

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°70 - DÉCEMBRE 2023

DOSSIER THÉMATIQUE

COMMENT DEVELOPPER LA CULTURE DE CRISE ?



POINT DE VUE

L'anticipation en situations
de crise :
l'approche PANDA

RECHERCHE

Un Crisis Lab
à Sciences Po

LIREC

n°70

DÉCEMBRE 2023



DÉPARTEMENT ÉTUDES ET RECHERCHES

Le département Études et recherches de la direction de la recherche et de la prospective (DIREP), de l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI) publie la Lettre d'information sur les Risques et les Crises – LIREC

Directeur de la publication :

Jean-Bernard BOBIN

Directeur de la rédaction :

Nacer LALAM

Rédactrice en chef :

Cheila DUARTE COLARDELLE

S'abonner gratuitement

Contactez-nous :

[Inscription à la newsletter](#) | [IHEMI](#)

Nous envoyer des informations concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article sur

lirec@ihemi.fr

Suivez nous et recommandez-nous



Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'Etat.

ISSN 2265 – 464X



Photo de couverture :
© Parradee stock.adobe.com

ÉDITORIAL

Jean-Bernard BOBIN

Directeur par intérim de l'IHEMI



L'été 2023 a été marqué par de nombreuses catastrophes naturelles d'envergure. Selon le Secrétaire général de l'ONU, António Guterres, il s'agit d'événements extrêmes et meurtriers liés à « l'effondrement climatique qui a commencé ». Ces événements ont un impact dévastateur sur la population et les infrastructures, et ont mis en évidence l'importance croissante de la préparation aux crises.

Dans ce contexte, la 70^e édition de la Lettre d'Information sur les Risques et Crises (LIREC) se concentre sur la thématique du renforcement de la culture de crise. Celle-ci est définie comme l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements qui permettent à une organisation de faire face efficacement aux crises.

La culture de crise est devenue un des piliers de la préparation aux crises. Elle permet aux individus et aux organisations de développer la résilience et de renforcer les capacités de réponse pour faire face à des situations inattendues.

Sur la base des analyses et des recommandations présentées dans ce numéro, nous pouvons identifier les principales étapes à suivre pour renforcer la culture de crise pour tous les acteurs concernés, notamment les décideurs, les professionnels de la sécurité civile et les citoyens.

Cela rejoint l'ambition de la LIREC qui, depuis sa création, a pour mission principale d'apporter un éclairage pluridisciplinaire et plurisectoriel d'une approche globale des risques et des crises, mais également de fournir des clés pour comprendre et répondre aux menaces contemporaines.

Je profite de ce message pour rappeler l'importance d'une collaboration étroite et continue entre les entités publiques et privées, afin de bâtir collectivement de nouvelles synergies et stratégies pour répondre aux nombreux défis qui nous attendent.

Bonne lecture !

2

BRÈVES

4

SONDAGE

38

POINT DE VUE

L'anticipation en situation de crise
L'approche PANDA – Partie 1
Marc VOIRIN, Bertrand ROBERT

50

FORMATION

47

RECHERCHE

Un Crisis Lab à Sciences Po
Olivier BORRAZ

5

DOSSIER THÉMATIQUE

COMMENT DEVELOPPER LA CULTURE DE CRISE



- 6 Comment développer la culture de crise : piloter en situation incertaine
Jacques PIGNAULT, Jean MAGNE
- 16 Vers une culture locale de la résilience
Olivier GEFFROY
- 20 Quelle culture de crise pour faire face à la multiplicité des crises contemporaines ?
Marc POUMADÈRE
- 24 Quelle gestion de la menace d'attentat dans les établissements d'enseignement français ?
Sébastien CONSTANT
- 30 Les Techniques d'optimisation du potentiel® : approche globale de la gestion de crise
Édith PERREAUT-PIERRE
- 35 Comment développer une culture du risque et une culture de crise selon ChatGPT 4

50

FORMATION

53

AGENDA



BRÈVES

Figure 1 – Les Français face aux risques environnementaux

Source : Les Français face aux risques environnementaux : quelle prise de conscience en 2022 ? | Données et études statistiques (developpement-durable.gouv.fr)

