

Vidéo d'un entretien réalisé le 25 octobre 2018 avec Patrick Lagadec, analyste et intervenant dans le domaine de la prévention et du pilotage des crises majeures.  
<https://www.youtube.com/watch?v=F478QrAaKQI>

**00:08 Question 1** : Évolution de la notion de la crise. Qu'est-ce qui différencie les crises d'avant, d'aujourd'hui et celles du futur ?

... Aujourd'hui nous sommes sur des crises d'ampleur beaucoup plus importante que celle que l'on gérait dans les années 80, on a maintenant des cyclones de niveau 5 ...avec beaucoup d'inconnu, sur le terrorisme ou les problèmes cyber. La grosse différence entre le hier, l'avant hier et aujourd'hui, c'est que l'ampleur est à une toute autre échelle. Auparavant les socles sociétaux, les contrats sociaux, l'univers technologique, l'univers économique était à peu près "stable", c'est à dire qu'une crise était un accident qui faisait une brèche, il fallait gérer les effets domino qu'il y avait après l'accident, aujourd'hui nous avons les socles qui sont extrêmement fragilisés, on assiste à des prises en masse, à des développements systémiques foudroyants, donc c'est à la fois, porteur de crise et toute crise, devient immédiatement un déclencheur qui dépasse complètement la vision qu'on avait avant qui était centrée sur l'accident, aujourd'hui on va glisser sur l'engloutissement. On a donc une différence de nature je crois aujourd'hui, sachant qu'on peut très bien avoir les crises d'hier aujourd'hui... Voilà donc un peu le terrain beaucoup plus pulvérulent sur lequel on doit travailler.

**02:03 Question 2** : Quel est le cycle d'une crise ? A quel moment commence la crise et à quel moment s'arrête-t-elle ?

... On peut toujours trouver des types sur le mode: un accident, un développement, une fin de crise, et l'après crise, mais je pense qu'il faut être très prudent avec cela, ça permet de cadrer un peu mais qu'est-ce qu'il y a avant la crise et qui va générer petit à petit la mise en place d'un terrain de crise ? Quels sont les signaux faibles ou les signaux aberrants (ceux qu'on ne voit pas car on ne les cherche pas en dehors du cercle habituel de là où on regarde, " en dehors du lampadaire") ? Voilà, il y a tout cet avant crise et puis l'après, quels sont les "queux de crise", comme on dit pour une comète, et quelquefois on a un rebondissement de crise et quelquefois, ça laisse des traces (ex: tchernobyl) . On est sur un terrain meuble... on peut globalement trouver des séquences, mais faut faire attention avec cette idée de séquence, ça peut rebondir et très souvent les racines sont très profondes.

**03:21 Question 3** : Quels sont les grands défis d'aujourd'hui pour les gestionnaires opérationnels de la crise ?

... Si je me mets à la place d'un opérationnel qui est sollicité en situation... certes, s'il y a un problème technique, est-ce qu'on a les moyens de faire face ? Auparavant il y avait des chocs aujourd'hui il y a des Méga-chocs, beaucoup plus amples (exemple Katrina: évacuation de 1 million 500 mille personnes évacuées pour 6 mois)... on est pas dans les cadres habituels, c'est là le premier choc. Le second choc pour un gestionnaire, c'est de comprendre de quoi il s'agit ... Parce qu'on va avoir des phénomènes, non pas seulement d'incertitude mais d'inconnu et que la crise elle-même va muter pendant le temps de la crise. Donc on commence avec une vision et elle n'est plus suffisante, il faut trouver une autre vision. Donc le véritable enjeu pour les gestionnaires c'est d'avoir la culture pour prendre en charge un phénomène aussi difficile à saisir et qui va muter dans le temps. Et donc on est très loin de la culture de "l'accident" dans lequel il y a quelque chose qui est défini, on alerte, on mobilise, on fait. Ici c'est - "de quoi s'agit-il réellement ?" - "Je ne sais pas et ça va changer peut-être au cours du temps" - "et je vais peut-être être jugé en fonction d'une vision qui en fait n'est pas la bonne", ou "je vais peut-être agir en fonction d'une vision qui n'est pas la bonne " et donc des divergences de visions assez rapides ... une question à se poser en tant que gestionnaire de crises,

c'est le Thème numéro 1 : "Est-ce que j'ai une capacité de recul à tout moments pour savoir de quoi il s'agit "

**05:20 Question 4** : Post-crise, quels sont les critères / indicateurs permettant de dire qu'une crise a été bien gérée ou moins bien gérée ?

