

Audit des capacités de gestion des crises Cadrage, Evaluation, Initiatives

Patrick Lagadec

▶ **To cite this version:**

Patrick Lagadec. Audit des capacités de gestion des crises Cadrage, Evaluation, Initiatives. 2009. ⟨hal-00391160⟩

HAL Id: hal-00391160

https://hal.science/hal-00391160v1

Preprint submitted on 3 Jun 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

ECOLE POLYTECHNIQUE

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

AUDIT DES CAPACITÉS DE GESTION DES CRISES
Cadrage, Evaluation, Initiatives

Patrick LAGADEC

Juin 2009

Cahier n° 2009-19

DEPARTEMENT D'ECONOMIE
Route de Saclay
91128 PALAISEAU CEDEX
(33) 1 69333033
http://www.enseignement.polytechnique.fr/economie/
mailto:chantal.poujouly@polytechnique.edu

AUDIT DES CAPACITÉS DE GESTION DES CRISES
Cadrage, Evaluation, Initiatives

Patrick LAGADEC[1]

Juin 2009

Cahier n° 2009-19

Résumé : Les bouleversements enregistrés sur le front des crises majeures appellent un réexamen rapide de nos capacités de « gestion de crise » et à des progrès décisifs en matière de pilotage. Cette contribution vise à :
1°) Renseigner le contexte multiforme et instable dans lequel penser et développer les audits et les initiatives nécessaires : les catastrophes, les événements-crises, les crises systémiques, la dislocation de nos univers et socles de référence.
2°) Proposer quelques pistes pour ces démarches d'évaluation et d'invention à engager sans délais.

Abstract : The nature of major crises has dramatically evolved over the past few years. This calls for an urgent audit of our crisis management capacities and for decisive breakthroughs in leadership. This contribution aims to:
1°) Clarify the complex and unstable context in which crises develop: disasters, crisis-triggering events, systemic crises, global meltdowns.
2°) Outline pathways to enable such audits and innovative approaches to be launched without delay.

Mots clé : Audit des capacités de gestion de crise, Initiatives

Key words : Crisis management capacities Audit, Initiatives

[1] Patrick Lagadec est Directeur de Recherche, Département d'Economie, Ecole Polytechnique

« Le Feu tue, les idées périmées aussi ».
Foch

« De nombreux responsables continuent à résister obstinément
à l'idée que des changements fondamentaux sont nécessaires
en matière de gestion des crises. »
U.S. House of Representatives, 2006, p. xi

« Nous entrons dans un âge « révolutionnaire ».
Et nous y entrons avec des idées, des dirigeants, et des institutions
formatés pour un monde révolu depuis des siècles. »
Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable,* March 2009, p. 8

« Dans un monde de plus en plus instable
et où les crises tendent à de déplacer à une rapidité foudroyante,
notre politique de défense et de sécurité est tous les jours questionnée.
Il est du devoir de la France de savoir adapter ses structures, à tous les niveaux,
pour tenir compte de ces mutations. »
Lettre de Mission du Président de la République
au Sénateur Girod, Président du Haut Comité Français pour la Défense Civile,
sur la gestion des crises, 16 avril 2009,
Lettre de la Défense civile, n°64, 5 mai 2009.

Approche

A l'heure où les crises, effectives ou potentielles, dans tous les secteurs, en viennent à structurer, voire à submerger, les agendas des responsables comme les perceptions collectives, il est crucial de réfléchir aux visions à forger, questions à poser, initiatives et démarches de progrès à engager si nous voulons être effectivement au rendez-vous des vulnérabilités du XXI[e] siècle (Guilhou-Lagadec, 2002 ; OECD, 2003 ; Lagadec, 2006). Et si, comme c'est indéniablement le cas aujourd'hui, nous sommes en présence de ruptures majeures sur le théâtre de nos risques et de nos crises, il nous faut penser et engager des ruptures créatrices également majeures dans nos logiques d'anticipation, de prévention, de leadership et de réponse (Lagadec, E., 2007 ; Young, 2007).

C'est sur cette toile de fond que peuvent être pensés, préparés et engagés les audits et progrès aujourd'hui nécessaires – avant que le réel ne vienne infliger de nouvelles *Etranges Défaites* (Marc Bloch). L'impératif stratégique est de ne pas « être en retard d'une guerre ». C'est le risque de toutes les époques.[1] Et c'est bien le piège mortel qui nous guette dans un monde en proie à des mutations continues, accélérées, généralisées. Ce fut l'interrogation pathétique de la commission de la Chambre des Représentants après la débâcle provoquée par le cyclone Katrina (août 2005) : « Mais pourquoi apparaissons-nous systématiquement en retard d'une catastrophe ? » (House, 2006, p. 359).

Lorsque l'on traverse des périodes aussi tourmentées, illisibles, faites de ruptures qui s'enchaînent, se combinent et se métamorphosent en formes de plus en plus sauvages, il n'existe pas de solutions élémentaires qui permettraient de clore la question avant de l'avoir ouverte. La réponse ne peut pas tenir en de simples prescriptions techniques (« *plus* d'ordinateurs, *plus* de murs d'images, *plus* de salles de crises »), ou amoncellements de « tas de crêpes » organisationnels (« *plus* de schémas », *plus* de « comités », plus « strates ») ; ni dans la sur-médiatisation de l'émotion collective sous la bannière de la « précaution » et de la « transparence » : la « communication » ne peut tenir lieu de principe de pilotage. Ni même, si l'idée en venait à s'imposer d'un retour au bon vieux « Command and Control », qui souvent rassure les responsables, mais se révèle totalement inadapté pour les univers empruntant davantage au kaléidoscope qu'au défilé canonique.

Nous sommes convoqués sur une ligne de front autrement plus dure et engageante. Il nous faut désormais nous mettre en capacité de traiter l'hypercomplexité – et bien plus encore l'impensable [« impensable » dans nos catégories], qui devient le fil rouge des crises en développement (Ramo, 2009). Il nous faut penser les crises non plus comme des accidents bien répertoriés dans un monde globalement stable et sous contrôle, mais bien comme le moteur central de mondes de plus en plus traversés par l'imprévisible, la discontinuité et le chaotique (Guilhou-Lagadec, 2006, 2008 ; Lagadec, 2006, 2007 ; Bellet, 2004). Ce n'est pas une question de « mécano » à rappeler, de protocoles à apprendre, « d'éléments de langage » à retenir. Il s'agit de reforger des visions du

---

1 1914 : « La guerre, Mon Général, vous n'y pensez pas ! » [Un officier d'état-major au Général Joffre]. 1940 : « Nos chefs ou ceux qui agissaient en leur nom n'ont pas su penser cette guerre. Le triomphe des Allemands fut, essentiellement, une victoire intellectuelle et c'est peut-être là ce qu'il y a eu en lui de plus grave ». Marc Bloch, *L'Etrange défaite*, p. 66. 1954 : « Ayant à faire à une *autre* guerre, c'est d'un *autre* corps de bataille dont nous aurons besoin » Général Navarre, 20 Avril 1954 (Rocolle, 1968). En d'autres termes : "Ils ne pouvaient ni ne voulaient penser cette guerre, ils ne pouvaient donc que la perdre".

monde, de redéfinir des grammaires, de réécrire des récits qui soient en rapport avec le réel et permettent de modeler ce réel – une tâche qui ne peut s'accomplir en cercles fermés, entre acteurs ayant la prétention d'avoir déjà les bonnes réponses. Il s'agit, bien plus fondamentalement encore, de se mettre en capacité psychique de pouvoir tolérer la perte d'ancrages vitaux, l'irruption de règles du jeu illisibles, le basculement du savoir au questionnement – sans passer brutalement de la dénégation à la sidération, de l'optimisme convenu à la fuite panique, de l'arrogance méprisante à la capitulation sans résistance (Lagadec, 2008a, 2008b). [2]

La « nouvelle donne » s'impose sans nous demander de visa. Voici un nouveau paysage des vulnérabilités et des crises, qui comporte plusieurs « couches » de réalités et de temporalités aux combinaisons surprenantes et instables :

- *L'urgence, l'accident, la catastrophe*. C'est le modèle de référence des années 1950-80 : sur la base d'une doctrine générale d'intervention, d'une architecture tenue par l'Etat, les catégories de risques sont bien définies, des réponses particulières sont fixées. L'attention est portée le « Commandement », ses protocoles et ses moyens.
- *L'événement-crise*. C'est le monde de la « gestion de crise », exploré dans les années 1980 – à la suite d'accidents phares tels Seveso en Italie (1976), Three Mile Island aux Etats-Unis (1979) –, pour être véritablement déployé entre 1990 et 2000. L'objet de référence est moins l'accident en lui-même que la dynamique de turbulence déclenchée par l'événement initiateur, qui se nourrit autant de réalités effectives que de perceptions. L'attention doit se déporter des PC Opérationnels aux cellules de crise, la dimension « communication » fait son entrée en force. En matière de pilotage, on passe du traditionnel « Command and Control » aux qualités à attendre d'un « Chef d'orchestre », qui doit tout à la fois conduire *avec* ses musiciens et communiquer *avec* son public.
- *La crise-système*. Des expériences comme la crise du verglas au Québec et en Ontario en 1998, les tempêtes de décembre 1999 en France, le grand black-out électrique en Amérique du Nord en 2003 (US-Canada, 2004) la crise de l'anthrax en 2001 ou celle du SRAS en 2003, la canicule en 2003, contraignent à revoir nos cadres d'analyse et d'intervention. Le modèle précédent est singulièrement aggravé sur chacun des paramètres : ampleur, gravité, complexité, vitesse, incertitude, etc. Ces multiples sauts quantitatifs conduisent à des sauts qualitatifs tant sur la nature de la crise que sur les dimensions de son traitement : capacité de prise de recul, grande attention aux pièges, reconfiguration des cartes d'acteurs, invention de dynamiques de réponse. Nous voici dans un festival où différents orchestres jouent sur différents registres pour différents publics… Si le « commandement », les cellules de crise, la communication restent importants, il est évident que les acteurs sont désormais attendus sur d'autres lignes de front.

