



ÉVÉNEMENTS

Cyclone. Patrick Lagadec, spécialiste de la gestion de crise, revient sur le manque d'anticipation des autorités américaines face à l'ouragan:

«Travailler sur l'extrême ou l'inconcevable déstabilise»

Par Sylvestre HUET

vendredi 02 septembre 2005 (Libération - 06:00)

vendredi 02 septembre 2005

Patrick Lagadec, professeur à l'Ecole polytechnique, est expert international en gestion de crise.

Les autorités américaines semblent ne pas avoir pris la m

Les autorités américaines semblent ne pas avoir pris la mesure des risques alors que la prévision météorologique était très proche du réel. D'où vient ce décalage ?

Il est difficile d'avoir dès aujourd'hui la réponse précise à cette question. S'il y a eu sous-estimation de la menace, ou surprise très forte. Ou encore un nouvel exemple d'un problème plus fondamental, classique des situations de crise : aller au-delà des cadres mentaux habituels ne nous est pas aisé, pour les dirigeants comme pour la population. Les uns et les autres, nous sommes enclins à limiter nos réflexions et nos actions aux situations moyennes. Je ne suis donc pas surpris, hélas, par les problèmes rencontrés.

Ne pouvait-on attendre mieux des responsables de la sécurité ?

Mon expérience des exercices de crise ou des colloques sur le sujet montre que, si vous proposez de travailler sur l'extrême ou l'inconcevable, vous déstabilisez vos interlocuteurs. Ce qui est extrême est insignifiant, dit-on souvent. Or c'est justement de cela

qu'il s'agit lorsqu'il faut se préparer ou réagir à un événement comme le cyclone Katrina où chacun des éléments de la crise _ les digues qui lâchent, les pillages, la difficulté à évacuer les personnes restées sur place... _ sort des cadres. Je ne suis pas sûr que l'on aurait accepté d'émettre l'hypothèse d'une interruption des vols d'hélicoptères parce qu'ils se font tirer dessus par des individus armés dans une simulation de crise. Impossible, se serait-on écrié. Il est indispensable d'être excellent à l'intérieur des cadres habituels pour la plupart des situations. Mais oser se poser des questions hors cadre, c'est là qu'on nous attend, décideurs, experts, grand public.

Comment se mettre en capacité de prendre des décisions de rupture susceptibles d'éviter la catastrophe ?

Je n'ai pas de réponse simple. Si la seule bonne solution, c'est l'évacuation, mais qu'une partie des gens ne veut pas partir... que faites-vous ? S'il s'agit de 200 000 personnes, si vos gardes nationaux sont à Bagdad... Il faut des exercices de crise qui permettent de se poser des questions de ce type, permettant une grammaire de fonctionnement dans les situations où l'on n'a pas de script. Savoir mettre en place des forces de réflexion rapide pour prendre un ou deux jours d'avance sur la crise. Mais aussi savoir créer une dynamique dépassant les corps professionnels et impliquant les citoyens. En France, les responsables pensent plutôt qu'«il ne faut pas les affoler». Alors que c'est le contraire, il faut être dur, annoncer que l'on ne pourra pas aller les chercher.

Européens ou Français auraient-ils fait mieux ?

Personne n'a de leçon à donner à quiconque. Il y aura un *debriefing* sérieux à faire de cette expérience, des erreurs comme des bonnes idées, utiles dans un monde où les surprises _ climatiques ou autres _ vont se multiplier.

<http://www.liberation.fr/page.php?Article=320826>

