



Entretien avec Patrick Lagadec sur la gestion de crise

25 octobre 2018

Transcription issue d'un entretien vidéo consultable dans son intégralité sur la [chaîne YouTube de l'INHESJ](#).

INHESJ : Evolution de la notion de la crise. Qu'est-ce qui différencie les crises d'avant, d'aujourd'hui et celles du futur ?

PL : On travaille depuis longtemps sur les questions de crise, au moins depuis les années 1980. Cela a commencé avec des événements comme Seveso en Italie, Flixborough en Angleterre, Feyzin en France et aujourd'hui nous sommes sur des crises non seulement par l'incertitude mais bel et bien l'inconnu. Et ces crises surgissent sur tous les fronts : terrorisme, cybersécurité, santé publique, finances, etc. La différence entre les crises d'hier et les crises d'aujourd'hui tient tout d'abord à l'ampleur des phénomènes : on sort de plus en plus des échelles de référence. Mais il y a beaucoup plus. Je pense que ce qui vraiment sépare les deux temps c'est qu'auparavant les socles sociétaux, les contrats sociaux, l'univers technologique, l'univers économique étaient à peu près "donnés", stables - une crise était un accident qui faisait brèche. Il fallait bien entendu gérer les effets dominos après l'accident. Aujourd'hui, nous devons prendre en compte des socles extrêmement fragilisés, ce qui conduit à des développements systémiques rapides, voire foudroyants. Cette dégradation sensible des socles fondamentaux et textures essentielles a deux conséquences : cela génère un plus grand nombre de crises graves, et toute difficulté spécifique peut aisément devenir un déclencheur de crise systémique. Notre vision classique de "l'accident" et de la dynamique accidentelle se trouve ainsi fortement mise en question. On passe de l'accident à l'engloutissement. Même si l'on peut en rester à des crises plus classiques, nous sommes exposés à des configurations de crise beaucoup plus complexes, virulentes, systémiques et à potentiel de très haute déstabilisation.

INHESJ : Quel est le cycle d'une crise ? A quel moment commence la crise et à quel moment s'arrête-t-elle ?

PL : Comment on échelonne dans le temps une crise ? On peut toujours trouver des séquences de référence sur le mode : accident, développement, résorption, post-crise. Mais il faut être prudent avec ces repères. Il faut en effet bien intégrer l'examen du terrain antérieur qui met en place les conditions de déclenchement de la crise, l'examen des facteurs spécifiques de ce déclenchement ; il faut aussi

être vigilant sur les complications à l'intérieur d'une crise avec des rebonds - "les crises dans la crise" - des exploitations de crise "crises opportunistes", ou encore des trainées de crise qui peuvent s'étaler dans le temps long. Il suffit de regarder par exemple les traces profondes et durables que laisse l'épisode de Tchernobyl et son traitement, tout particulièrement en matière d'information. Cet univers qui ne laisse pas mettre en typologies et séquences stables, appelle des modes de vigilance également complexes. On parle de signaux faibles, pour souligner la nécessité d'une grande acuité dans la recherche de tout ce qui pourrait annoncer des turbulences. Aujourd'hui, j'insiste sur une autre forme de signaux qu'il faut s'efforcer de repérer : les signaux "aberrants" qui sont très étrangers aux phénomènes pour lesquels sont calibrés nos cartographies et écrans de référence - il faut alors ouvrir d'autres types de questionnement, de recherche.

INHESJ : Quels sont les grands défis d'aujourd'hui pour les gestionnaires opérationnels de la crise ?

PL : Le défi le plus immédiatement perçu est celui des échelles des événements qu'il s'agit désormais de traiter. Ce fut clair par exemple dans l'épisode Katrina (cyclone, 2005), qui aboutit à l'évacuation (difficile et mal maîtrisée) de plus de deux millions de personnes, en très peu de jours, pour de très longs mois, et avec des perspectives de retour très opaques.