---

[2] C'est là assurément une terrible épreuve pour tous ceux qui n'ont cessé, depuis des décennies, de clamer avec assurance satisfaite et aveuglement triomphant : « Ne jouons pas les Cassandre ! », montrant par là d'ailleurs qu'ils ne connaissaient rien à la mythologie – Cassandre n'est pas celle qui parle à tort et à travers pour annoncer des cauchemars délirants, mais celle qu'Apollon a privé de la faculté de convaincre de la justesse de ses anticipations.

- *La dislocation des univers et socles de référence*. C'est le modèle qui s'impose désormais et que préfigurent notamment l'implosion financière, les bouleversements climatiques, les « nouvelles donnes » pandémiques, les déchirures sociétales et géostratégiques. Nous ne sommes plus aux prises avec des événements isolés, ni même des événements qui déclenchent des effets domino ou des ébranlements de systèmes ; nous voici confrontés à des ruptures profondes qui affectent les cadres globaux et les ancrages dans lesquels et sur lesquels se développent nos activités et nos sociétés. Nombre de piliers essentiels sont effacés ou pulvérisés, les catégorisations habituelles comme les scripts de réponse perdent de leur consistance. Certes, bien des compétences jusqu'ici requises le sont encore, mais la question est désormais, de plus en plus souvent, d'écrire « de nouvelles pages d'histoire », avec de nouveaux acteurs, dans des nouveaux contextes. On recherche alors des « inventeurs », des « passeurs », des « facilitateurs » ; et ceux qui étaient jusqu'alors « protégés », « rassurés », « pilotés » doivent devenir acteurs directs, souvent même les acteurs essentiels de la dynamique de réponse. Le modèle de pilotage doit être repensé en conséquence – la résilience collective devient la véritable défense en profondeur sur laquelle se joue notre sécurité.

L'objet « crise » est en mutation accélérée. Il nous faut être en mesure de penser et de traiter chacune des configurations en cause. La capacité à traiter les « urgences » et « catastrophes » bien spécifiques (sur laquelle se focalisait l'attention voici un demi siècle) reste une exigence de base. L'aptitude à la « gestion des crises » – précisée voici un quart de siècle –, reste aussi une exigence à satisfaire. Mais nous sommes attendus, et le serons de plus en plus, sur les grandes questions des ruptures systémiques, des univers chaotiques, qui obéissent à d'autres logiques, et appellent d'autres compétences.

Plus délicat encore : une agilité extrême, une perspicacité solide, vont nous être demandées. Car nous sommes sur des questions éminemment volatiles, qui peuvent soudain passer d'une configuration à une autre, ou les (re)combiner, et piéger les pilotages apparemment les plus sûrs. Insistons : aucune des configurations précédentes n'est effacée par les configurations plus récentes, ce qui conduit à des exigences contradictoires, instables, voire incompatibles. Une « simple » catastrophe peut rapidement déclencher des avalanches systémiques « hors cadres » ; et des dislocations systémiques peuvent aisément déclencher maintes dérives spécifiques – mais rien ici n'obéit à des lois d'emboîtement et de causalité simples. L'impératif n'en est que plus rigoureux : nous avons la responsabilité, comme à toutes les époques, de nous régler sur ce qui est en cause, non sur ce que nos cadrages habituels nous préparent à considérer, à tolérer.

Pareils bouleversements appellent un réexamen de nos capacités de « gestion de crise » au sens le plus large. Je ne reprendrai pas ici toutes les explicitations fournies dans d'autres textes récents. Je me contenterai, dans un souci opérationnel :

1°) De renseigner plus précisément les quatre univers dans lesquels nous devons évoluer, pour préparer les démarches d'audit et de progrès aujourd'hui nécessaires.

2°) De proposer quelques pistes pour ces démarches d'audit, d'évaluation et d'invention – toutes nécessaires à l'heure des mutations de nos vulnérabilités collectives.

Il y a urgence à engager ces démarches de contrôle et de progrès. Les crises n'attendront pas. Elles n'attendront pas que les plus rétifs veuillent bien consentir à « se rendre » à l'évidence. Et l'on aura à l'esprit l'avertissement de Sun Tsu : « Qui ne se connaît pas lui-même, qui ne connaît pas ses vulnérabilités, sera défait à chaque bataille ».

I – UN TABLEAU MULTIFORME EN MUTATION : QUATRE UNIVERS DE CRISE

1. L'intervention d'urgence, la réponse aux catastrophes (1950-1980)

C'est notre univers de référence. Les objets concernés sont des événements accidentels graves, qui répondent aux caractéristiques suivantes :

- Des événements spécifiques, isolés, rares, d'une gravité sérieuse, mais qui reste tout de même dans des proportions « raisonnables ».
- Des événements connus, répertoriés, pour lesquels on dispose de protocoles d'intervention établis.
- Des événements appellant l'intervention de compétences spécifiques, que l'on trouve dans des entités professionnelles définies, centrales et en nombre relativement limité, agissant dans des cadres fixant des rôles et des responsabilités clairs.
- Des événements qui pourront être traités dans des durées relativement courtes, sans générer de turbulences excessives, ni de problèmes de cicatrisation trop aigus : les assurances, notamment, sont tout à fait en mesure d'apporter les aides à la réparation des dégâts.

Le traitement de ces accidents graves appelle des capacités de base bien connues dans le monde de l'urgence :

- *Détecter, Agir, Alerter, Rendre compte* : dès la survenue l'accident, les entités en charge doivent être prévenues, intervenir, et faire remonter l'alerte aux bons niveaux.
- *Mobiliser* : il s'agit d'apporter tous les moyens nécessaires pour le traitement, l'appui, les liaisons, en rapport avec l'échelle du phénomène en cause.
- *Conduire* : il s'agit de maîtriser l'intervention de compétences multiples sur des théâtres d'opérations qui peuvent être élargis, complexes, lourds.

Pareilles capacités sont et resteront indispensables, mais il faut bien avoir à l'esprit leur domaine de validité. Ces règles de réaction d'urgence ont été pensées, à la base, pour des situations répondant à des caractéristiques bien délimitées :

- Des chocs accidentels dont la gravité reste localisée, sans effet sur la tenue des systèmes.
- Un monde stable, quadrillé, connu, sans surprise majeure, robuste en raison d'un « toutes choses égales par ailleurs » de rigueur.
- Des signaux d'alerte forts, nets, non ambigus.
- Un traitement qui peut se faire entre spécialistes techniques, à l'intérieur des cadres de fonctionnement habituels.
- Un besoin d'information opérationnelle qui ne déborde pas un petit nombre de services, en étroite relation au quotidien.
- Un besoin de « communication » vers l'extérieur qui n'est pas critique pour la conduite de l'intervention elle-même (même si elle est souhaitable).
- Des logiques de pilotage qui reposent avant tout sur la claire reconnaissance par tous d'un pilote central, appuyé sur une chaine de commandement non discutée, des « règles d'engagement » bien établies.

- Des coûts aisément pris en charge par les systèmes assurantiels, et un retour à la normale qui ne pose pas de problème majeur pour le système, surtout si la question de la « continuité des activités » a fait l'objet de l'attention qui doit lui être portée.

Le soubassement de ces catégorisations, compétences, références, se trouve sans ambiguïté dans :

- *Nos références intellectuelles* : "Les accidents sont par construction des exceptions ; les systèmes sont par expérience stables, ou présentent des dynamiques de changement relativement lentes et quoi qu'il en soit linéaires et connues ; les événements suivent des logiques rationnelles répondant aux lois de la statistique ; les savoirs en matière de fiabilité et de prévention permettent de limiter très sérieusement les risques d'accident en probabilité comme en gravité ; etc.".
- *Nos textes et repères fondamentaux* : Place centrale de l'Etat et du régalien ; législations d'exception, au besoin ; chaines de commandement et principe d'autorité ; règles d'engagement parfaitement définies ; fonction pivot du préfet au niveau décentralisé (pour ce qui concerne la France).
- *Nos références opérationnelles* : Autonomie laissée aux urgentistes pour leurs interventions, sans transformer à tout moment un champ opératoire délicat en agora ingérable ; clarification des différents points de risque et de vulnérabilité ; en réponse, établissement de plans prévoyant les logiques, modalités et moyens d'action.
- *Nos références culturelles* : attente critique du citoyen envers un Etat protecteur, garant instantané et ultime en situation de menace majeure (même si, de façon contradictoire, la confiance envers les autorités est minime) ; du côté des autorités, défiance diffuse envers les « populations » dont on craint la « panique » (inquiétude structurante, aussi bien chez les responsables que dans les médias ou à Hollywood, en dépit d'innombrables études soulignant que c'est là une occurrence, certes possible, mais rare).

