



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

## La chronique de Patrick Lagadec

# Crises chaotiques, préparer les dirigeants

«Le feu tue, les idées périmées aussi»

**Maréchal Foch**

**Une circulaire** du ministre de l'Intérieur en date du 13 juillet 2017 rappelle l'exigence d'implication des préfets dans la préparation de leurs organisations aux grandes urgences de sécurité civile.<sup>1</sup> Anticipation, planification, coordination, exercice... Nécessaire, mais non suffisant. Il y manque la clé de voûte.

### Pilotage

Le défi crucial pour le dirigeant confronté à nos nouveaux territoires de crise n'est plus tant de « coordonner », ni même de « communiquer ». Les problèmes « diaboliques »<sup>2</sup> prennent la place des simples fractures de l'urgence. L'application de schémas d'action validés laisse la place à l'invention en temps réel de visions et de créativité stratégiques – alors que les ancrages, les repères, les visions, les boîtes à outils sont soudain profondément ébranlés. Il n'est pas possible de faire l'hypothèse que nos étages supérieurs sont par nature préparés à exercer cette fonction extraordinairement difficile – le pilotage en terrain inconnu.<sup>3</sup>

### Ne pas se préparer, c'est déjà gémir

Dans tous les pays du monde, le même constat : les dirigeants ne se pressent pas pour participer aux initiatives visant la préparation à la gestion de crise – inimaginable de risquer de les mettre en difficulté, « *No need, no time, no money* ».<sup>4</sup>

Leur préparation se résume le plus souvent à une visite des salles de crises, à des exposés présentant doctrines et organigrammes. On y ajoute quelque visite fascinante de lieux d'excellence, où il sera question de réponses, quasiment jamais d'interrogations-limites, de sujets hors sujet.

Quant aux exercices, ils sont le plus souvent très conventionnels. Ce qui peut, à raison, dissuader le dirigeant :

cette préparation n'est pas celle dont il aurait besoin. Notre conception des exercices ne fait guère de place aux surprises véritables. L'exercice est le rituel permettant de faire ses gammes, pour traiter comme il est prévu, des situations répertoriées.

### Initiative stratégique immédiate

Nul expert au monde n'a déjà la réponse à ces questions. On peut néanmoins déjà dégager des pistes de travail à mettre en œuvre au plus tôt.

**Ancrage.** Il ne s'agit plus de fixer des logiques de réponse à dicter mécaniquement au long des chaînes hiérarchiques, en tentant de coordonner au mieux les silos impliqués, mais de stimuler des visions nouvelles, de faciliter des dynamiques fécondes au sein de réseaux émergents d'organisations foisonnantes.<sup>5</sup>

**Dynamique.** Il ne s'agit plus de se préparer pour ne pas être surpris, mais bien de « *se préparer à être surpris* » (Todd LaPorte). De la sorte, les séminaires proposés seront moins dans l'assurance attendue : « Nous avons les bonnes réponses à vous apporter », que dans la démarche : « Nous vous aiderons à vous mettre en capacité inventive pour traverser des tempêtes non cartographiées ».

**Contenus.** Il s'agit notamment de se préparer à :

- traiter des hémorragies systémiques ;
- travailler avec des capacités de questionnement en recul – notamment la force de réflexion rapide, dont il faut se doter ;<sup>6</sup>
- marier des logiques propres au chaotique et des logiques plus classiques qui resteront indispensables ;<sup>7</sup>
- faire œuvre de pédagogie interne, sans perdre l'exigence d'autonomie relative du pilotage stratégique ;

e. s'inscrire de façon visionnaire et responsable dans les dynamiques sociétales en émergence, qu'il s'agisse de mobilisations citoyennes<sup>8</sup> sur le terrain ou de réseaux sociaux.<sup>9</sup>

Certes, pareilles perspectives ne sont pas faciles à proposer actuellement. Mais les plus avisés sauront engager ces ruptures créatrices, pour ne pas disparaître dans des « triangles des Bermudes » fatidiques. ■

1. Cf. [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/07/cir\\_42425.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/07/cir_42425.pdf)

2. Horst W. J. Rittel & Melvil M. Webber, in « *Dilemmas in a General Theory of Planning* », *Policy Sciences*, vol. 4, p. 155-169, Elsevier, Pays-Bas, 1973.

3. P. Lagadec, *Piloter en univers inconnu*, éd. Préventique, 2013, cf. [www.preventique.org/Livres/piloter-en-univers-inconnu-numerique](http://www.preventique.org/Livres/piloter-en-univers-inconnu-numerique) ; *Le Continent des imprévus, Journal de bord des temps chaotiques*, Belles Lettres-Manitoba, 2015.

4. Laurent Carrel, « *Training Civil Servants for Crisis Management* », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, n° 4, décembre 2000, n° special « *Crisis Preparation and Training* », p. 192-196 (p. 193).

5. David Rubens, « *The nature of hyper-complex crises* », « *Incident Command : Part III* », *Crisis Response Journal*, 12-3, avril 2017, p. 86-89.

6. P. Lagadec, « La force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique*, 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)

7. « Pilotage en milieu chaotique – La catastrophe d'AZF, Toulouse, 21 septembre 2001 », à l'écoute du col. Christian Pizzocar, commandant des opérations de secours AZF, entretien avec P.L. 30 mai 2014, cf. [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section « Films pédagogiques ».

8. P. Lagadec, « Le citoyen dans les crises – Nouvelles données, nouvelles pistes », *Préventique*, n° 115, janvier-février 2011, p. 25-31, cf. [www.preventique.org/content/le-citoyen-dans-les-crisis](http://www.preventique.org/content/le-citoyen-dans-les-crisis)

9. P. Lagadec, « Les réseaux sociaux dans les crises – Le basculement », *Préventique*, n° 153, juillet 2017, p. 5, cf. [www.preventique.org/content/les-reseaux-sociaux-dans-les-crisis-le-basculement](http://www.preventique.org/content/les-reseaux-sociaux-dans-les-crisis-le-basculement)