Mais un autre défi est à relever par le gestionnaire de crise : comprendre de quoi il s'agit. Pour Katrina, chacun est fixé sur la question du vent. En réalité, le problème sera l'eau. Autre facette très perturbante : la confrontation à l'inconnu. On n'a plus la compréhension des ressorts de la crise, et cette crise peut muter en permanence. Les experts sont hors zone de connaissance, et bien plus loin encore de la seule incertitude à la marge : ce sont leurs modèles de référence qui ne fonctionnent plus. Dès lors, les visions, les planifications, les organisations, les boîtes à outils sont fortement ébranlées. Il ne s'agit plus de mobiliser les moyens disponibles et de les utiliser avec pour repère les grammaires de référence ; il faut réinventer des visions, des modes d'action, de coopération, d'information qui soient pertinentes pour les « nouvelles données » imposées. Le défi est alors le suivant : les pilotes et gestionnaires ont-ils la culture adéquate, c'est-à-dire préparée pour inventer rapidement, en situation de haute tension, de nouvelles références et modalités d'action ? Le tout bien entendu sous la critique de bien des acteurs qui risquent de continuer à exiger, juger, critiquer en fonction de repères anciens qui ne s'appliquent plus, ou de repères nouveaux et pertinents que les décideurs n'ont pas encore intégré. On s'expose à des divergences profondes entre l'action et les problèmes à traiter, des dissociations profondes entre les opérateurs en charge de la réponse, et entre ces opérateurs et les publics extérieurs.

La question cruciale pour le gestionnaire de crise va être de savoir s'il dispose d'une capacité de recul à tout moment pour savoir où en est le défi à traiter, où l'on en est de sa vision, de son action, de son rapport avec la société en général.

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

PL : Il est toujours tentant, aisé, et risqué de poser des jugements expéditifs sur la conduite d'une crise. Cependant, il y a au moins des veines d'échecs évidents. Je pense à la marée noire de l'Amoco Cadiz avec ses innombrables signaux qui auraient pu/dû déclencher des alertes, des mobilisations et qui sont restés sans effet. Toujours dans ce cas, un fonctionnement en silos qui finit par conduire à des

aberrations très dommageables, comme l'a noté la Commission d'enquête parlementaire : « des administrations qui ont l'information et pas de moyens et d'autres qui ont les moyens et pas l'information ; et sans coordination entre elles ». Il y a aussi, comme cela est bien perçu, des erreurs majeures de communication le cas de Tchernobyl étant le plus emblématique. Avec des cas plus limités mais qui déclenchent toujours de réactions fortes, par exemple lorsque l'Île de France est bloquée par la neige mais que le ministre de l'Intérieur minimise en faisant valoir qu'il n'y a pas de pagaille puisque le préfet de Police a bien réussi à venir jusqu'au ministère.

Avec les crises en émergence, faites d'inconnu, de mutations rapides, le tout sur fond de dégradations profondes des contrats sociaux, on entre dans d'autres problématiques. On risque de se retrouver dans des contextes où les autorités sont et seront systématiquement mises en cause pour n'avoir pas garanti une prévention parfaite, des contre-mesures parfaites, une communication parfaite, etc. Avec des exigences très difficiles à traiter, sur le mode : « Assurez moi que tout est parfaitement maîtrisé / mais dès que vous m'aurez donné la réponse que j'attends je vous dirai que vous n'êtes pas crédible ». Il nous faut sortir de ces jeux autour du « tout est sous contrôle », et cela n'est possible que par une association très en amont du citoyen, association se poursuivant tout au long de l'épreuve avec la plus grande clarté possible.

INHESJ : En pratique, que peuvent faire les gestionnaires de crise pour se préparer, pour réduire et gérer l'inconnu ?

PL : Le premier point pour les gestionnaires de crise c'est de consolider une excellence dans tous ce que l'on sait en matière de coordination, d'osmose entre les uns et les autres, en matière de communication ; il faut être capable d'immédiatement d'utiliser aussi bien la télévision, la radio, que les réseaux sociaux. Cela doit être acquis, entretenu – ce qui est déjà astreignant.

Mais aujourd'hui le véritable défi porte sur la préparation à l'inconnu. C'est une question de plasticité mentale : suis-je capable de générer des questions au lieu d'uniquement de faire assaut de réponses en espérant que la crise rentrera dans ces réponses ? Comment puis-je générer du questionnement dans des situations floues, insaisissables et largement inconnues ?