Au début des années 1980, sous le coup de fiascos répétés, une prise de conscience de plus en plus nette s'est opérée chez les principaux acteurs en charge qu'ils devaient désormais envisager leurs actions dans un cadre plus large – celui de la « crise ». Avec notamment l'obligation de faire place à des acteurs infiniment plus nombreux et plus exigeants qu'auparavant, tant sur le plan opérationnel qu'en matière d'information. Avec des médias devenus dominants.

2. La crise-événement – la "gestion de crise" (1980-90)

La situation de crise est qualitativement différente de la situation d'urgence. Le tableau de référence comporte notamment les paramètres suivants :

- Des événements qui ne cadrent plus avec les grilles d'analyse habituelles – gravité, ambiguïté, incertitude, caractère hybride des problèmes… font sortir des épures classiques. Les règles d'action jusqu'à présent claires et indiscutables – « un chef, une mission, des moyens » – ne fonctionnent plus aussi bien.
- Des dynamiques qui tendent générer des « effets domino » élargissant rapidement le champ opératoire.
- Une multiplication des intervenants, qui fait exploser les cartographies d'acteurs habituelles.

- Des problèmes critiques de communication, qui introduisent une dimension très nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence.
- Des enjeux qui dépassent le seul problème de la qualité technique des solutions apportées et qui posent des problèmes décisionnels délicats.

Il faut mesurer le caractère souvent provoquant de ces dimensions pour les acteurs : là où on pensait « solution technique, addition de savoir-faire », il faut penser « exigence organisationnelle » « coordination ». Là où on exigeait la confidentialité, il faut donner une place clé à l'information et la communication. Là où il s'agissait de simplifier pour régler, il s'agit de comprendre la complexité, et d'œuvrer dans le complexe pour trouver des équilibres de sortie, sauvegarder cohésion et adhésion, protéger crédibilité et légitimité. En ce qui concerne le leadership, on quitte ici la référence habituelle du « Premier de cordée », pour entrer dans l'univers plus complexe du « Chef d'orchestre ».

Les exigences essentielles à mettre en œuvres sont les suivantes :

- *Capacités d'anticipation et de veille.*
- *Remontée rapide d'informations sur signaux faibles.*
- *Mise en veille renforcée, cellules de crise.*
- *Capacité à faire fonctionner l'expertise (clarifier les limites des connaissances).*
- *Leadership assumé, ouvert, partagé, en maillage.*
- *Communication de haute qualité du début à la fin.*
- *Conduite du système, jusqu'à la fin de la crise.*
- *Initiatives de cicatrisation après la crise.*
- *Intelligence stratégique en recul.*

L'expérience a montré qu'un certain nombre de pièges guettent les responsables :

- On attend que tout soit bien clair avant d'alerter et de mobiliser.
- On attend pour informer en interne.
- On se refuse à communiquer en externe, aussi longtemps que l'on ne peut pas « rassurer » sur le fait que « tout est sous contrôle ».
- Chacun se replie sur soi et ses protocoles les plus habituels, en excluant les acteurs non habituels.
- Puis on s'agite dans tous les sens, en déployant des actions dont la visibilité et la lourdeur ne sont pas garantes de pertinence.
- On se lance dans des communications suicidaires (le syndrome Tchernobyl est classique, et il frappa à nouveau lors de la crise financière, jusqu'à la caricature).
- La prise de recul est constamment refusée, en général avec l'argument selon lequel « en crise, on n'a pas le temps de réfléchir ».
- Le pilotage est le grand perdant de l'exercice, très vite embourbé dans du micro-management technique, des téléconférences de plus en plus focalisées sur du traitement logistique de points particuliers…

Fondamentalement, sauf préparation sérieuse, on refuse l'obstacle et ses nouvelles règles du jeu ; on se crispe sur les règles de la gestion d'urgence habituelle ; et – en pensant « bien faire » – on alimente la dynamique de crise. Dans les cas les plus graves, le simple fait de rencontrer l'étrange – le monde de la crise – suffit à tétaniser les systèmes. D'où des « blancs », des fuites physiques, des disparitions organisationnelles, des réflexes suicidaires… qui feront les chapelets de « consternations » des commissions d'enquête. La crise ne fait qu'appliquer les préceptes de Sun Tsu :

« Vaincre l'ennemi sans combat », « s'attaquer à la stratégie de l'ennemi ». Préparés à la guerre d'avant – celle de l'application des plans, de la logistique modérément délicate, du secret, etc. – les acteurs sont vite submergés par la situation. Focalisés sur un champ opératoire brutalement explosé ou insidieusement dénaturé, ils ne peuvent concevoir ni traiter le théâtre d'opération imposé par le phénomène de crise.

Autour des années 1990, maints écrits ont eu pour objet de préciser les qualités à développer pour le traitement de ces « crises », nouvelle donne en matière de vulnérabilité collective (Fink, 1986 ; Ten Berge, 1990; Lagadec, 1993 ; Heath, 1998).

En France, on a alors rappelé (au moins dans les conférences et les textes) tout à la fois l'importance confirmée du rôle de l'Etat, et du Préfet – figure centrale et clé de voûte dans la gestion des crises à l'échelon décentralisé. On a aussi souligné la nécessité d'élargir singulièrement le cercle des acteurs à impliquer, en raison du poids de plus en plus marqué de bien d'autres acteurs économiques – notamment les réseaux vitaux –, institutionnels (les élus, au premier chef), médiatiques. En dépit de fortes réticences, on a souligné l'importance de l'échelon zonal dans la gestion des crises d'envergure.

Des efforts marqués ont été engagés dans la période 1990-2000 (nettement ralentis depuis) dans les grandes entreprises pour développer des capacités de conduite et de pilotage au niveau exécutif : entrainement de viviers de directeurs de crise, entrainement au pilotage des cellules de crise (l'excellence mathématique ou juridique n'est pas obligatoirement suffisante pour faire un bon chef d'orchestre par gros temps), exercices pour tester les interfaces techniques-décisionnels, ouvertures sur des scénarios autres que techniques, sensibilisation de plus en plus marquée aux exigences de communication, etc. De même, des actions innovantes ont été lancées dans la sphère du régalien, mais là aussi il est probable qu'un examen sérieux montrerait un indéniable recul de l'intérêt aujourd'hui. [3]

Régulièrement, il fut souligné que les élus, les collectivités locales, devraient aussi engager des mises à niveau, ce qui fut parfois fait, mais toujours de façon limitée et avec difficulté – la question de la crise, éminemment sensible, étant spontanément laissée au régalien, n'appelant donc pas d'attention particulière de la part des collectivités, et encore moins de leurs élus (ce qui n'empêche pas qu'une place toujours plus forte est exigée de ces derniers en cas de crise effective).

A partir des années 2000-2001, ces efforts qui portaient sur les « cultures de crise » ont souvent été ralentis et l'on a surtout gardé à l'esprit l'équipement des salles de crise, et la préparation à la « communication de crise ». Comme si l'on avait enfin trouvé les bonnes recettes permettant de canaliser ce domaine trop « sauvage » pour nos institutions, trop à risque pour les cercles dirigeants.

---

[3] Après des initiatives spécifiques lancées par des membres du corps préfectoral particulièrement innovants (séminaires organisés en Zone de Défense Est, 1992 et 1994 ; dans les Yvelines, 1995), un travail fut engagé à destination des Préfets sur la question des crises en émergence (séminaires « Nouvelles crises, nouvelles attitudes ») – avec l'appui à l'origine du Préfet Daubigny (1996), puis avec le concours direct du Préfet Frémont, alors Directeur Général de l'Administration et aussi longtemps qu'il put maintenir l'intérêt pour le sujet (les séminaires cessèrent à sa nomination comme Préfet de zone sud-ouest en juillet 2001). La question des crises fut ensuite inscrite dans les programmes de formation du ministère de l'Intérieur, notamment pour la prise de fonction des directeurs de cabinet.

3. Les grandes crises systémiques (2000)

Avec les événements du type tempêtes de 1999, 11-Septembre, anthrax, SRAS, Katrina… un autre niveau de crise s'est imposé dans le paysage, sinon à l'agenda. Des seuils décisifs ont été franchis sur les paramètres suivants :

- *La gravité* : hors échelle connue (Katrina détruit une surface équivalente à la Grande-Bretagne, ou la moitié de la France ; les tempêtes de 1999 en France détruisent autant de forêts que toutes les tempêtes subies depuis 1800 ; les assureurs sont dans des niveaux de coûts très difficiles à couvrir).
- *La vitesse* : c'est le virus qui se répand à la vitesse du jet ; la perte de l'alimentation électrique, ou Internet, sur un continent en quelques instants.
- *Le facteur-réseau* : la place vitale des réseaux comme celui de l'électricité, l'interdépendance des réseaux (pas d'électricité, pas d'eau, pas d'Internet ; pas d'eau, pas d'informatique ; pas d'Internet, pas de réseau bancaire, etc.), la dépendance totale vis-à-vis de ces réseaux (les possibilités de retour sur des modes dégradés sont quasiment inexistantes) dans des sociétés où le « juste-à-temps » généralisé a été consacré comme principe et moteur de l'efficacité économique. Le « couplage généralisé » des activités devient un facteur de vulnérabilité systémique (Perrow, 2007).
- *L'hypercomplexité* : nous n'avons plus affaire à tel dysfonctionnement bien spécifique, mais à des chaines hybrides de dysfonctionnements comme on l'a vu dans l'épisode Katrina : cyclone, inondation persistante, dizaines d'accidents sur des installations type « Seveso », toxicité aiguë des eaux stagnantes, déplacements massifs de population à l'échelle du continent et sans retour possible dans les mois qui suivent, glissement rapide de l'incertitude à l'ignorance…
- *Le médiatique de classe 5* : il ne s'agit plus seulement de faire la déclaration et l'interview consacrées sur FR-3-12h30, TF1-13 heures et France2-20heures. Nous voici aux prises avec Internet, les blogs, la circulation mondiale, pulvérisée et recomposée, d'une information insaisissable qui se nourrit plus ou moins de ce qui peut se passer sur le terrain (Katrina, en est un exemple saisissant). Le media-training du siècle dernier trouve ici des limites saisissantes : un système technique mondialisé, beaucoup plus que le journaliste professionnel connu, devient l'opérateur de la « matière informationnelle » que génère et qui constitue la crise.
- *Des systèmes totalement ouverts* : on a une solide habitude d'intervention de secours en pays du Sud. Il faut se préparer, comme cela a déjà été le cas sur des crises du type Tempêtes 1999, à voir intervenir de multiples entités extérieures dans des crises majeures. Et non seulement en termes d'appui logistique sollicité, mais bien de couverture médiatique globalisée et même d'appui au pilotage – voire : de détournement du pilotage, surtout s'il y a défaillance effective, perçue ou prétendue des entités responsables (Benkemoun, 2005).