... Je pense qu'il y a plusieurs niveaux ... il est évident que si l'on a été dans la très très grande difficulté pour se saisir du problème (*Amoco Cadiz par exemple*) 60 appels au secours et personne qui ne bouge, avec des gens qui ont l'information et pas de moyens, d'autre qui ont les moyens mais pas l'information et qu'il n'y a pas de communication entre les deux. Ou alors on assure qu'il n'y a pas de problème alors que pour la population il y a un problème (par exemple quand *l'ensemble de la population du bassin parisien est touché par la neige* et qu'on fait un communiqué sur le fait qu'il n'y a pas de problème ... ça va craquer) (autre exemple *Tchernobyl* : où l'on affirme qu'il n'y a aucun problème , et après il y en a pour des décennies à rattraper une crédibilité perdue). C'est déjà un premier niveau: "Est-ce que j'ai le niveau suffisant pour faire face à la chose?" et "Est-ce que je ne me suis pas trompé dès le départ?"

Il y a des problèmes plus fondamentaux, qui vont être... la crise est tellement tétanisante, tellement inquiétante pour des gens qui ont en tête un monde stable et protégé, il va y avoir une tendance, "prendre tout ce qui est autorité officielle pour les boucs émissaires", car , "s'ils avaient bien fait, il n'y aurait pas eu...", "ils auraient apporté des éponges suffisamment vite pour qu'il n'y ait pas d'inondation". Et donc là il y a une revendication qui est extrêmement forte et quelque part un peu perverse car on va demander à l'autorité d'assurer qu'elle a tout les moyens tout en étant en non-crédibilité par rapport à cette même question, et donc si on répond "oui oui, on a tout" l'autorité perdra sa crédibilité. **7:06** Se sont des phénomènes extrêmement complexes et je pense que la réponse c'est quelque part une association le plus tôt possible et en alerte, en prévention (d'abord) , en mise en place, avec les populations, et si ça c'est pas assuré: très vite il y aura la césure, la remise en cause de l'autorité.

**7:30 Question 5** : En pratique, que peuvent faire les gestionnaires de crise pour se préparer, pour réduire et gérer l'inconnu ?

... Il y a un premier point pour les gestionnaires de crise qui doivent se préparer, c'est de consolider un excellence dans tout ce que l'on sait en matière de coordination , d'osmose entre les uns et les autres, en matière de communication être capable immédiatement d'utiliser aussi bien la télévision , la radio , les réseaux sociaux ... tout cela doit être un acquis entretenu (parce que c'est déjà compliquer à garder) , mais votre question porte sur un deuxième point, c'est ... "et après !?, comment je m'entraîne par rapport à l'inconnu ?" là c'est vraiment une question de plasticité mentale, "Est-ce que je suis capable de générer des questions, au lieu uniquement de faire assaut de réponses ?" (tout en essayant d'espérer que la crise rentrera dans ces réponses). Comment donc puis-je générer "de la question" en situation qui va être flou, insaisissable et largement inconnue" . Le vrai ressort de l'affaire c'est d'avoir des " pilotes de crises " qui soient capable de générer des questionnements et donc d'affronter la question de l'ignorance. Ors c'est très très loin . de notre formation . de notre culture. de notre entraînement , et la crise elle-même avec l'inquiétude qu'elle génère va pousser à aller de plus en plus de manière frénétique sur des réponses qu'on va accélérer au lieu de se poser les questions , "Est-ce qu'il y a quelques chose qu'on a pas vu ? Quelle est la question qu'on ne s'est pas posé ? Quelle est la question qu'on ne peut pas se poser étant donné nos contraintes multiples? ", et c'est là que se trouve la nécessité aujourd'hui de préparation.