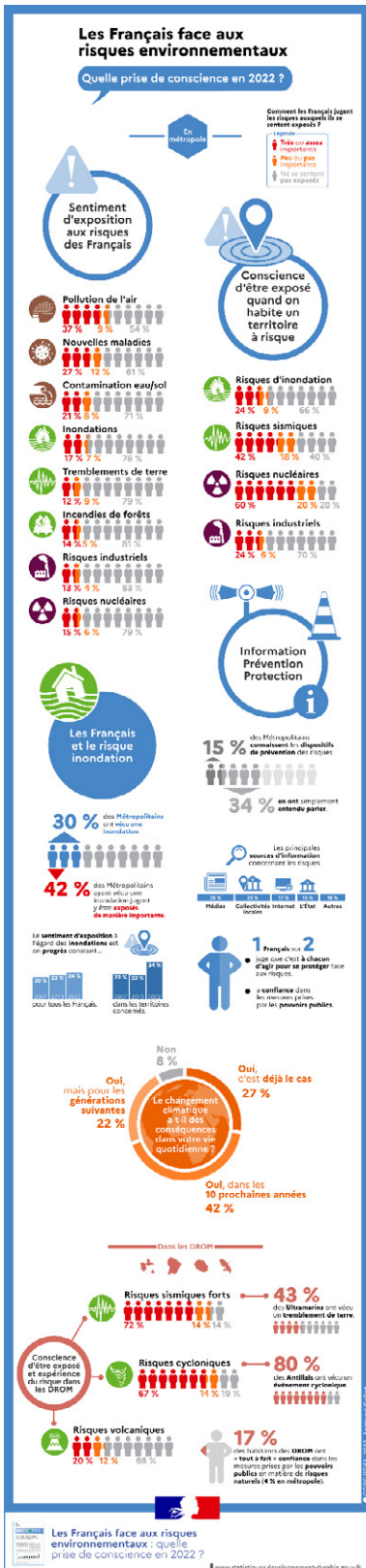


Figure 2 – L'échelle INES (International Nuclear Event Scale)

Source : INES : échelle internationale des événements nucléaires et radiologiques. (connaissancedesenergies.org)

| APPLICATION DE L'ÉCHELLE INES | CONSÉQUENCES À L'EXTÉRIEUR DU SITE | CONSÉQUENCES À L'INTÉRIEUR DU SITE | DÉGRADATION DE LA DÉFENSE EN PROFONDEUR |
|-------------------------------|--|--|---|
| 7 ACCIDENT MAJEUR | Rejet majeur : effets considérables sur la santé et l'environnement | | |
| 6 ACCIDENT GRAVE | Rejet important susceptible d'exiger l'application intégrale des contre-mesures prévues | | |
| 5 ACCIDENT | Rejet limité susceptible d'exiger l'application partielle des contre-mesures prévues | Endommagement grave du cœur du réacteur / des barrières radiologiques | |
| 4 ACCIDENT | Rejet mineur : exposition du public de l'ordre des limites prescrites | Endommagement important du cœur du réacteur / des barrières radiologiques / exposition mortelle d'un travailleur | |
| 3 INCIDENT GRAVE | Très faible rejet : exposition du public représentant au moins un pourcentage des limites fixées par le guide AEA* | Contamination grave / effets aigus sur la santé d'un travailleur | Accident évité de peu / perte des barrières |
| 2 INCIDENT | | Contamination importante / surexposition d'un travailleur | Incidents assortis de défaillances importantes des dispositions de sécurité |
| 1 ANOMALIE | | | Anomalie sortant du régime de fonctionnement autorisé |
| 0 ÉCART | | Aucune importance du point de vue de la sûreté | |
| ÉVÉNEMENT HORS ÉCHELLE | | Aucune importance du point de vue de la sûreté | |