Se mouvoir dans ces univers exige bien autre chose que les techniques de gestion de crise des années 90. Il faut notamment combiner :

- *Une « intelligence »* de ces situations hypercomplexes, mouvantes, qui ne cadrent plus avec nos logiques d'approches bien « cartésiennes » (souvent rigidifiées à l'envi dès que l'on aborde l'univers des accidents et des catastrophes).
- *Des capacités de détection des signaux <u>aberrants</u>*, et non plus seulement des signaux « faibles », qui ne cadrent pas avec les modèles de détection habituels.

- *Des capacités de leadership*, bien au-delà du management conventionnel. Voici le pilote appelé à :
  - *incarner la réponse*, ce qui suppose de fortes capacités personnelles d'implication ;
  - *catégoriser le défi*, dès lors qu'il ne rentre plus dans les cases préétablies ;
  - inscrire le dispositif de réponse dans le niveau de vitesse requis par le problème posé et ses métastases ;
  - *tracer des voies dans l'inconnu*, planter des jalons (bien au-delà de l'application des scripts préparés) ;
  - *consolider les cohésions*, en interne, avec les acteurs contigus, avec les acteurs éloignés, voire des acteurs inconnus ;
  - *veiller aux maillons faibles*, aux liens critiques ;
  - *engager des mutations décisives* – ce qui est très loin du suivi « heure par heure » des événements, et de la posture d'attente aussi longtemps que les choses ne sont pas bien rentrées dans les cadres de traitement à disposition.
- *La mise dans la boucle et en maillage de multiples partenaires*, sur des bases de partage de l'information, de la décision, des moyens. Cela suppose que des murs ne soient pas immédiatement érigés dès lors que l'on se trouve en position délicate, ce qui est souvent le cas, non seulement bien sûr avec les « partenaires » extérieurs, mais aussi entre les composantes internes d'une même entité.
- *Des facultés de créativité particulièrement aiguisées* pour trouver les meilleures voies de sortie, ce qui est à l'opposé de nos cultures habituelles : « en crise, on applique les protocoles prévus, ce n'est pas le temps de l'interrogation, de l'innovation ».
- En appui, des *Forces de Réflexion Rapide*, auprès des dirigeants afin d'ausculter en permanence le terrain et son traitement. Cela à partir de quatre lignes de questionnement à adopter tout au long de l'épisode :
  - De quoi s'agit-il ?
  - Quels sont les pièges ?
  - Quelle est la carte des acteurs à considérer ?
  - Quelles initiatives créatrices ?

  Ce type d'appui traduit la volonté de s'inscrire dans les exigences qu'imposent les crises hors cadres, de plus en plus fréquentes : on se dote d'une force d'appui dont la fonction est de se poser des questions, de fouiller l'opacité des événements, de discerner les pièges à éviter, d'assurer une activité créatrice généralement absente des temps de crise. Comme le souligne l'Amiral Thad Allen, en charge du fiasco de Katrina dix jours après l'arrivée du cyclone, le point critique était de bien comprendre « qu'il ne s'agissait pas d'un cyclone ; la Nouvelle-Orléans avait été comme frappée par *une arme de destruction massive sans dimension criminelle*. Mais personne ne le comprit ». (Allen, 2009)
- *Un travail de retour d'expérience* sur les cas les plus significatifs, y compris à l'échelle mondiale, pour être toujours sur le front des problèmes, non en arrière.

On ajoutera que personne n'a plus de monopole établi dans ces dynamiques complexes de pilotage et d'invention. Et la réalité va se faire plus expéditive : qui n'est pas en mesure de jouer ce type de partition, et en environnement ouvert, hautement concurrentiel, sera rapidement balayé.

Sur le terrain, au nombre des initiatives les plus remarquables on peut noter l'implantation d'une *Force de Réflexion Rapide* au sein du dispositif tête de Groupe

d'EDF, sous l'impulsion de Pierre Béroux, directeur du contrôle des risques (Béroux, Guilhou, Lagadec, 2007, 2008) – innovation largement enrichie de Retours d'EXpérience (REX) sur les théâtres mondiaux les plus instructifs. Les REX sur la « tempête de glace » au Québec en 1998, le SRAS à Toronto, Katrina en Louisiane et au Mississipi (Guilhou, Lagadec E. Lagadec, P., 2006), ont constamment alimenté les réflexions et les codes de pilotage (parfois directement : le retour d'expérience sur la destruction du réseau électrique québécois en 1998 et sa remarquable gestion par Hydroquébec (Lagadec, 1999) inspira très directement EDF dans sa conduite des opérations lors des tempêtes de décembre 1999). On notera aussi les initiatives prises sur le dossier « canicule » (après l'épreuve de 2003), puis le dossier de la « pandémie grippale d'origine aviaire ». Des plans ont été rédigés, des exercices tenus – avec l'implication personnelle du ministre de la Santé sur le dossier « pandémie », ce qui a constitué un pas décisif. On doit aussi mentionner l'ouverture de dossiers tels que « la crue majeure sur Paris ».

De façon générale, cependant, le constat est souvent fait, sur la base d'impressions convergentes (mais non systématiquement documentées), que nos systèmes ne sont pas préparés aux crises en gestation (et qu'ils ont même sans doute perdu des compétences plus basiques en « gestion de crise » telles que développées au tournant du siècle). Certes, beaucoup est fait en matière de « salles de crise » et de « media-training », de nombreux séminaires sont organisés autour des thèmes du « business continuity », de la coopération public-privé, de la problématique des réseaux vitaux… mais le plus souvent dans le cadre de « réponses formatées » à appliquer, quand il faudrait désormais ouvrir bien résolument les interrogations, les hypothèses de travail, les règles du jeu. Fondamentalement, on est toujours dans les registres bien ancrés dans nos cultures : fixation de problématiques et de réponses en mode nominal, convocation des intéressés pour leur signifier les protocoles à appliquer, priorité accordée à la doctrine sur la confrontation effective au réel, réserve sur le retour d'expérience (même s'il est toujours prôné dans le discours), réticence à mettre véritablement la question à l'agenda des dirigeants.

Mais voici que les crises quittent à nouveau cette épure déjà si difficile à penser, accepter, et traiter.

4. La dislocation des environnements et socles de référence (2008 -)

La pandémie financière, les dossiers « pandémie grippale », préfigurent les défis désormais à attendre de façon « normale ». Chacun des problèmes reste sans doute perçu sur le mode « crue centennale » (occurrence rarissime). L'ensemble donne un tableau dans lequel le « centennal » se fait « mensuel ».

Premier constat : le gouffre est abyssal entre nos visions et nos pratiques actuelles en matière de crises, d'une part, et les réalités qui s'imposent à vitesse accélérée, d'autre part.

Nos visions de référence, même lorsque l'on s'est ouvert aux complexités des crises dans les années 1990-2000, sont restées ancrées sur des paramètres de moins en moins pertinents désormais : des risques isolés, indépendants, limités – tant en probabilité qu'en gravité – ; des risques connus, mesurés, contrôlés, assurés.

Et si l'on a franchi cette étape pour passer à l'étape 3 indiquée ci-dessus – les crises systémiques–, nous gardons tout de même l'hypothèse « normale », et d'ailleurs implicite, que nous pouvons au moins compter sur des contextes stables, des socles naturels et « civilisationnels » donnés. Or, voici que les risques hors-cadres évoqués à

l'étape précédente s'inscrivent désormais dans des environnements en dynamique de déstructuration massive, en situation que l'on pourrait qualifier par approximation de « surfusion » potentielle généralisée. Ce sont les problèmes du climat, des dégradations environnementales, des fragilisations énergétiques, des pertes de référence en économie, des zones grises généralisées dans le domaine géostratégique, d'affirmation de références en décalage radical en termes de valeur – notamment la dynamique mortifère qui pulvérise nos référents en matière de préférences, de négociations, etc.

Dans un tel contexte, un choc opportuniste (même de gravité intrinsèque limitée) peut déclencher des cristallisations violentes, de nature systémique. Le problème source n'est plus tant l'événement que la vulnérabilité essentielle de nos équilibres et de nos socles de toute nature.