**9:19 Question 6** : Pourquoi faut-il « s'entraîner à être surpris ? », comme souligné dans l'article « Terra Incognita » ?

[...]

**11:35 Questions 7** : Quelle est l'utilité de l'entraînement ?

[...]

**14:35 Question 8** : Quels scénarii d'entraînement à la crise faut-il privilégier ? Ceux construits en se basant sur des crises réellement vécues ? Ou basés sur des situations jamais rencontrées ?

[...]

**17:23 Question 9** : Quels aspects faut-il renforcer par l'entraînement ?

[...]

**18:55 Question 10** : Pouvez-vous approfondir sur le rôle et l'intérêt des groupes d'appui / force de réflexion rapide ?

... Sur la force de réflexion rapide j'ai peut-être quelques éléments de cadrage, on l'avait commencé à EDF... au départ j'avais suggéré qu'il y ait 1 puis 2 personnes qui soit en observateur stratégique dans la cellule de crise nationale, ils ne font rien, ils regardent, et leur seule interrogation c'est: "est-ce qu'il y a une divergence entre ce qui se passe et ce qu'on fait et le développement de la crise et qu'ils soient capables d'intervenir de temps en temps sur le mode peut-être que là nous avons un angle mort sur lequel il vaudrait mieux travailler ... là il y a eu quelques choses qui n'est pas satisfaisant du tout, il faut vite rattraper, là il se passe une émergence qu'on avait pas anticipé, il faut faire quelques choses. Et puis on s'est aperçu que ça suffisait pas 2 personnes et on a mis en place, avec le responsable des crises à EDF, un groupe qui permettrait d'avoir une entité -à côté des cellules de communication et d'opération et dirigeante, qui permettrait d'avoir un lieu où s'interroger sur les quatre questions que j'évoque toujours: "de quoi s'agit-il, quels sont les pièges, qui sont les acteurs, et quelles sont les deux trois combinaisons, et d'initiative un petit peu inventive que l'on pourrait suggérer". Et donc ce groupe travaillait et travaille de son côté et de temps en temps fait le point avec les autres. Donc se sont des personnes prises dans un vivier qui sont préparées et qui n'ont aucun problème à rentrer dans une pièce en sachant qu'on va les interroger sur une feuille blanche, et tout ce qui est évident ne l'est pas, et la question qu'on leur pose est "est-ce que vous pouvez nous débrouiller cette affaire ? Donnez-moi les points clés, les arrêtes vives, ne me dites pas qu'il faut envoyer le samu ou les pompiers, ça merci on l'a déjà fait, la question est: "est-ce qu'on a quelques choses dans un angle mort qu'on a pas vu?" Et comme les crises aujourd'hui sont de plus en plus nourries par ces angles morts qu'on ne voit pas, on intervient pas, on ne comprend pas, on ne communique pas, cet apport est absolument fondamental aujourd'hui. Le problème c'est que c'est très loin de nos conceptions, à la fois intellectuelles et surtout d'urgence où la on est pris par: "Vite, Faisons" et là c'est plutôt: "Vite, Réfléchissons" même si on laisse faire tout ce qui est aspect d'urgence. Mais la question c'est: "est-ce que j'ai une question d'avance sur la situation ? Sinon j'aurais toujours des réponses de retard"

**21:42 Question 11** : Quel est le rôle de l'anticipation dans la prise de décision dans une cellule de gestion de crise ?