C'est très loin de notre formation, de notre culture, de nos entraînements. Et la crise elle-même, avec l'inquiétude et les tensions qu'elle génère, va pousser à aller de plus en plus, et de manière frénétique, sur des réponses. Au lieu de se poser des questions : « Est-ce qu'il y a quelque chose que l'on n'a pas vu ? Quelle est la question qu'on ne s'est pas posée ? Quelle est la question qu'on ne peut pas se poser, étant donné nos habitudes et modèles mentaux ». C'est le plus grand défi de nos préparations actuellement : comment se préparer à être surpris, et créatif en situation inconnue.

INHESJ : Pourquoi faut-il « s'entraîner à être surpris ? », comme souligné dans l'article [« Terra Incognita »](#) ?

PL : Classiquement, nos préparations sont marquées par des lignes de fond et des pratiques d'abord motivées par le besoin de faire acquérir des capacités de réponse déjà bien cadrées, organisées, référencées. Des personnes ont préparé un scénario permettant de tester l'aptitude des « entraînés » à mobiliser les meilleures réponses. Ces pratiques sont nécessaires pour que nos organisations puissent faire preuve d'efficacité et développer coopération et conduite collective.

Mais, puisque le défi le plus critique est désormais l'aptitude à naviguer dans l'inconnu, une deuxième ligne d'exigence doit compléter la première, plus habituelle. Il faut se familiariser avec les univers de haute surprise, dans lesquels nos réflexes, nos logiques, nos fondamentaux sont pris par le travers. Il s'agit alors moins de trouver la bonne réponse dont on pense qu'elle se trouve dans un grand livre du maître que de développer une capacité toujours plus forte pour se saisir de situations hors cadre, et inventer avec d'autres des routes viables. De la sorte, lorsque j'entraîne des équipes, je ne leur donne pas de scénario en les mettant en quelque sorte dans une posture de défense ; je leur demande d'élaborer elles-mêmes des scénarii hors cadre, sur lesquels on travaillera dans un second temps moins pour mobiliser les bonnes réponses attendues, mais bien pour inventer des trajectoires. Ce qui suppose de travailler sur la façon de se saisir, de percevoir, de traiter un scénario qui échappe aux univers de référence. Et je souligne toujours que l'essentiel n'est pas d'écrire un scénario du pire mais un scénario de la plus haute surprise.

De la sorte, les groupes sont mis d'emblée « du côté de la crise », en situation de créativité, de questionnement, hors zone de confort, non seulement dans leur saisie d'un scénario que dès sa conception.

INHESJ : Quelle est l'utilité de l'entraînement ?

PL : Nous avons développé une belle expérience avec le préfet Christian Frémont, à l'époque directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur. Il s'agissait d'un travail de perfectionnement au pilotage des crises. Il ne s'agissait pas de « formation » à l'application des protocoles établis, et j'ai proposé comme titre général de référence : « Nouvelles crises, nouvelles attitudes ». Il y avait d'abord et avant tout une rencontre avec chacun préfet participant au séminaire prévu, rencontre dans sa préfecture pour examiner aussi bien ses souhaits que les apports qu'il voudrait bien y faire, en termes de retour sur son expérience de crise.

Je me rappelle par exemple de M. Lacroix qui était préfet du Morbihan, après avoir exercé en Guyane : il a proposé une double intervention « De V36 [ce lanceur avait connu une défaillance à son lancement] à la vache folle ». Il avait témoigné de toutes les questions délicates qui s'étaient posées à lui, sur les deux épisodes, très différents. Il s'agissait donc d'écouter chacun des préfets sur les arêtes, les questions les plus délicates des crises qu'ils avaient eu à piloter. Et sur les pistes qui lui semblaient les plus pertinentes pour naviguer dans ces territoires bien complexes.

L'urgence à l'heure actuelle est bien cet entraînement des dirigeants, et des hauts potentiels puisqu'il faut préparer l'avenir de ce pilotage de haut niveau. Ce qui conduit à quelques exigences spécifiques, notamment l'exclusion de toute modalité chronophage. L'important n'est pas de les bloquer pour un marathon de trois nuits. Il importe surtout de leur donner de temps à autre la possibilité de se rencontrer, pour partager questions et réflexions. Avec le numérique, on peut certainement explorer des modalités nouvelles. Mais, comme nous l'avaient montré nos séminaires avec Christian Frémont, le présentiel a des atouts à faire valoir. Le fil rouge de pareil séminaire découle de ce qui a été dit précédemment : d'abord, enrichir le questionnement partagé, couplé à de la créativité partagée tant sur les visons de fond que les pratiques nouvelles à tester.