Le gouffre entre nos visions et ces réalités expose à des échecs « normaux » :

- En cas de situation effectivement gravissime, le système s'épuise dans des marais où : les repères et les modèles ne « fonctionnent » plus, les chiffres sont rapidement de nature paradoxale, les actions « n'embrayent » plus, les effets pervers sont dominants – c'est le cas emblématique de l'implosion financière. Pour reprendre l'image utilisée par Maurice Grimaud pour qualifier les plans d'urgence à disposition en 1968, les scripts et outils de référence apparaissent soudain, « plus démodés que le latin ».
- En cas d'alerte – même sur un problème mineur, voire sans fondement aucun – ne rentrant pas exactement dans les protocoles établis, le risque est d'être emporté dans des turbulences illisibles et non maîtrisables.
- Cet univers est à ce point « barbare » pour nos cultures, nos fonctionnements organisationnels et institutionnels, et plus encore nos stabilités psychiques, que la simple sensation que l'on risque d'entrer en pareille *Terra incognita* provoque des paralysies, des fuites, des confusions stupéfiantes. « Nous ne sommes pas concernés, nos fondamentaux sont solides, la crise est derrière nous, le bout du tunnel est proche »… viennent immédiatement s'imposer dans les discours, et contribuent encore à accélérer et fixer la perte de confiance, et la confusion générale.

Sur ces questions, les avis des experts internationaux sont convergents : nous sommes très largement non préparés à affronter ces univers ; davantage : nous restons globalement réfractaires à l'ouverture des dossiers (le cas des pandémies faisant sans doute exception).

Mais ce sont là des perceptions non systématiquement documentées. Il serait urgent de poser un diagnostic plus robuste, pour de fixer des priorités de mises à niveau, et ouvrir des perspectives d'innovation à la hauteur des défis les plus vitaux.

II – UNE DOUBLE ACTION URGENTE : AUDITS, DÉMARCHES DE PROGRÈS

La question des crises appelle deux formes d'intervention dont on ne peut masquer l'urgence.

- La première relève de l'examen rigoureux de l'état de la situation en termes de préparation, de compétence, de performance : il y a des minima au-dessous desquels il est impossible de rester ou de tomber – tout d'abord en matière de pilotage décisionnel, ensuite de compétences de base.
- La seconde est de nature pédagogique : il s'agit d'inventer avec les acteurs concernés des visions, des voies qui permettront de percevoir, anticiper, prévenir, traiter les difficulté, ou à tout le moins de les traverser pour ce qui concerne les épreuves les plus lourdes – crises systémiques, dislocations fondamentales.

Sur chacun des points on peut esquisser les lignes de référence pour l'examen, et une grille pour l'évaluation des compétences. Moins d'ailleurs, cependant, pour fixer des résultats que pour stimuler des démarches de mise à niveau et de dépassement des limites de compétence.

1. Qualification générale du niveau d'aptitude au pilotage

Le piège du travail d'évaluation serait de se borner à de la vérification de détail en perdant de vue le niveau stratégique requis.

La toute première explicitation à opérer consiste, quels que soient les secteurs, à clarifier le niveau d'engagement des organisations et notamment de leurs dirigeants.

- Si les questions de crise ne sont posées qu'à des niveaux non stratégiques…
- Si les exercices et autres tests sont systématiquement reportés…
- S'ils sont conduits en l'absence remarquée des équipes dirigeantes, ou sur des thèmes pour lesquels il existe déjà toutes les réponses…
- Si les permanences de Direction Générales sont de façade…
- Si les insuffisances détectées sont tolérées, perdurent…
- Si les alertes ne sont jamais écoutées…
- Si, d'une façon générale, l'attitude vis-à-vis des crises est surtout défensive, réactive, « conforme »…

… on peut être (quasi) certain que les acteurs concernés ne passeraient pas le test d'une épreuve réelle. Et les plus « optimistes », les plus fiers de leur compétence naturelle, seront, en situation, les premiers à fuir ou à faire dérailler les systèmes, à détruire les cohésions internes, à bloquer toute coopération efficace avec l'extérieur, à imposer l'application de doctrines et de plans dépassés, à s'engager dans des communications suicidaires, etc.

Les questions-diagnostics à poser sont relativement simples :

- De quand date votre dernier exercice ? Quel en était le thème, le niveau de difficulté en termes décisionnels ? Qui y participait, en interne, en externe ?
- Quel en a été le débriefing, quelles leçons ont été effectivement appliquées ?
- Qui est en charge du dossier ? Quel est son accès au sommet de l'organisation ?

- Comment le dossier est-il approché, traité ? Quel regard critique existe sur les forces et les faiblesses de l'organisation ?
- Quelles initiatives ont-elles été prises pour progresser ?

> ➢ ***Grille d'Évaluation Générale***
>
> ➢ **Niveau -1** : Le problème n'est pas à l'agenda et toute tentative pour l'y inscrire se heurte à des « réassurances » hâtives, des esquives constantes, des refus nets, la mise à l'écart des gêneurs, la promotion et la valorisation des plus rétifs.
>
> ➢ **Niveau 0** : La question n'est pas perçue, ou est tenue pour réglée puisqu'un service est censé s'en occuper.
>
> ➢ **Niveau 1** : L'organisation est intéressée aux *réponses* à apporter en cas de crise. Un dispositif existe, les dirigeants ont visité la salle de crise, ont validé les plans, les quelques exercices imposés sont organisés.
>
> ➢ **Niveau 2** : L'organisation est ouverte aux *questions* posées par les crises. Les dirigeants sont moteurs, sont présents lors des exercices, lors des débriefings, une pratique de progrès est en place.
>
> ➢ **Niveau 3** : Les dirigeants et leur organisation se portent sur les *lignes de front* les plus complexes, ont compris que c'était bien là l'une de leurs missions essentielles. Cela se reflète dans les thèmes d'exercices, les maillages d'acteurs établis, les partages d'expérience engagés à l'extérieur, l'ambition en matière de retours d'expérience engagés, etc.

2. Vérification des compétences de base

Un certain nombre de paramètres doivent être examinés pour s'assurer de la capacité à appliquer les compétences depuis longtemps admises comme minimales. L'examen portera sur les points suivants :

Gestion d'urgence

- Vérification de l'existence ou du maintien des compétences professionnelles « cœur de métier » : compétence technique, réactivité, mobilisation, intervention… ; en plus, bien entendu, de l'existence d'un minimum de plateau technique, d'outils organisationnels en rapport les responsabilités de l'organisation concernée.
- Examen élargi des aptitudes des composantes de l'organisation, au-delà du cercle classique de l'urgence : il s'agit de savoir si l'organisation est susceptible de se mobiliser globalement, de passer du « traitement de dossier » à la « gestion de crise » (et ceci, bien évidemment, au-delà des schémas organisationnels présents dans les textes de référence fixant doctrines et modes théoriques de fonctionnement).
- Concrètement, quelques tests ultra-courts (moins de trente minutes) permettent de mesurer le niveau de préparation et d'aptitude réelle des organisations.
- Plus simple encore : si aucun test de mobilisation n'a été effectué dans les deux années précédentes, il est inutile de déployer davantage d'investigations : le milieu est à classer dans le registre des organisations à performance hautement problématique.

Gestion de crise

- Bases minimales :
  - Existence de documents de référence : plans, fiches réflexes…, et surtout capacités des intéressés à les utiliser effectivement.
  - Existence de plateformes techniques et de dispositifs organisationnels dédiés, et capacités des intéressés (y compris des dirigeants) à les utiliser effectivement.
  - Entraînement des équipes, via des exercices (non des « démonstrations »), des débriefings (non des auto-congratulations protectrices).
  - Media-training des porte-parole et dirigeants.
- Bases plus avancées, indispensables :
  - Formation sur les problèmes de veille, d'alerte, de mobilisation pour des questions furtives, difficiles à catégoriser d'emblée.
  - Formation des responsables à la conduite des cellules de crise ; espace dédié pour la réflexion stratégique au sein des cellules de crise, et entrainement des dirigeants à y travailler effectivement.
  - Formation des participants au travail en cellule de crise : experts, observateurs, communicants, etc. Travail sur les mains courantes, sur les tableaux de bord stratégique ; sur les pièges, et le pilotage des cellules de crise.
  - Préparations inter-secteurs, au-delà des limites de l'organisation, ou du monde auquel on appartient (interaction administrations/élus, public/privé, responsables/ONG, etc.).

On peut allonger la check-list mais l'important n'est pas dans le nombre d'items à examiner. L'objectif est de qualifier le niveau de compétence des entités concernées.

➢ ***Grille d'Évaluation « Compétences de base »***

- ➢ **Niveau -1** : Quels que soient les items, on trouve des manques importants et plus encore une réticence de fond, marquée par des séries d'obstacles spécifiques. En cas de crise, il faut s'attendre à des démarrages de crise catastrophiques : rejet des signaux, tétanisation, fuite, protestations sur le thème « tout est sous contrôle », rappel des règles aussi longtemps qu'elles protègent l'organisation, fermeture et rejet vis-à-vis de l'extérieur, communications suicidaires, etc.
- ➢ **Niveau 0** : L'organisation ne dispose pas des bases minimales requises, mais est ouverte à des mises à niveau.
- ➢ **Niveau 1** : L'organisation dispose des bases techniques indispensables, mais n'a pas la préparation nécessaire pour se mouvoir avec aisance dans l'univers d'une crise.
- ➢ **Niveau 2** : L'organisation possède un bon niveau de maîtrise du connu, et se préoccupe de développer ses compétences, de développer des liens avec des partenaires extérieurs – non seulement pour mieux connaître et faire connaître les modes opératoires existants, mais pour explorer avec d'autres les espaces encore mal connus qui appellent de larges coopérations.
- ➢ **Niveau 3** : L'organisation a pris des dispositions pour aborder les questions dépassant la « gestion de crise » telle qu'elle se pratiquait à la fin du siècle dernier : clarification des questions sans réponses, préparations de groupes de réflexion autour des dirigeants sur quelques scénarios à haut degré de surprise, initiatives hardies avec des partenaires extérieurs, à l'international, etc.