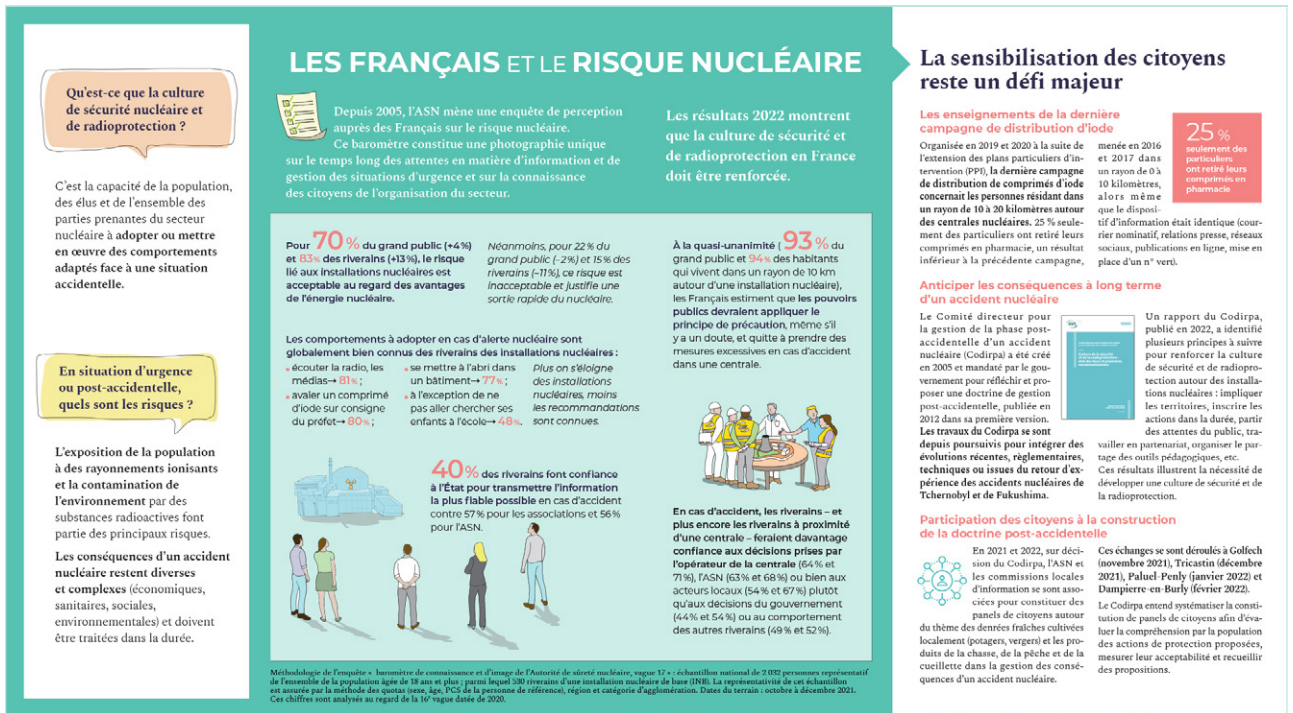
Avec le changement climatique, les risques extrêmes vont devenir plus fréquents et plus puissants. Il est donc indispensable de connaître et d'adopter les bons réflexes pour prévenir et se protéger de ces risques naturels.

Le risque pluies-inondations est le premier risque en France hexagonale. Il concerne 1 Français sur 4. La zone la plus exposée dans l'hexagone est la zone méditerranéenne, concernée par le phénomène des pluies cévenoles d'août à décembre. Les territoires d'outre-mer sont également grandement concernés par ce danger. Pour connaître les bonnes réflexes : [Pluie et inondation | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

Les sécheresses et les canicules sont de plus en plus fréquentes et intenses en France du fait du changement climatique. Pour connaître les bonnes réflexes : [Feux de forêt et de végétation | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

Figure 3 – Les Français et le risque nucléaire

Source : Autorité de sûreté nucléaire – ASN



Après l'accident de la centrale de Tchernobyl (Ukraine, 1986) et afin d'aider la population et les médias à comprendre immédiatement la gravité d'un incident ou d'un accident dans le domaine nucléaire, une échelle de gravité du risque nucléaire a été créée.