... Comme on va avoir des phénomènes de plus en plus rapides à développement éventuellement explosifs il y a une nécessité absolue c'est d'anticiper autrement, le groupe essaye de rattraper une catapulte sur le pont d'envol et ça va être difficile. Donc, le plus en amont possible, il est nécessaire de réfléchir, d'intervenir de préparer, d'alerter et on le voit, on l'a vu lors de la tempête de 99, on l'a vu lors des inondations de l'Aude récemment... comment je peux anticiper ?... ça pose des problèmes fondamentaux, c'est à dire que quelques parts nos cultures scientifiques nous ont appris à rendre une copie lorsqu'elle était à peu près ficelée, est-ce dans nos cultures scientifiques, il y a l'idée ?: "je dois informer immédiatement dès lors que il y a quelques choses que je sais que je ne comprendrai pas dans le temps de ma décision." C'est très très loin de nos cultures et Dominique Dormont disait quelques choses de très important sur la vache folle mais c'est vrai pour tout

aujourd'hui, la première question que le décideur doit poser à l'expert: "quel sont les limites de vos connaissances et la première chose que l'expert doit faire vis à vis du décideur, c'est de lui clarifier les limites de ses connaissances, qui peut me dire quoi avec quel délais avec quelle fiabilité ?" et ça c'est la question fondamentale. C'est pas trop notre culture, nous on va plutôt être séquentiel on va attendre l'expertise et là sur cette expertise on pourra prendre des bonnes décisions. Dans un milieu aujourd'hui pulvérulent, à très très haute vitesse de développement il va falloir changer nos cultures mais c'était extrêmement difficile [...] Thomas Kuhn[...] l'incertitude à la marge ça va ...mais le questionnement fondamental, la mise en cause du paradigme, c'est pas du tout dans nos gênes scientifique, on a pas l'habitude de le faire, c'est pas facile, il faut l'apprendre, il faut le faire. Et là on a un problème et du côté des experts et du côté des décideurs et du côté des populations parce que

c'est très compliqué je prend l'exemple sur les cyclones aux états unis cyclones aux états unis j'avertis mal sur katrina après j'averti très est bien, là on évacue plus les gens mais le cyclone change de trajectoire et prend les gens sur l'autoroute et puis qu'est-ce que je fais s'il me faut 96 heures pour évacuer mais que je n'ai d'information comme que avant 72 heures et que ça se produit trois fois dans le mois avec deux changements climatiques donc ça pourrait autant de questions sur comment j'anticipe et qu'est ce que je fais de cette anticipation et comment je fais savoir aujourd'hui et ça c'est très loin de culture dirigeante que j'ai pas réponse à tout et que ça restera quelque chose d'extrêmement délicat et donc s'il doit se passer quelque chose de 3 heures du matin peut-être que je vous avertis 10 heures le soir et non plus à 3h sur le mode quand il ya quelque chose vraiment qui ce profile là mais je ne peux pas vous dire de quoi et je serai peut-être amené à faire une erreur et à la recommencé dans quinze jours. Donc comment je fais pour adapter les mentalités à ça? si on ne fait pas ce sera toujours la mise en cause de l'autorité sur le mode vous auriez dû vous m'avertir et si vous m'avez averti trois fois dans la semaine et que c'était pas ça... et donc c'était pas bon donc il ya un problème de confiance fondamentale pour être capable de traiter cette anticipation

**25:31 Question 12** : Faut- il adapter la réglementation et les normes par rapport à l'urgence ?

...

là grosse difficulté aujourd'hui c'est que on n'a pas une vue claire sur les événements qui peuvent se produire, probablement que si je décide de voir telles normes de construction mais qu'il faut que je prenne l'hypothèse renouvelé devant à 260 km à l'heure il faudrait pas que la norme se retourne contre moi et qu'elle ne soit plus pertinente j'ai vu aux états unis: vous construisez des des digues des murs autour d'une rivière ça déborde et le mur devient un facteur de crise parce que c'est ça qui entraînait après que l'eau ne pouvait plus écoulee et l'inondation était plus grave que ce qu'on aurait pu penser; ou le sentiment de protection parce que vous avez fait un mur de cinq mètres et à Fukushima ça passe à 10 15 m donc là encore on va être dans un milieu qui n'est pas stabilisée le problème c'est que la norme vous la mettez... pour la mettre en œuvre ça va être beaucoup d'années donc on risque d'avoir un problème de fluidité entre la norme la découverte des réalités sur laquelle la norme devrait... bon ça suppose là encore de l'anticipation de la plasticité dans les actions et beaucoup de communication pour développer une grande sensibilité avec la population pour ne pas perdre l'élément de confiance voilà le paquet sur lequel il faut travailler aujourd'hui et ça suppose d'anticiper le plus possible et d'avoir des attitudes les plus ouvertes possible vis-à-vis des populations pour essayer de dire: "on va pas se raconter des histoires voilà la situation. qu'est ce qu'on peut faire de mieux aujourd'hui là dessus ?" et en essayant d'éviter le réflexe classique: " c'est vous c'est vous qui décidez, nous on critiquera !" donc ça a posé des questions de fond sur quel type de discussions