3. Examen de compétences plus avancées pour les crises systémiques

Un certain nombre d'expériences, conduites au cours des toutes dernières années dans certaines entités parmi les plus avancées, ont permis de valider des pistes de progrès qui doivent retenir l'attention. Elles ont été évoquées précédemment, on peut les repréciser ici de façon plus directement opérationnelle pour un travail d'audit :

- Il existe un travail de fond, avec un premier vivier de personnes stimulées par le sujet, et avec le premier cercle de l'organisation, pour travailler sur des scénarios complexes, à haut degré de surprise. La visée n'est plus d'avoir des réponses robustes pour éviter les surprises, mais de se préparer aux surprises, de se mettre en capacité de les détecter à l'état naissant via des signaux aberrants, de se mobiliser en situation de forte ambiguïté, de travailler en commun alors qu'aucun script n'est à disposition, de déployer une forte créativité collective alors précisément que l'on est en train de perdre des références tenues jusque là comme ne pouvant poser question, etc.
- Un travail de préparation, de mobilisation, de débriefing approfondi est mené dans la durée avec des entités du type « Force de Réflexion Rapide », et ceci en lien étroit avec la tête de l'organisation. Pour construire en permanence des aptitudes en termes d'intelligence et de pilotage des situations non les « pires » mais les plus « extravagantes ». Des visions nouvelles sont développées et pratiquées pour permettre d'intervenir sur des théâtres d'opérations envahis par des acteurs les plus surprenants, très largement étrangers aux cartographies habituelles.
- Un travail tout particulier est engagé avec les dirigeants, tant le monde dans lequel ils vont devoir intervenir sera différent de celui pour lesquels ils ont été préparés. Souvent, il s'agira de permettre à un élégant équipage fort de son excellence en « deux avec barreur » sur les rivières de Cambridge ou d'Oxford, de piloter encore si leur esquif se trouve soudain dans les furies du Cap Horn, sans liaisons et sans assistance.
- Des préparations sont engagées entre grands opérateurs de réseaux à partir d'une vision globale du caractère vital de leurs services : il s'agit de se préparer non plus séparément, ou même avec des passerelles particulières, mais bien dans l'optique qu'une défaillance d'un seul peut avoir des effets déstabilisateurs globaux, et vitaux pour le pays, voire le continent.
- De même, pour le secteur public, il ne s'agit plus de « convoquer le privé », ni même de l'inviter à venir assister à des conférences où l'autorité publique peut enseigner – avec un aplomb souvent aussi déconcertant que pathétique – ses bonnes solutions aux crises, mais bien d'explorer ensemble les défis les plus complexes.
- Ce type d'ouverture est aussi à engager avec les collectivités locales, les élus, les ONG, sur des bases de partages et d'exploration commune, non de mise aux normes.
- Ces travaux sont poursuivis avec les meilleures équipes étrangères de façon à aiguiser les questionnements, les ajustements, les innovations.

En termes d'audit, la focalisation se porte sur les capacités de questionnement, non plus sur la robustesse des réponses. La question centrale devient : quand, comment, avec qui, vous êtes-vous préparés à des situations de grande surprise ?

➢ ***Grille d'Évaluation « Compétences avancées »***

- ➢ **Niveau -1** : Les organisations, leurs dirigeants, les chefs d'entités, refusent toute considération portant au-delà de la « gestion de crise » telle qu'elle a été apprise dans les années 90. On compense ce blocage par des investissements éventuellement massifs en « hardware », des entrainements multipliés en media-training. On avance l'argument que tout autre perspective serait par nature inutile, trop anxiogène, et hors sujet en période de crise économique.
- ➢ **Niveau 0** : Il n'y a pas d'ouverture sur ces questions hors-cadres, mais pas de blocages particuliers non plus.
- ➢ **Niveau 1** : Quelques avancées ont été réalisées sur les pistes indiquées ci-dessus ; mais le tout reste épisodique, l'implication des dirigeants accidentelle et limitée, les innovations difficiles à engager et plus encore à inscrire dans la durée.
- ➢ **Niveau 2** : Sur toutes les lignes indiquées, l'action est pilotée, continue, forte, inventive.
- ➢ **Niveau 3** : Une prise de conscience s'est opérée qui permet de passer aux problèmes encore infiniment plus complexes des dislocations majeures.

4. Vers la prise en compte des dislocations majeures

C'est là notre front de crise le plus avancé. On recherchera des pistes d'innovation pouvant nourrir la réflexion, porter des coopérations fructueuses. Plusieurs pistes sont à suivre :

- *La préparation à la discontinuité et au chaotique*. L'objectif n'est pas de planifier l'inimaginable, mais de s'entraîner à lui faire face (Lagadec, Rayer, 1997, p. 103). Non pas de recourir à des plans pour contrer la surprise, mais de s'entraîner à être surpris (LaPorte, 2007). C'est là un autre monde, dont il s'agit d'inventer la grammaire et les récits. Un monde qui appelle d'autres paradigmes, d'autres repères. Toute piste concrète sera à repérer et étudier.
- *La préparation spécifique des dirigeants*. L'urgence est bien de les aider à affronter des mers inconnues, sans cartes, sans boussoles fiables. Concrètement, il s'agit d'entraîner dirigeants et collaborateurs à travailler spécifiquement sur l'inconcevable, non pour appliquer les bonnes solutions prévues dans quelque script préalablement écrit, mais pour ouvrir des capacités d'interrogation et de créativité stratégiques et opérationnelles qui seront la clé de la traversée des turbulences chaotiques désormais à l'ordre du jour. (The White House, 2006 ; U.S. House of Representatives, 2006). Comme le souligne Christian Frémont (2004), c'est là « la responsabilité des élites, et si elles ne veulent pas l'exercer, il n'y a pas de raison qu'elles existent ».
- *La préparation d'un basculement des compétences et des initiatives vers la société civile*. Les crises de l'avenir seront avant tout des crises de texture. Les réponses devront être tissées *avec* les populations, et les maillages qui font une société. On est bien loin de la seule « communication » ; on est véritablement dans la construction de réponses collectives aux défis collectifs. Ce sont là des univers qui nous sont largement étrangers : il nous reste à en inventer la grammaire – par exemple à l'instar de la « croisade » lancée par le Général Honoré, ancien commandant de la Première Armée US, l'un des piliers de la réponse au cyclone Katrina, qui consacre désormais toute son énergie à travailler

de façon granulaire, au plus petit échelon (Honoré, 2009). Mais cela suppose sans doute un nouveau regard, comme celui prôné par Joshua Cooper Ramo dans son livre-rupture *The Age of the Unthinkable* : « L'étape ultime de la défense en profondeur (deep security) dans un monde fait de surprise impensable et granulaire est de développer – aussi puissamment que possible – encore plus de surprise impensable et granulaire » (Ramo, 2009, p. 243). Dans les Tours Jumelles, le 11 septembre, c'est bien sur eux-mêmes que les occupants durent avant tout compter (Dwyer, Flynn, 2006). Cette prise en main par les citoyens, la mobilisation de tous les maillages, devient un facteur de résilience vital ; dès lors, l'information n'est plus une denrée qu'il faut bien fournir, mais une dimension vitale de la capacité des textures sociales à réagir et traverser les crises majeures.

- *Un travail décisif en formation initiale et en recherche*. Aussi longtemps que les cursus d'excellence n'auront pas intégré la surprise, l'instabilité, l'ignorance, le chaotique, comme dimensions structurantes de nos systèmes et de leur pilotage, il sera extrêmement difficile de mobiliser dirigeants et institutions autrement que de façon accidentelle et pour un temps limité sur ces thèmes vitaux. Et il sera globalement impossible d'attendre de nos systèmes des conduites créatrices, capables d'exploiter les opportunités, et de créer ces lignes d'opportunité dans des mondes non « nominaux ». Qui n'a pas été préparé tend en effet à être instantanément emporté par des affects d'une brutalité déconcertante, directement cause des « consternations » constantes des commissions d'enquêtes et autres rapports d'audit (quand ils peuvent être écrits et diffusés) à la suite des débâcles subies.

  Nous sommes en vérité à un nouveau moment de bascule où il faut faire œuvre d'invention – à l'instar de ce qui fut fait, par exemple, aux Etats-Unis lors de la création d'une médecine moderne capable d'affronter les défis du XX^{e} siècle – « Ils créèrent un système qui serait en mesure produire des personnes capables de penser autrement, capables de mettre en question les visions conventionnelles » (Barry, 2004, p. 7). Ce fut la création de Johns Hopkins, *une autre université*, qui allait bientôt révolutionner l'enseignement de la médecine, et donner le « la » à toutes les autres universités – y compris les plus célèbres.