Pour en savoir plus :

Sensibilisation au risque nucléaire lors de la Journée de la résilience - 11/10/2022 - ASN

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises



»» Nous avons le privilège de vous compter parmi les lecteurs de la LIREC. Dans le cadre de notre processus d'amélioration de notre offre éditoriale, votre avis nous est précieux. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à ces six questions (temps estimé : 2 min).

Merci d'avance !



[Sondage LIREC](#)





DOSSIER THÉMATIQUE

COMMENT DEVELOPPER LA CULTURE DE CRISE ?



Comment développer la culture de crise : piloter en situation incertaine

Jacques PIGNAULT, Jean MAGNE



À PROPOS DES AUTEURS

Jacques PIGNAULT

Cycle du combustible nucléaire, maîtrise des risques, facteur humain



Ingénieur (ENSEEIH, INSTN/GA) et docteur en sciences (ECP), il a œuvré durant près de vingt ans dans l'ingénierie des grands projets industriels, notamment nucléaires (usines de retraitement de La Hague et de Rokkasho-mura par exemple). Confronté en permanence aux impératifs de sécurité, il s'est progressivement spécialisé dans la gestion des risques, tout particulièrement dans les aspects liés au facteur humain.

C'est à partir de cette base qu'il exerce des missions de conseil dans le monde industriel, principalement dans la production et la distribution de l'énergie (secteurs nucléaires et pétroliers). Son périmètre d'intervention comprend les dispositions matérielles, informationnelles et organisationnelles de veille et de maîtrise des risques, préventives ou palliatives, en organisation permanente, en situation d'intensification ou en crise.

Les missions qu'il assume directement ou par l'intermédiaire d'organismes consistent en prestations de conseil ou en séminaires de formation et de sensibilisation.

Jean MAGNE

Maîtrise des risques, continuité d'activité, gestion des crises, facteur humain



Ingénieur diplômé de l'École navale, il est spécialisé en acoustique sous-marine et en armes sous-marines. Il a servi dans la Marine nationale pendant vingt-huit ans, notamment comme commandant de sous-marins et comme formateur d'équipages étrangers à la conduite de sous-marins français. Après un exécutive MBA à Paris-Dauphine / UQÀM en 2011, il est entré dans le cabinet de conseil Wavestone comme consultant en réponse aux risques des organisations.

Il a transposé son expérience du milieu militaire au secteur des entreprises en l'adaptant aux diverses circonstances. Il s'est en particulier formé au sein du cabinet Wavestone aux spécificités des systèmes d'information et aux risques qu'ils présentent afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Les missions qu'il conduit au sein du cabinet lui permettent également de transmettre de son expérience aux jeunes consultants.

Jean MAGNE et Jacques PIGNAULT sont co-auteurs des ouvrages suivants :



DÉFINIR UNE SITUATION DE CRISE

De nombreux auteurs (Edgar Morin, Patrick Lagadec, André Bolzinger...) et organismes (DGSCGC, OMS, OTAN...) proposent des définitions de la crise. Toutes mentionnent trois caractéristiques essentielles qui distinguent les crises des situations dites dégradées, d'alerte ou d'urgence :

- Rareté : rares, éventuellement inédites (sous la même forme), elles échappent au retour d'expérience ;
- Incertitude : leurs causes, leurs évolutions ne sont pas totalement connues ;
- Dommages : des personnes et des biens sont touchés, les conséquences ultimes sont mal évaluées.

De telles situations provoquent naturellement chez les responsables des secours angoisse, sentiment de perte de maîtrise de la situation, humiliation, découragement, voire impression de solitude face à l'adversité : l'homme ne

peut en effet appliquer de plan d'action établi. Observer sans idées préconçues, réfléchir sans préjugé, communiquer et agir de façon concertée et cohérente sont les clefs de succès. Telles sont les ambitions de la culture de crise que cherchent à mettre en place des acteurs industriels et publics dans leurs organisations.

QUELS TYPES DE RISQUES À L'ORIGINE DES CRISES ?