aujourd'hui et toutes les contradictions qui peuvent se produire on le voit déjà sur les zones dites noires ou autre ou sait-on inondations fortes, potentielles, mais là aussi faire très attention je me rappelle dans un séminaire de préfets, il y avait un préfet sur un département qui a dit moi je veux bien évacuer les zones à risque chacun avait en tête le camping qui se met dans le lit de la rivière... j'ai dit non c'est pas ça moi j'évacue les deux tiers du département donc là on est à un autre niveau quoi qu'est-ce que je fais toutes nos zone littoral si on a une élévation des mers et puis une grosse tempête ça suffit c'est pas la peine d'attendre la fin du siècle comment je m'adapte et qu'est ce qui est socialement acceptable qu'est-ce qui sera acceptée et je pense que beaucoup va dépendre de l'attitude des personnes qui sont ou qui sont en responsabilités et c'est d'une subtilité très compliqué et là il faut pouvoir travailler parce que quand la caméra arrives c'est un peu tard pour se dire tiens comment je prends la question

**28:50 Question 13** : Si vous aviez un seul message à transmettre aux gestionnaires de crise, quel serait-il ?

... il y a une expérience à l'université columbia à new york qui est vraiment intéressante c'est un des professeurs qui a fait un séminaire le titre c'est l'ignorance et il demandait à des collègues du monde entier de venir à ce séminaire pour parler de leur ignorance il dit qu'au début ils étaient assez surpris parce qu'ils étaient toujours invité pour dire tout ce qu'ils savent et là c'était non ... "quelles sont les questions sur lesquelles vous n'avez pas de réponse et sur lequel vous aimeriez travailler ou les questions que vous ne vous êtes même pas posées, est ce que vous voulez partager ?" ça a évidemment était un grand succès et je crois que développer la capacité à être à l'aise sur des feuilles blanches sur des questions comme s'est pas posé sur les angles morts ça va pas vous donner les clés de tout ça va vous donner une plasticité mentale une capacité justement à anticiper les problèmes vous allez pas tous les éviter mais vous verrez beaucoup plus vite que si vous ne l'avait pas fait, les problèmes qui se posent comme on est nécessairement condamné à faire des erreurs on les verra beaucoup plus vite on les corrigera beaucoup plus vite et on sera beaucoup plus à l'aise à discuter avec des gens qui vous disent il ya une question vous n'avez pas vu oui il voulait ok j'ai pas vu cette question mais moi j'en ai trois autres auquel je pensais avoir vu j'ai pas vu à nous deux ça fait 4 on va pouvoir travailler c'est tout à fait autre chose que de dire votre question ne se pose pas toutes façons dans les réponses et ouais moi j'ai les bonnes réponses et là là on est perdu je crois que c'est cette capacité j'aimerais dire à encaisser le choc des questions nouvelles qui déferle aujourd'hui elle très très haute vitesse sur tous les sujets qu'il s'agisse de terrorisme, de climat de tenues économiques de bouleversements technologiques à tout moment de east gate dans tous les sens bon de contrats sociaux qui sont complètement bousculés sur tout ces sujets là on est confronté à cette question de l'ignorance et donc d'entrer dans le jeu avec nos certitudes parce que c'est comme ça qu'on a été sélectionnée promu parce qu'on avait les bonnes réponses être capable d'embrasser ses questions et disent surtout d'y être à l'aise pour être créatif collectivement là dessus je pense que c'est c'est le but à viser si on veut naviguer dans ces territoires de plus en plus complexes

**31:18** FIN de la vidéo.