  Certes, les résistances seront vives car, comme le dit Thomas Kuhn (1962), même la science ne goûte pas particulièrement la perspective d'un changement de paradigme. Mais on sera ferme et on pourra revendiquer avec Maurice Bellet (2004) :

  > « Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens" je répondrai : "ça c'est une réponse de technicien mais pas de scientifique ". Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles ».

On peut ici encore tenter une échelle d'appréciation qualitative :

➢ ***Grille d'Évaluation « Compétences de pointe »***

- ➢ **Niveau -1** : Refus définitif d'entrer dans ces Terres inconnues ; on se mobilise pour ré-affirmer les lignes de gestion de crise telles que définies dans les manuels et textes consacrés du siècle dernier ; on se mobilise pour ré-affirmer que les institutions ne sont pas faites pour traiter ces espaces insaisissables ; on se cramponne à l'idée que les institutions de formation sont là pour transmettre des savoirs assurés, non pour préparer à négocier avec l'ignorance, encore moins avec le vital.
- ➢ **Niveau 0** : Problématique simplement non prise en considération.
- ➢ **Niveau 1** : Quelques avancées ont été réalisées sur les pistes indiquées ci-dessus ; mais le tout reste épisodique, l'implication des dirigeants limitée, les innovations difficiles à engager.
- ➢ **Niveau 2** : Des initiatives fortes ont été prises pour structurer une action plus intégrée.
- ➢ **Niveau 3** : La mutation nécessaire est affirmée au plus haut niveau, des projets sont montés à l'échelle internationale, qui positionnent cette question des crises majeures comme vitales pour la sécurité stratégique des pays, du continent et du monde.

5. Initiatives

La contrainte est d'avancer suffisamment vite sur le dossier : les crises n'attendront pas. De très nombreuses initiatives peuvent être envisagées. Elles doivent coupler deux dimensions :

- *Le contrôle*, de façon à s'assurer qu'un minimum de compétence est aujourd'hui à disposition ou en voie de l'être (et que les combats d'arrière garde sont combattus avant les débâcles, pas après).
- *La démarche de progrès*, associant les acteurs en charge et au-delà de nombreux maillages sociétaux, de façon à développer, encourager, promouvoir des dynamiques inventives.

L'essentiel est bien de ne pas réduire l'ambition à la simple mise en fiche de quelques « bonnes pratiques » et « conseils d'achats en matière de hardware ». Le défi, c'est bien de se caler sur les lignes d'horizons en cause, dans toute leur complexité et leur dimension a priori « impensable ». (Granatt, Young, Lagadec, 2009)

Ces démarches sont à engager en parallèle à différents niveaux :

- *A l'échelon international* : il s'agit d'affirmer l'importance stratégique de la question de la prise en charge des grandes crises globales.
  - Le point initial est de mettre la question à l'agenda, au niveau qui doit être le sien : comme le souligne Joshua Cooper Ramo, « Il nous faut maîtriser la résilience tout comme Kissinger et sa génération durent maîtriser la dissuasion ». (Ramo, 2009, p. 173).
  - Des exercices sont à organiser, non seulement pour apporter plus d'efficacité à nos pratiques d'urgence, mais bien pour nous donner des capacités de vision, de réactivité, de cohésion, d'initiative à l'échelle mondiale.

- On pourrait aussi songer à mettre sur pied des « Forces de Réflexion Rapide » à cet échelon, en réunissant des personnes rompues à ces questions difficiles et ouvertes à travailler à un niveau global. Un début de vivier existe : il suffirait de le mobiliser, de l'entraîner, et de le faire travailler.

- *A l'échelon européen* : Il existe déjà des dispositifs de crises. Il conviendrait de les évaluer au regard des nouveaux défis à l'agenda, dans une vision trans-sectorielle. Là aussi, il y a le même besoin : de mise à l'agenda au niveau le plus élevé (au-delà des problèmes de sécurité civile et de colonnes de secours) ; d'exercice non conventionnel (portant sur le pilotage, et pas d'abord sur la logistique, l'interopérabilité, certes importantes pour la conduite opérationnelle, une fois les « blancs stratégiques » réécrits) ; de Force de Réflexion Rapide. Les questions premières pourraient être du type suivant :
  - Qu'est-il pratiqué comme entraînement stratégique au plus haut niveau pour les cas de turbulences majeures ? Par exemple : séisme-tsunami sur la région Côte d'Azur-Riviera italienne ? Tempête majeure sur Londres, Dunkerque, Pays-Bas ? Blackout de longue durée sur l'Europe ? Problème de santé publique type pandémie ? Perte des liaisons avec les pays où sont implantés des services support essentiels ? etc.
  - Que se passerait-il à l'échelon européen ? Serait-on dans les mêmes difficultés, ou des difficultés plus graves encore, que les Etats-Unis sur Katrina ?
  - Quelles leçons a-t-on tiré des épisodes des crises financière et pandémie A-H1N1 ?
  - En dehors de la sphère publique, qu'existe-t-il de préparé à l'échelon européen en ce qui concerne les grands réseaux vitaux (ainsi, les réseaux postaux s'étaient organisés pour disposer d'une plateforme d'information-coordination rapide à la suite de l'épisode de l'anthrax : qu'en est-il des autres secteurs ?) (Lagadec, Rosenthal, 2003 ; Hagenbourger, Lagadec, Pow, 2003).
- *A l'échelon de la France* : un travail spécifique serait à engager sur le maillage central pour examiner sa préparation aux crises qui ne rentrent pas dans les cadrages classiquement pris en charge par des organisations tel le centre opérationnel de gestion des crises de la Direction de la Défense et de la Sécurité Civile. Il serait utile de faire passer les systèmes existants à travers les questions posées dans cette contribution, et de reprendre par exemple les interrogations identifiées ci-dessus pour le niveau européen.
- *A l'échelon des zones de défense* : Un travail de clarification, de mise à niveau, de développement serait à engager avec chacune des zones de défense, selon les formes qui apparaîtront les plus appropriées : au sein des personnels clés des états-majors de zone, entre deux zones, avec les réseaux vitaux, avec les collectivités locales et les élus, avec les ONG, etc.
- *A destination des élus* : au-delà des quelques rares initiatives prises par certaines villes et communautés urbaines ces dernières années, un programme de travail devrait être pensé au profit des maires et des élus. Non pas, comme c'est la référence instinctive, pour les chefs de services techniques, mais bien pour les dirigeants qui seraient personnellement particulièrement sollicités sur des crises dures.
- *Au profit des maillages les plus granulaires* : comme indiqué dans le cours de la contribution, il est apparu ces dernières années que les grandes crises allaient

désormais tester la texture de nos société, et non plus seulement ses architectures de commandement essentielles. Ce fut un des enseignements majeurs de la canicule tant à Chicago en 1995 (Klinenberg, 2002) que pour la canicule de 2003 en Europe. Il y a là un champ largement à défricher, avec des acteurs jusqu'à présent très loin des univers considérés dès qu'il est question d'urgence et de crise.

- *En matière d'enseignement* : ce type de questions serait à mettre d'urgence, si ce n'est pas déjà le cas, à l'agenda des écoles préparant aux fonctions décisionnelles les plus complexes. De façon plus spécifique, on pourrait songer à un programme européen, pour le même type de public, se déroulant sur une semaine, de façon à préparer les futurs décideurs à opérer dans des registres transverses relevant jusqu'ici de l'improvisation.

De façon générale – et sauf point vital dont on veut absolument garantir la qualité immédiate et il est de la responsabilité du Régalien de tenir aussi cette ligne de sécurité vitale –, on privilégiera toutes les méthodes fondées sur l'adhésion des intéressés. A eux de préciser le périmètre d'analyse et d'initiative, les acteurs à impliquer, etc. Il est probable que, sur des sujets aussi sensibles et déstabilisants (Lagadec, 2008 ; Fabre, 2004), la voie de l'adhésion et de la valorisation des acteurs soit de très loin la plus efficace.

Urgence vitale

Après l'épreuve de la crise financière, en pleine tourmente économique et sociétale, les acteurs semblent mieux préparés à ces ouvertures. L'exigence est bien de dépasser notre habitude des constats pour passer aux initiatives. Le problème n'est pas de trouver le bon modèle à consacrer, mais de se consacrer à des actions de progrès immédiates qui permettront au plus grand nombre de se mettre en boucle positive d'apprentissage rapide et particulièrement inventif.

Références

Allen, Thad (2008). "Hurricane Katrina: framing the issue », video-taped communication to Hans De Smet, dans le cadre d'un travail de thèse supervisé par Patrick Lagadec et Jan Leysen.

Barry, John (2004). *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*. Penguin Books, New York.

Bellet, Maurice (2004). Aux prises avec le chaotique. Entretien vidéo avec P. Lagadec.

Béroux, Pierre, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec (2007). "Implementing Rapid Reflection Forces", *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, March 2007, pp. 36-37.

Béroux, Pierre, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec (2008. "Rapid Reflection Forces put to the reality test", *Crisis Response*, Vol 4, Issue 2, March 2008, pp. 38-40.

Bloch, Marc (1992), *L'Etrange défaite*, Folio Histoire.

Boin, R. Arjen, Allan McConnel (2007). "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 15, Number 1, pp. 50-59.

Dab, William et Patrick Lagadec (2005). Mission Toronto – Enseignements du Sras, préparation à la pandémie grippale, 10-14 octobre 2005. In : "Pilotage d'activités vitales en univers imprévisible – Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie", eDF, Direction du Contrôle des Risques, 10 Novembre 2005.