Une situation de crise émerge d'un risque que l'organisation est incapable de maîtriser, ou qu'elle a sous-estimé. On regroupe souvent ces risques en quatre grandes familles :

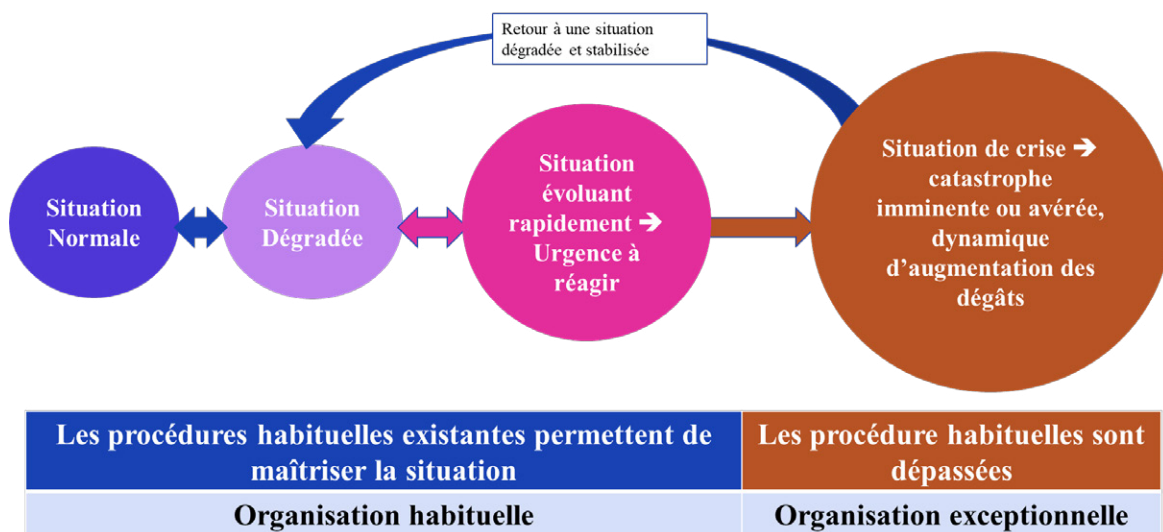
1. Naturels (séismes, tsunamis, inondations, sécheresse) ;
2. Sanitaires (épidémies, pandémies, zoonoses) ;
3. Industriels (explosions, pollutions, contaminations) ;
4. Humains (agressivité, irresponsabilité, indécision, guerre).

Une crise peut résulter de la réalisation d'un risque ou de plusieurs risques combinés, éventuellement de types différents. On la classe généralement dans la catégorie du risque déclencheur. La figure 2 en présente une typologie.

Une particularité de l'humain est qu'il peut amplifier les effets des autres risques, comme l'illustre la figure 3.

Comment instaurer et maintenir une culture de crise au sein d'une organisation, qu'elle soit industrielle, tertiaire ou étatique ? Nous avons voulu dégager de façon pragmatique les succès et les dysfonctionnements de gestion de crises récentes plutôt que d'énoncer des principes pensés *a priori*. Dans cette perspective, ce qui suit présente de façon synthétique le retour d'expérience de trois crises importantes, dissemblables et médiatisées : Fukushima, Boeing et la tempête Alex.

