Order*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt.

(3) HESLOOT I., BOIN A., ACOBS B. & COMFORT L. (Ed.) (2012), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield.

(4) BRUINS H., "Risk to food security: Contingency planning for agri-mega-crises", in HESLOOT I. et al. (Ed.), *Mega-Crises, op. cit.*, pp. 342-355.

(5) FUGATE C. (2013), "Letter from the Administrator", Hurricane Sandy After-Action Report, FEMA.

- « Accident spécifique », là où il nous faut penser « *Déclencheur systémique* ».
- « Ground Zero », là où il nous faut penser « *Ubiquité* ».
- « Incertitude », là où il nous faut penser « *Inconnu* ».
- « Socle solide », là où il nous faut penser « *Socle liquéfié* ».
- « Pilotage par l'autorité », là où il nous faut penser « *Concurrences sauvages* ».
- « Information-communication », là où il nous faut penser « *Matière à connexion* ».
- « Fondamentaux », là où il nous faut penser « *Effacement des ancrages* ».

En d'autres termes, nous sommes très loin de nos références coutumières en matière de risque, lesquelles sont ancrées sur l'idée de typologies bien identifiées, se déroulant selon des scripts dont on connaît déjà les codes, et plus encore dans des environnements globalement stabilisés, compartimentés. Quand les dynamiques échappent aux typologies de référence, quand les crises « ne suivent plus le script ⁽⁶⁾ », alors il nous faut nous aussi changer de cartographie générale.

Joshua Cooper Ramo nous invite ainsi à nous projeter dans un tout autre univers, qui nous attend désormais : « 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 est une perspective fantasmagorique. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé "la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive, dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits" ⁽⁷⁾. »

En d'autres termes, voici nos repères fondateurs largement déchirés. La catastrophe n'est plus une grosse urgence appelant de plus gros moyens. Il s'agit de nous mettre au diapason d'un monde fait de surprises systémiques et de turbulences chaotiques très éloignées de nos ancrages cartésiens les plus profonds.

Inventer de nouvelles navigations collectives

Certes, nous devons continuer à consolider l'acquisition des savoirs accumulés depuis les années 1980-1990 : maîtrise des risques, dispositifs de crise, outils de gestion de crise, coordination, communication ⁽⁸⁾. Mais nous

devons également nous projeter bien au-delà, engager un imposant travail d'exploration, de construction de règles de navigation minimales pour opérer dans ces univers qui ne répondent plus à nos visions spontanées.

Au nombre des exigences, s'impose la nécessité :

- *de traiter des hémorragies* foudroyantes débordant les dynamiques conventionnelles, tout en s'astreignant d'emblée – ce qui est aussi impératif que contradictoire – à une *prise de recul* pour conserver et même élargir notre marge de liberté dans le discernement et l'action en univers pulvérulent ;
- *d'incarner*, en s'impliquant personnellement, quand l'exemplarité et le courage deviennent plus déterminants que le seul affichage des fonctions ;
- *de qualifier les situations*, qui ne rentreront dans aucune des cartes et typologies convenues, et qui muteront en permanence ;
- *de tracer des voies dans l'inconnu, planter des jalons*, dans des logiques de haute plasticité, loin des planifications et des emboîtements globalement stabilisés ;
- *de consolider la cohésion*, veiller aux maillons faibles et critiques, quand la confrontation au chaotique ébranle nécessairement les organisations, y compris les plus robustes ;
- *d'intégrer des univers qui nous sont étrangers* : le monde des réponses prévues (dont une part reste indispensable) et celui des bribes de trajectoires inédites qu'il faut esquisser en temps réel, avec des acteurs souvent non conventionnels ;
- *de rechercher, détecter et corriger très vite les erreurs* – inévitables ;
- *de détecter et accompagner les dynamiques émergentes*, qu'il s'agisse de l'intervention d'organisations jusqu'alors non identifiées comme des partenaires ⁽⁹⁾, ou de mobilisations « citoyennes », notamment sur les réseaux sociaux ⁽¹⁰⁾ (ou les contrer si, et seulement si, elles s'avèrent dangereuses) ;
- *de faire preuve à tout moment d'une forte capacité d'invention*, de questionnement, de prise de risque, d'attention aux facteurs vitaux comme aux arêtes critiques – la criticité étant elle-même instable, mutante, et toujours hautement surprenante ;
- *de construire une communication* qui parte d'un travail organisé et continu d'analyse des dynamiques chaotiques qui se développent en matière de perceptions internes et externes ; le but étant de répondre à un triple besoin sociétal : *partage d'informations factuelles*, conseils spécifiques quant aux *comportements* à adopter et apport d'éléments de *compréhension et de sens*,

(6) LAGADEC P. & GUILHOU X., « Katrina – Quand les crises ne suivent plus le script », *Préventive-Sécurité*, n°88, juillet-août 2006, pp. 31-33, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS88_Katrina_ok.pdf

(7) COOPER RAMO J. (2009), *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. 117.

(8) LAGADEC P., *La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, London, McGraw Hill, 1991, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf ; LAGADEC P., *Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, 1993 ; LAGADEC P., *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Éd. d'Organisation, 1995, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cellules_crise.pdf

(9) Par exemple, l'intervention des ferries le 11 septembre 2001 à New York qui sauvèrent des centaines de milliers de personnes en les embarquant depuis le sud de Manhattan pour les emmener dans le New Jersey. KENDRA J. & WACHTENDORF T. (2016), *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia.

(10) Aussi bien pour apporter de l'aide, par exemple au travers d'une offre d'hébergement comme on le voit désormais régulièrement, ou pour suivre et relayer les appels qui se manifestent sur les réseaux sociaux (voir notamment le travail de VISOV en France ou des VOST à l'international (visov.org)).