On peut bien entendu faire travailler systématiquement un tel groupe de dirigeants comme on le fait en Force de Réflexion Rapide, sur quatre questions pivots : 1) Quel est le problème ? 2) Quels sont les

pièges ? 3) Qui sont les acteurs ? 4) Si vous aviez deux combinaisons d'impulsions à préconiser, quelles seraient-elles ?

Pareils séminaires, à ce niveau, se focalisent donc sur les visions, les stratégies, bien plus que sur la coordination opérationnelle ou le simple media training (certes nécessaires mais travaillés par ailleurs).

INHESJ : 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 ?

PL : Il est très important de s'ancrer sur le vécu des personnes que l'on entraîne. Ces personnes ont beaucoup de questions déjà dans le cerveau et dans l'expérience. Elles en savent beaucoup. Il ne faudrait pas que tout l'entraînement soit conduit sur le mode : « Vous oubliez toute votre expérience et vos questions et voilà nos réponses sur lesquelles nous allons travailler ». La piste à retenir c'est bien de partir de l'expérience, de l'interrogation pour faire des personnes des acteurs de leur formation et de leur questionnement.

Hier, j'étais avec un de vos groupes¹ et ils ont trouvé un scénario intéressant d'avion-cargo qui connaissait un problème sérieux. On a travaillé sur cette affaire. Comme illustration et en complément j'ai pris le crash d'un avion d'EL Al en Amsterdam en 1992² qui faisait directement écho au cas qu'ils venaient de travailler. . On peut ainsi faire entrer en résonance leurs questions et du retour d'expérience. Le groupe en fut même étonné : « C'est vrai cet événement à Amsterdam ? ». C'était bien vrai effectivement, des collègues néerlandais ont écrit un livre très fouillé entier sur ce cas, et leurs analyses permettaient de prolonger et d'ouvrir les questions, les étonnements, les pistes que le groupe avait examinés.

Je veux aussi préciser que l'important n'est pas de se préparer au « pire », comme un « bombardement nucléaire généralisé sur l'ensemble du monde » mais bien de s'entraîner à penser et traiter les plus grandes surprises. En premier lieu ce qui brise ma vision du monde, mes hypothèses spontanées, qui se voient soudain pulvérisées par une sortie du cadre de référence. Par exemple, et c'est particulièrement perturbant, lorsque le moteur de la crise se révèle être le plan d'urgence qui inspire toute la réponse. On l'avait touché du doigt dans un cas comme l'anthrax : ce n'était pas la lettre contenant le poison qui posait problème essentiel, mais les machines de tri dans les postes internationale : la pression mécanique sur les enveloppes faisait échapper la poudre qui contaminait un grand nombre d'autres lettres. Ce qui fait qu'une dame au Connecticut de 70 ou 80 ans avait été une des victimes : elle n'était vraiment pas une cible, et seul le travail d'analyse sur le fonctionnement opérationnel des machines de tri permis de lever le mystère.

¹ Cycle Supérieur d'Etudes Territoriales de Niveau II, Département Risques et Crises de l'INHESJ.

² [Le vol 1862 est un vol de transport de fret de la compagnie aérienne nationale israélienne El Al qui s'est écrasé sur un immeuble dans le quartier de Bijlmermeer à Amsterdam le 4 octobre 1992, après décollage.](#)

INHESJ : Quels aspects faut-il renforcer par l'entraînement ?