Figure 1 – De l'alerte à la crise



(1) « Un récit de Fukushima », F. GUARNIERI – S. TRAVADEL, édition Alpha

Figure 2 – Typologie des crises selon le risque déclencheur

| | |
|------------|---|
| Naturel | <ul style="list-style-type: none"> – Fortes neiges, Montpellier, février 2018 – Canicule, août 2018 – Intempéries dans l’Aude, octobre 2018 – Tempête <i>Adrian</i>, Corse, octobre 2018 – Tempête <i>Alex</i>, septembre-octobre 2020 |
| Sanitaire | <ul style="list-style-type: none"> – Bactérie <i>Escherichia coli</i> dans un lot de steaks hachés (Leclerc), octobre 2005 – Grippe aviaire, 2009 – Maladie à virus Ebola, Afrique de l’Ouest, 2013 – Maladie à virus Zika, Amérique, 2015-2016 – Covid 19 depuis 2019 |
| Industriel | <ul style="list-style-type: none"> – Effondrement du terminal 2E de Roissy-Charles-de-Gaulle, mai 2004 – Explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon (20 avril 2010) – Accident nucléaire de Fukushima, mars 2011 – Incendie dans l’usine Lubrizol, classée « Seveso seuil haut », Rouen, 26 septembre 2019 – Explosions dans un entrepôt de Beyrouth, 4 août 2020 |
| Humain | <ul style="list-style-type: none"> – Assassinat du père Hamel, Saint-Étienne-du-Rouvray, juillet 2016 – Agression au lycée Tocqueville, Grasse, 2017 – Drame du Boeing 737 Max 8 depuis 2018 – Situation humanitaire de l’Afghanistan depuis l’arrivée des Talibans, en août 2021 – Agression de l’Ukraine par la Russie en mars 2022 |

Figure 3 – Exemples d’amplifications humaines

| | |
|------------|--|
| Naturel | <p>La canicule d’août 2013 a été amplifiée par la presse qui a signalé les nombreuses victimes âgées, ce qui a mis en difficulté le gouvernement Raffarin.</p> <p>L’annonce d’une pénurie (celle de moutarde, due à la mauvaise récolte 2021 de graines de moutarde au Canada) provoque des achats massifs des consommateurs, ce qui amplifie la pénurie</p> |
| Sanitaire | <p>La grippe aviaire de 2009 n’a certes pas fait autant de victimes que la grippe espagnole de 1917-1918, mais un phénomène d’amplification par la presse était bien présent</p> |
| Industriel | <p>Si l’on compare la marée noire causée par l’explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon (20 avril 2010) avec celle qui persiste dans le golfe de Guinée depuis dix ans², la crise physique est semblable mais la crise humaine n’est pas la même !</p> |
| Humain | <p>L’agression de l’Ukraine par la Russie en mars 2022 : les Occidentaux ont voulu perturber l’économie russe, mais le piège semble s’être retourné contre eux...</p> |

.....

(2) Christelle Guibert, « Le golfe de Guinée subit une marée noire perpétuelle », Ouest France, 8 décembre 2021.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE TROIS CRISES

Le lecteur se reportera aux ouvrages cités en référence pour suivre le déroulement des trois crises. Ce qui suit dégage les principaux dysfonctionnements observés et met en exergue les axes de progrès qui en découlent.

Fukushima (11 mars 2011)

La crise est déclenchée par un phénomène naturel (séisme provoquant un tsunami). Elle est amplifiée par des événements de type humain :

- La conception du site nucléaire n'a pas pris en compte la possibilité d'un tsunami de cette ampleur.
- Des recommandations de l'AIEA ne sont pas prises en compte (accord sur le principe mais report budgétaire récurrent).
- La situation est mal gérée à distance (manque de pertinence, de cohérence et de coordination des plans d'action, absence des prises de décision), même si, localement, le directeur de la centrale et ses équipes ont cherché à tout prix à maintenir le cœur noyé, ce qui a sans doute fortement réduit les conséquences de la catastrophe¹.

Défaillances humaines en phase de gestion de crise

Le scénario d'accident n'ayant pas été étudié, et à plus forte raison n'ayant pas fait l'objet d'exercices, la gestion de crise n'a pas été efficace :

- Responsabilités mal définies, d'où des téléscopages entraînant des incohérences, des états de stress, des manques d'efficacité et des expositions inutiles aux rayonnements ;
- Circuits d'informations défaillants (informations trop peu nombreuses et circulation trop lente) ;

- Perte de confiance du Premier ministre en NISA (l'organisme de réglementation) et en TEPCO (l'exploitant) :

- Le Kantei (bureau du Premier ministre) a directement donné ses instructions au siège de TEPCO et aux équipes du site de Fukushima,

- Le Premier ministre s'est rendu sur le site pour diriger les travailleurs qui s'occupaient du cœur des réacteurs endommagés ; sa venue, sans précédent, a perturbé notablement les équipes,

- Le siège de TEPCO, censé soutenir le site, s'est borné à relayer les ordres du Kantei ;

- Manque de préparation des équipes (savoir-faire, consignes), sollicitation par le gouvernement d'experts externes dont l'intégration a été, au bout du compte, plus gênante qu'efficace.