Photo © Christopher MORRIS/VII/REDUX-REA

Village de maisons mobiles érigé près de Baton Rouge (État de Louisiane – États-Unis) pour accueillir les personnes évacuées après l'ouragan Katrina, 16 septembre 2005.

« Il faut consolider la cohésion, veiller aux maillons faibles et critiques, quand la confrontation au chaotique ébranle nécessairement les organisations, y compris les plus robustes. »

alors même que les *questions* submergent largement les réponses déjà à notre disposition ⁽¹¹⁾.

Insistons plus encore : au centre du processus, il y a l'aptitude à prendre du recul. Alors que cette prise de recul est la *première victime* de la confrontation aux phénomènes hors cadres. D'où la nécessité d'une innovation majeure dans l'aide au pilotage et à la prise de décision en univers chaotique.

C'est pour sauvegarder et consolider cette capacité de prise de recul que nous avons développé la démarche de « Force de réflexion rapide » (FRR). En bref, il s'agit d'une nouvelle grammaire pour une aide à la prise de décision, ou plutôt une aide à l'invention en temps réel et au pilotage par les dirigeants ⁽¹²⁾.

Il s'agit donc de réunir un groupe de personnes rompues au travail sur « feuille blanche » et qui interrogent quatre

dimensions, avec au cœur de la méthode une logique non pas de réponse mais de questionnement ouvert :

- *De quoi s'agit-il vraiment ?* : pour qualifier la situation et suivre ses mutations dans le temps de l'action.
- *Quels pièges ?* : pour éviter que l'on s'engouffre d'emblée dans des impasses, qu'il s'agisse d'interprétation générale des enjeux, d'engagement opérationnel, de cartographies des acteurs – le premier piège étant l'erreur fondamentale de lecture de la situation et de ses enjeux.
- *Quels acteurs ?* : pour savoir quelles cartographies, mutantes, il faut avoir à l'esprit quand on se représente la situation, ses défis et les logiques d'action possibles.
- *Quelles combinaisons d'impulsions ?* : pour proposer au dirigeant des initiatives qui fassent sens, qui soient à même d'injecter du lien, de la confiance, du progrès opérationnel dans la maîtrise de la situation, ou tout au moins dans la navigation qu'il s'agit d'engager et de poursuivre.

Pareil groupe, qui n'a pas le pouvoir de décision, doit se caractériser par une grande diversité dans sa composition, et l'aptitude de ses membres au questionnement et au discernement, à la collégialité et à la modestie, à leur faculté d'inventivité aussi bien sur le plan théorique que pragmatique.

(11) Sur ces points, on se reportera aux avancées opérationnelles remarquables mises en forme et en action par le Centre de crise national belge : « Le processus opérationnel de communication – Un modèle pragmatique pour la Discipline 5 », Service public fédéral Intérieur, avril 2015, https://centredecrise.be/sites/default/files/brochure_team_d5_pocc_fr_web_0.pdf

(12) LAGADEC P., « La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises », *Préventique-sécurité*, n°112, juillet-août, 2010, pp. 31-35, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

Certes, nous disposons déjà de « cellules d'anticipation », mais il faut bien comprendre la différence de perspective :

- « *La cellule d'anticipation* » identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mises en œuvre en conséquence ⁽¹³⁾. »
- *La Force de Réflexion Rapide* travaille, non pas sur ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais sur 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 les crises que nous connaissons ⁽¹⁴⁾.

Cette démarche suppose la préparation, tout à la fois :

- des membres de cette Force de réflexion rapide, sinon les analyses produites ne seront pas pertinentes ;
- des équipes opérationnelles, afin qu'elles puissent transmettre des informations critiques appelant un travail de réflexion de la part de la FRR ; et réciproquement, qu'elles soient préparées à recevoir des informations de cadrage stratégique sur des enjeux globaux pour inspirer la conduite opérationnelle ;
- des équipes en charge de la construction du contenu comme de la dynamique de communication, sinon il y aura une divergence rapide entre les perceptions et les actions, et donc davantage d'effets chaotiques ;

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

(14) LAGADEC P. : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule interministérielle de crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

- des dirigeants, afin qu'ils soient en mesure de faire bon usage des réflexions qui leur sont adressées, et aussi de passer des commandes auprès de la FRR visant à développer des réflexions et des propositions sur des questions sur lesquelles ils souhaitent être éclairés. Tout en continuant bien évidemment à jouer pleinement leur rôle.

C'est sur ce dernier point que les marges de progrès sont les plus importantes. Il nous faut former des pilotes plus que des administrateurs de pyramides hiérarchiques. Des pilotes qui auront la rude tâche de tirer le meilleur d'équipes opérationnelles aux prises avec l'impossible, d'experts confrontés à l'inconnu, de communicants qui doivent être plus enclins à écouter et à échanger qu'à émettre des résultats certifiés. Et plus encore : à ouvrir des voies novatrices ⁽¹⁵⁾.

Ce qui suppose des préparations tout autres. L'enjeu critique désormais est de « se préparer à être surpris », de se préparer à être créatif – avec d'autres – en univers inconnu.

C'est à ce prix que l'on pourra parvenir à une maîtrise des risques tels qu'ils se présentent désormais, à une restriction du terrain de nos crises – de plus en plus hors champ –, alors que la défiance devient une dimension de plus en plus structurante de notre dialogue difficile et vertigineux avec le risque.

(15) LAGADEC P. (2019) : « Le Temps de l'invention – Femmes et hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique », *Préventique*, juillet 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdellnvention.pdf>