PL : Le plus important est de préparer les responsables à travailler sur feuille blanche, et de façon créative, collectivement. D'emblée, quand je rentre dans la salle, je ne cherche pas où se trouve la malle dans laquelle il y a des réponses. Je sais tout de suite que cela va être un moment de créativité intellectuelle, extraordinairement pressant. Je vais être fortement et brutalement sollicité pour mobiliser mon intelligence fondamentale ; je vais devoir partager questions, intuitions, essais, corrections, propositions sans filets, avec les autres personnes qui sont autour de moi. Avec d'abord la question initiale consistant à cerner le « de quoi s'agit-il ? ». Sans ce travail de réexamen au fond des enjeux, il est difficile de construire une communication qui fasse sens. C'est bien là désormais un point critique : on ne peut lutter contre la vitesse, le seul levier d'action est bien dans la pertinence de la vision. Et cela exige un travail aussi approfondi que rapide.

INHESJ : Pouvez-vous approfondir sur le rôle et l'intérêt des groupes d'appui / force de réflexion rapide ?

PL : Sur la Force de Réflexion Rapide – qu'il faut bien distinguer de la Force d'Intervention Rapide –, juste quelques éléments de cadrage. On l'avait commencé à Electricité de France, particulièrement en pointe sur le sujet. Au départ, j'avais suggéré qu'il y ait une puis deux personnes qui soient « observateurs stratégiques » dans la cellule de crise nationale. Leur rôle : ils sont en observation, avec pour guide une interrogation de chaque instant : « Est-ce qu'il y a une divergence entre ce qui se passe, ce qu'on fait et le développement de la crise ? ». Sur cette base, ils doivent d'intervenir de temps en temps pour signaler une dérive, un angle mort qui n'a pas été vu, une erreur, une orientation qui pourrait poser difficulté immédiate ou différée.

Puis on s'est aperçu que deux personnes ne suffisaient pas. Sous la houlette de Pierre Béroux, directeur du contrôle des risques d'EDF, et avec le concours de Xavier Guilhou avec qui je faisais équipe, nous avons mis en place un groupe spécifique – à côté des cellules Communication, Opération et Dirigeants – qui travailleraient les quatre questions que j'évoque toujours : 1) De quoi s'agit-il ? 2) Quels sont les pièges ? 3) Quels sont les acteurs ? 4) Quelles sont les 2-3 combinaisons ou initiatives inventives que l'on pourrait suggérer ? Ce groupe travaille de son côté et, de temps en temps, fait le point avec les autres cellules, et bien sûr en premier lieu avec la cellule Dirigeant qu'il s'agit d'éclairer sur les dynamiques cruciales de la « crise », et sur des options de traitement.

Les membres de la Force de Réflexion Rapide (FRR) sont des personnes prises dans un vivier, qui sont préparées et ils n'ont aucun problème à rentrer dans une pièce en sachant qu'on va les interroger sur feuille blanche. Pour poser des questions au-delà des évidences qui trop souvent s'imposent dans les situations marquées par le brouillard de la crise.

Ce type de méthode d'aide au pilotage est crucial aujourd'hui. Le problème est que c'est très loin de nos conceptions à la fois intellectuelles et surtout d'urgence où on est pris par « vite faisons ». C'est plutôt : « vite réfléchissons », même si bien sûr on n'oublie en rien les impératifs de l'urgence. Dans les contextes chaotiques actuels, le principe est bien : « Si je n'ai pas une question d'avance sur la situation, j'aurai toujours une réponse de retard ».

INHESJ : Quel est le rôle de l'anticipation dans la prise de décision dans une cellule de gestion de crise ?

PL : Comme on va avoir des phénomènes de plus en plus rapides, à développement éventuellement explosifs, il y a une nécessité absolue d'anticiper. Une crise, dans les milieux pulvérulents actuels, c'est comme une catapulte sur le pont d'envol. Lorsque ça démarre, il vaut mieux avoir déjà réfléchi, avoir déjà constitué et entraîné des capacités de réflexion et d'invention en temps réel.

Cela est souvent difficile dans nos cultures. Le plus souvent, on sera marqué par des fonctionnements en silos, par des avancées en séquence temporelle avec validation à chaque étape, et information en bout de chaîne. Et si je ne comprends plus, je suis bien plus tenté de refaire les calculs – pour pouvoir livrer au décideur une analyse robuste – plutôt que de faire savoir que je suis hors de mes domaines de connaissance.