Les dispositions retenues par le gouvernement japonais

Le gouvernement japonais a courageusement tiré sans complaisance les leçons du bilan de la catastrophe de Fukushima. Il démontre que l'accident est dû à des erreurs graves de management.

L'action corrective principale retenue est d'assurer l'indépendance entre l'autorité de sécurité-sûreté et les industriels.

Le Japon a arrêté tous ses réacteurs, puis les a remis en route progressivement en requérant systématiquement l'accord des pouvoirs locaux.

Nous retenons quatre points principaux de cette crise :

• Préparation

- TEPCO pouvait s'entraîner à des scénarios de mise en sécurité ou des scénarios catastrophes ;

- L'entraînement de tous aux communications et aux réactions en situation non conforme fait défaut ;

- Le retour d'expérience des anciens n'est pas pris en compte (les bornes dans la colline).

- Les avis ou les recommandations émis par des pays ou des organismes étrangers (USA, AIEA...) sont rejetés par les autorités.

• Détection d'une situation dégradée

Les vulnérabilités des centrales ne sont pas connues de tous les niveaux de la hiérarchie. Des visites de terrain, des audits par un organisme indépendant peuvent aider à les mettre en lumière.

La routine et l'absence de volonté de modifier les installations sont une situation dégradée : l'information est bloquée à des niveaux hiérarchiques intermédiaires.

• Savoir réagir à une situation évolutive

De nombreuses réactions sont saines (les tentatives de noyer les cœurs et les combustibles entreposés), mais c'est un peu tard et l'absence de solution de secours pour réalimenter électriquement les équipements se fait dramatiquement ressentir.

• Savoir analyser et agir

TEPCO est perdue, le cabinet du Premier ministre prend les choses en mains, mais ce n'est pas son rôle.

Les « experts » externes n'ont pas les moyens de se rendre utiles (autorité et responsabilités mal définies, etc.). Pourtant, les acteurs sur place ont déployé des efforts extraordinaires.

Boeing 737 Max (2018)

La crise est déclenchée par un risque de type humain : perte de marché importante pour Boeing s'il ne réagit pas à la concurrence de l'A320 NEO. Elle est renforcée par la réalisation d'un risque technique

de conception du Boeing 737 Max : impasses de sécurité-sûreté dues aux réductions substantielles des délais. Elle est accrue par un risque de type humain lors de la qualification : abus de la position de juge et partie de Boeing. Enfin, elle

est aggravée par un risque de type humain lors de l'exploitation : pas de formation spécifique MCAS des pilotes des compagnies aériennes utilisatrices.

Brève chronologie

| | | |
|-----------------|--|--|
| 2006 | Boeing veut remplacer son B 737 | |
| 2010 | Lancement de l'A320 NEO | Boeing choisit d'améliorer le B 737 |
| Août 2011 | Approbation du projet d'amélioration B 737-MAX | |
| Juillet 2013 | Fin de configuration du B 737-MAX 8 | Réacteurs rehaussés, pilote automatique « amélioré » par le MCAS |
| Octobre 2014 | Lancement du B 737-Max 8 | Augmentation de la cadence de production. |
| 13 avril 2017 | Premier vol. | |
| 16 mai 2017 | Première livraison. | |
| 26 octobre 2018 | Premiers problèmes rencontrés en vol par Lion Air, avec un avion livré en août | Sonde d'incidence changée, mais décalage de 21° de la nouvelle sonde non détecté |
| 28 octobre 2018 | Vol vers Jakarta, le pilote, averti du changement de sonde, désactive le pilote auto. | Le pilote ne signale pas tous les symptômes à la maintenance de Jakarta qui ne pense pas à vérifier la sonde. |
| 29 octobre 2018 | Crash de l'avion (189 morts) après 13 minutes de vol. | N'ayant pas communiqué avec la maintenance, les pilotes ne savaient pas que désactiver le pilote auto résolvait partiellement le problème. |
| 10 mars 2019 | Crash du vol 302 Ethiopian Airlines (157 morts) après 6 minutes de vol. L'avion avait été livré en octobre ! | |
| 17 mars 2019 | Un article du Seattle Times met en cause le processus de certification du 737 Max 8 par la Federal Aviation Administration (FAA) | |

