

PILOTAGE DES CRISES SYSTÉMIQUES DE HAUTE INTENSITÉ
– Deux réflexions à partir du rapport de l'IGAS sur le pilotage de l'épidémie de COVID tout juste publié.

(<https://lnkd.in/eJ5UQ5zD>)

Patrick Lagadec

Publié sur LinkedIn, le 9 avril 2023

Le rapport présente un foisonnement de recommandations organisationnelles fort intéressantes.

Mais je soulignerai ici deux exigences :

1°) Sans "Force de Réflexion Rapide" stratégique, la navigation dans les turbulences systémiques ne pourra être tenue, quels que soient les ajustements organisationnels opérés. Cela exige un saut qualitatif décisif dans nos dispositifs et paradigmes de pilotage de crise.

2°) Sans préparation à tous les niveaux, et surtout aux plus hauts niveaux, pour la prise en charge des crises de haute intensité en milieu chaotique (préparation fondamentalement différente des entraînements conventionnels à la "gestion de crise"), le système sera rapidement submergé.

Cela est valable pour toutes les crises actuellement en émergence accélérée, bien au-delà du seul domaine de la Santé.

Je l'avais déjà souligné lors de mon audition par la mission pilotée par le préfet Gilles Sanson sur les tempêtes de décembre 1999. Le rapport l'avait repris :

"En fait, personne ne semble avoir anticipé, dès les premiers signes alarmants, le scénario d'emballement qui a eu cours. Sans doute faut-il voir là un indice, dans l'organisation administrative des dispositifs en place, de la surestimation de la fonction de réaction sur celle de réflexion stratégique sur les dynamiques en œuvre. [...]"

Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission. Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approche des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ».

Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défailants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture."

Premier ministre: « Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 », Rapport d'étape de la mission interministérielle, juillet 2000, p. 37-38.