Dominique Dormont [en charge du groupe d'expert sur la Vache Folle] disait quelque-chose de très important, vrai aujourd'hui dans la plupart des crises : « La première question que le décideur doit poser à l'expert c'est : « Quelles sont les limites de votre connaissance ? ». Et la première chose que l'expert doit faire vis-à-vis du décideur c'est de clarifier les limites de ses connaissances. » Qui peut me dire quoi et dans quel délais et avec quelle fiabilité ? Ce sont des questions fondamentales.

On retrouve ici un problème difficile pour l'expert. Thomas Samuel Kuhn dans son travail sur la découverte scientifique souligne bien que l'on est habitué à travailler sur ce qu'il nomme « l'incertitude résiduelle » ; et que l'on est en grande difficulté, voire dans le refus, quand il s'agit de toucher au paradigme. Or, précisément, les contextes actuels vont obliger à affronter ces sorties de paradigmes. D'où des exigences dures quant au travail de l'expert, au rapport expert-décideur, au pilotage par le décideur lui-même, projeté sur le terrain de l'ignorance.

C'est dans cette complexité qu'il va falloir penser la question de l'anticipation. Dans le sillage de Katrina, c'est-à-dire le choc avec un phénomène hors échelle en milieu urbain complexe, on a commencé à entrevoir les immenses difficultés de l'anticipation : comment avertir en temps utile s'il me faut 96 heures pour évacuer mais que les prévisions météorologiques ne sont fiables, avec la précision exigée, que 24 heures avant l'événement ? Comment traiter le phénomène de « Shadow evacuation », quand les populations qui n'ont pas besoin d'évacuer sont les premières à le faire et viennent saturer les routes que devraient prendre ceux qui sont les plus à risques, et qui, eux, ne bougent pas pour de multiples raisons ? Comment opérer si, une fois lancés sur les routes, les populations sont surprises par de brusques changements de trajectoires du cyclone ? Les contradictions entre mutations brutales des phénomènes et inertie des comportements et lourdeurs des dynamiques collectives sont des défis majeurs : là encore un travail d'anticipation particulièrement éclairé est indispensable – sachant que la surprise demeurera toujours dominante.

Dans un tel contexte, la confiance est particulièrement exposée. Et là encore, il va s'agir d'anticiper pour préparer aux enjeux des environnements hautement volatils.

INHESJ : Faut- il adapter la réglementation et les normes par rapport à l'urgence ?

PL : La grosse difficulté aujourd'hui est qu'on n'a pas une vue claire sur les événements qui peuvent se produire, leur échelle, leur nature, leur interactions avec les foisonnements de systèmes complexes. Quelle norme de construction et reconstruction, par exemple, s'il faut intégrer des vents à 260 km/h ? Quel risque lié à l'édification de digues si, comme je l'ai vu aux Etats-Unis, la digue devient facteur d'inondation quand l'eau vient non plus du fleuve mais des bassins versants alentour ? Comment éviter qu'une norme devienne ensuite facteur d'amplification de crise ?

Là encore, on se trouve en contexte non stabilisé, marqué par de la haute surprise potentielle.

Le problème est que mettre en œuvre la norme prend beaucoup d'années : là encore nous avons une contradiction entre temps de mise en œuvre des systèmes et surprises majeures. Donc, une nouvelle fois, une exigence de plasticité, autant qu'il est possible. Les navigations dans nos contextes volatils sont par construction bien délicates. Ce qui, d'emblée, ouvre sur des difficultés massives en matière d'information des citoyens, d'annonce de corrections majeures et rapides...

Lors d'un des séminaires avec les préfets auxquels je faisais allusion précédemment, il avait été question des « zones à risques » en cas d'inondation. Une remarque d'un des préfets m'avait particulièrement frappée, alors que la vision habituelle est de savoir comment on évite d'avoir des campings et autres construction sur les rives immédiates des cours d'eau. Un des préfets intervint pour préciser : « Dans mon département, si je dois évacuer les zones vraiment concernées, j'évacue les 2/3 du département ». Le nouveau monde des risques ouvre sur des enjeux bien difficile à visualiser et traiter. Il en va par exemple de la sécurité des zones littorales alors que l'on doit affronter des tempêtes plus sévères – en ayant bien conscience que la probabilité n'est plus le sujet central, une seule tempête « aberrante » suffit à rebattre toutes les cartes de référence. Et par là, la perception des risques, nos cultures du risque – que l'on évoque toujours mais qui est à repenser –, et nos logiques d'informations et de communication.