Dwyer, Jim and Kevin Flynn (2006). *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York.

Fabre, Nicole (2004). *L'inconscient de Descartes*. Bayard, Paris.

Fink S. (1986). *Crisis management. Planning for the Inevitable*. Amacom, American Management Association.

Frémont, Christian (2004). "Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés", à l'écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence–Alpes-Côtes-d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de l'administration au ministère de l'intérieur, directeur des stages à l'Ecole nationale d'administration.

Granatt, Mike, James Young, Patrick Lagadec (2009). "The Magellan Initiative", *Crisis Response Journal*, Vol. 5, Issue 2, pages 10-11, March 2009.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/magellan.pdf

Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (2002). *La Fin du risque zero*. Eyrolles-société, Les Echos, Paris.

Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (Ecole Polytechnique), Erwan Lagadec (Harvard University). "Les crises hors cadres et les grands réseaux vitaux – Katrina. Faits marquants, pistes de réflexion". Mission de retour d'expérience, La Nouvelle Orléans (Louisiana), Gulfport (Mississippi), 19-25 février 2006 ; Washington, DC, 13-15 mars 2006, EDF, Direction des Risques Groupe, avril 2006.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Katrina_Rex_Faits_marquants.pdf

English : "Non-Conventional crises and critical infrastructures - Katrina": Report-back Mission, New Orleans, Gulfport, February 19-25, 2006 ; Washington, DC, March 13-15, 2006. EDF, Risk Management Division, July 2006.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF-Katrina-Report-31.pdf

Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (2006). "Katrina - Quand les crises ne suivent plus le script", *Préventique-Sécurité*, n° 88, Juillet-août 2006, pp. 31-33.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS88_Katrina_ok.pdf

Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (2008). "Quand les fondamentaux sont touchés - La gestion de crise en mutation", *Préventique-Sécurité*, Septembre-octobre 2008, N°101, pages 33-37.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS101_LagadecGuilhou.pdf

Hagenbourger, Martin, Patrick Lagadec, Marc Pouw (2003). "Postal Security, Anthrax and beyond Europe's Posts and the Critical Network Challenge: Lessons from the Anthrax Case to Meet Future Challenges", in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, special issue, 11, 3:p. 105-107.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/POSTAL_SECURITY.pdf

Heath Robert (1998). *Crisis Management for Managers & Executives*, Financial Times-Pitman Publishing.

Honoré, Russel L. (2009). *Survival – How a Culture of Preparedness Can Save You And Your Family From Disasters*, Atria Books, New York.

Klinenberg, Eric (2002). *Heat Wave, A Social Autopsy of Disaster in Chicago*, The University of Chicago Press, Chicago and London.

Kuhn Thomas (1962). *The Structure of Scientific Revolution*. University of Chicago Press.

Lagadec, Erwan (2007). *Unconventional Crises, Unconventional Responses Reforming Leadership in the Age of Catastrophic Crises and Hypercomplexity*, Center for Transatlantic Relations, The Paul Nitze School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University, Washington DC.

Lagadec, Patrick (1991). *La Gestion des crises*, McGraw Hill, Paris. *Preventing Chaos in a Crisis* (1993), McGraw Hill, London.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf

Lagadec, Patrick et Janek Rayer (1997). "Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite", *Administration*, Juin 1997, p. 115-125.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/descrisesauxruptures.pdf

Lagadec, Patrick (1999). Tempête de verglas au Québec, 5 janvier-15 février 1998", *Institut Européen de Cindyniques*, Lettre n° 26, février 1999.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Quebec-Verglas.pdf

Lagadec, Patrick (2006). "Crisis Management in the Twenty-First Century – "Unthinkable" Events in "Unthinkable" Contexts", in Havidan Rodriguez, Enrico L. Quarantelli, and Russel R. Dynes: *Handbook of Disaster Research*, Springer, September 2006. (Chapter 30, pp. 489-507).
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PL_Unthinkable.pdf

Lagadec, Patrick (2007). "Over the edge of the world", *Crisis Response Journal*, vol. 3, issue 4, September 2007, pages 48-49.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/crisis_response_sept.pdf

Lagadec, Patrick (2008a). "Risques et crises : Questions sur nos ancrages", Ecole Polytechnique, Département d'Economie, Octobre 2008, Cahier n° 2008-9.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PL_200809.pdf

Lagadec, Patrick (2008b). "La Grande décision : capitulation ou invention, face aux événements extrêmes", Ecole Polytechnique, 14 novembre 2008.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/La_grande_decision.pdf

Lagadec Patrick, Uriel Rosenthal, Ed., (2003), « Anthrax and Beyond », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, special issue, **11**, 3: 99-104.

LaPorte, Todd R. (2007): "Critical Infrastructure in the Face of a Predatory Future: Preparing for Untoward Surprise", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, n°1, March 2007, p. 60-64.

OECD (2003): *Emerging Risks in the 21st Century, An Agenda for Action*, Paris.

Perrow, Charles (2007). The Next Catastrophe – Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters. Princeton University Press.

Ramo, Joshua Cooper (2009): *The Age of the Unthinkable*, Little, Brown and Company, New York.

Rocolle, Pierre (1968). *Pourquoi Dien Bien Phu ?,* Flammarion, l'Histoire.

Ten Berge, Dieudonnée (1990). *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*. Basil Blackwell, Oxford.

The White House (2006). *The Federal Response to Hurricane Katrina – Lessons Learned*.

U.S. House of Representatives (2006). *A Failure of Initiative*. Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina, US Government Printing Office.

Sun Tzu (1972). *L'Art de la guerre*, Champs Flammarion, Paris.

U.S. – Canada Power System Outage Task Force (2004), "Final Report on the August 14, 2003 Blackout in the United States and Canada: Causes and Recommendations", April 2004.

Young, J. (2007). Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment. Personal video-taped communication.

Ministère de l'Intérieur

Numéro spécial de la revue *Administration* : "La Gestion des crises", Numéro 166, Janvier-Mars 1995.

Direction de la Sécurité Civile : « Le préfet et la crise – Etude sur le rôle du corps préfectoral dans la gestion des crises de sécurité civile », avril1993.
Volume I : Rapport du préfet Henri Hurand : Direction de la Sécurité Civile : Le Préfet et la Crise,
Volume II : fiches annexes du rapport
Volume V : Guide sommaire de comportement
Volume VI : Retours d'expérience, octobre 1991-Décembre 1992
Volume IV : Memento des aides aux victimes de catastrophes

Préfet Hubert Blanc : Le Préfet face à la crise, Stage d'adaptation des Directeurs de Cabinet, Module Sécurité Civile, 23-25 janvier 1996, Nainville les Roches.

Annexes

Leçons des tempêtes de 1999 en France

« 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. Il serait évidemment idéal de mener continuellement en parallèle cette réflexion. 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 ».

Certes, l'intérêt de disposer de catalogues de ressources et des fiches réflexes reste entier. Mais, face à « l'aberrant », à des circonstances dont les formes n'entreront jamais complètement dans des quadrillages exhaustivement préétablis, l'essentiel apparaît plus encore de développer l'apprentissage en soi de la réactivité collective, et de mieux apprendre à travailler efficacement en équipes et en réseaux.

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 défaillants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture.

Durant ces tempêtes, les premières 48 heures ont bien été vécues ainsi par plusieurs préfets, dans un environnement totalement déstabilisé, transformant les conditions traditionnelles de l'urgence. Or, c'est l'aptitude ou non dont a fait preuve chacun d'eux à construire des réponses collectives d'espèce plutôt qu'à appliquer des « checks-lists » inopérantes qui a été déterminante".

Premier Ministre : *Evaluation 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. 38)

Maurice Grimaud et les plans d'urgence en mai 1968

Dans nos réunions du matin à Matignon, je constatais avec surprise combien tous les grands services de l'Etat s'étaient laissé prendre de court par les événements et se trouvaient désarmés pour faire face aux difficultés qui s'accumulaient. Ce n'est pas que l'on n'eut, de longue date, prévu de fort beaux plans pour assurer la marche des services en cas de troubles et de grève généralisée, mais c'était qu'aucun de ces plans ne fonctionnait, et d'abord, parce que personne ne les avait jamais testés.

Il y avait un plan pour assurer un service minimal des chemins de fer et un pour l'aviation civile, un autre pour les transports de carburant et un encore pour le ravitaillement des villes, et aussi pour la continuité de la radio, de la télévision et des transmissions radiophoniques.

Tous, d'ailleurs, supposaient que fonctionne le plan pour la bonne marche des centrales électriques et la distribution du courant, car sans électricité ni téléphone, tous les autres s'arrêtaient. Ces plans avaient été étudiés dans le dernier détail par des états-majors mixtes de fonctionnaires et de militaires. Ils reposaient en effet sur le concours de l'armée et la réquisition de certaines catégories d'agents des services publics. Mais, une fois paraphés et revêtus de tous les cachets "Secrets", il semblait bien qu'on les avait enfermés avec soin dans les coffres aux documents confidentiels de chaque ministère, et qu'ils y aient dormi jusqu'à ce jour. Ce n'était pas en vain qu'ils portaient généralement des noms de code empruntés à la mythologie; rarement organisation fut plus mythique que celle-ci.

Maurice Grimaud, *En Mai fais ce qu'il te plait*, Stock, 1977, p. 206-207.