La grosse difficulté aujourd'hui est qu'on n'a pas une vue claire sur les événements qui peuvent se produire, leur échelle, leur nature, leur interactions avec les foisonnements de systèmes complexes. Quelle norme de construction et reconstruction, par exemple, s'il faut intégrer des vents à 260 km/h ? Quel risque lié à l'édification de digues si, comme je l'ai vu aux Etats-Unis, la digue devient facteur d'inondation quand l'eau vient non plus du fleuve mais des bassins versants alentour ? Comment éviter qu'une norme devienne ensuite facteur d'amplification de crise ?

Là encore, on se trouve en contexte non stabilisé, marqué par de la haute surprise potentielle.

Le problème est que mettre en œuvre la norme prend beaucoup d'années : là encore nous avons une contradiction entre temps de mise en œuvre des systèmes et surprises majeures. Donc, une nouvelle fois, une exigence de plasticité, autant qu'il est possible. Les navigations dans nos contextes volatils sont par construction bien délicates. Ce qui, d'emblée, ouvre sur des difficultés massives en matière d'information des citoyens, d'annonce de corrections majeures et rapides...

Lors d'un des séminaires avec les préfets auxquels je faisais allusion précédemment, il avait été question des « zones à risques » en cas d'inondation. Une remarque d'un des préfets m'avait

particulièrement frappée, alors que la vision habituelle est de savoir comment on évite d'avoir des campings et autres construction sur les rives immédiates des cours d'eau. Un des préfets intervint pour préciser : « Dans mon département, si je dois évacuer les zones vraiment concernées, j'évacue les 2/3 du département ». Le nouveau monde des risques ouvre sur des enjeux bien difficiles à visualiser et traiter. Il en va par exemple de la sécurité des zones littorales alors que l'on doit affronter des tempêtes plus sévères – en ayant bien conscience que la probabilité n'est plus le sujet central, une seule tempête « aberrante » suffit à rebattre toutes les cartes de référence. Et par là, la perception des risques, nos cultures du risque – que l'on évoque toujours mais qui est à repenser –, et nos logiques d'informations et de communication.

INHESJ : Si vous aviez un seul message à transmettre aux gestionnaires de crise, quel serait-il ?

PL : Il y a eu une expérience à l'Université de Columbia à New York, qui est vraiment intéressante. Un des professeurs a monté un séminaire au titre décoiffant : « L'ignorance ». Il demandait à des collègues de venir à ce séminaire pour parler de leur ignorance. Au début ils étaient assez surpris, parce qu'ils étaient toujours invités pour faire état de leur savoir. L'ordre du jour était à l'opposé : « Quelles sont les questions sur lesquelles vous n'avez pas de réponse, les questions que vous n'avez même pas posé ? ». Nous avons un besoin urgent de nous approprier cette interrogation sur nos territoires inconnus.

Je crois que développer la capacité à être à l'aise sur des feuilles blanches, sur des questions qu'on ne s'est pas posées, sur les angles morts, ne va pas donner des clefs de tout, mais va consolider une plasticité mentale, une capacité à anticiper des problèmes. On ne va pas tous les éviter mais on les verra beaucoup plus vite. Et si on fait des erreurs, ce qui est infiniment probable quand on entre en terrain inconnu, on les verra beaucoup plus vite, on les corrigera beaucoup plus vite et on sera beaucoup plus à l'aise pour discuter avec des personnes critiques.

Je crois que l'urgence est de développer cette capacité à encaisser le choc des questions nouvelles qui déferlent aujourd'hui à une très haute vitesse, sur tous les sujets, qu'il s'agisse de terrorisme, du climat, d'économie, de bouleversement technologique à tout moment, de X-Gates dans tous les sens, de contrats sociaux profondément bousculés. On a été formé, sélectionné, promu, parce qu'on avait les bonnes réponses. Il s'agit désormais d'être capable de tolérer, d'embrasser ces questions insondables ; et surtout d'être à l'aise sur ces terrains chaotiques pour y être créatif collectivement.