| | | |
|------------------|--|---|
| 19 mars 2019 | <p>Le United States Department of Transportation (ministère des Transports) lance un audit du processus de certification de l'avion afin de s'assurer que les procédures nécessaires à la FAA sont suffisantes ;</p> <p>Le Congrès annonce une enquête ;</p> <p>Le FBI rejoint l'enquête criminelle.</p> | |
| 21 mars 2019 | Boeing annonce la généralisation à tous les Boeing 737 Max du signal d'alerte MCAS, qui n'était jusqu'à présent qu'une option, et dont étaient dépourvus les deux avions qui se sont écrasés. | |
| Septembre 2019 | L'Agence européenne de la sécurité aérienne annonce qu'elle conduira ses propres tests, plus larges que ceux exigés par la FAA. | Rétrospectivement, on constate que le Boeing 737 initial a été certifié en 1967. La version Max 8 est 61 % plus lourde, 24 % plus longue, 40 % plus large, ses moteurs sont deux fois plus puissants. C'est la douzième modification du Boeing 737. |
| 11 novembre 2019 | Boeing annonce une reprise des livraisons du 737 Max 8 en décembre 2019 et un retour en service commercial en janvier 2020. | La principale cause des deux crashes retenue étant le logiciel MCAS, ce dernier est corrigé. La FAA procède à son évaluation. |
| 16 novembre 2019 | Le nouvel administrateur de la FAA annonce qu'il agira en fonction de ses propres priorités, qu'il est guidé par le seul souci de la sécurité et cela « quel que soit le temps que cela prendra ». | |
| 11 décembre 2019 | L'administrateur de la FAA annonce : | Le processus de certification du Boeing 737 Max s'étendra sur 2020. |
| | | La FAA aurait dû clouer au sol le Boeing 737 Max dès le premier accident. |
| | | La FAA ne valide pas les projections de Boeing de remise en service rapide de l'avion. |
| | | La FAA ne déléguera plus aucune tâche à Boeing. |
| | | Elle effectuera un vol test déterminant et ensuite approuvera la formation nécessaire aux pilotes. |
| 16 décembre 2019 | Boeing annonce la suspension pour une durée indéterminée de la production des 737 Max. | |

Boeing cherchera à préserver les capacités industrielles de ses équipementiers, nécessaires au redémarrage. Les compagnies aériennes sont touchées : par exemple Ryanair, dont la flotte est composée exclusivement d'appareils de l'avionneur américain et qui attendait en 2020 la livraison de 137 Boeing 737 Max 8-200, aurait perdu une somme de l'ordre de 100 millions de dollars par an et a dû réduire fortement ses activités.

Nous retenons quatre points essentiels :

• *Préparation*

Tout semble précipité chez Boeing : réaction à l'offre commerciale d'Airbus ; développement urgent d'un système pour compenser le repositionnement des réacteurs ; analyse de risques précipitée et réduction des tests... La FAA ne contrôle plus, de fait, Boeing. Enfin, les pilotes ne sont absolument pas préparés à la modification du système MCAS.

• *Détection d'une situation dégradée*

Des signes avant-coureurs existaient : malaise dans l'usine de montage, propositions du bureau d'études, alertes à la FAA, comptes rendus de pilotes américains. Le comportement anormal de l'avion avant le vol fatal n'est pas sérieusement pris en compte par Lion Air. Ni Boeing, ni les autres compagnies ne recherchent sérieusement les causes de l'accident.

• *Savoir réagir à une situation évolutive*

Les pilotes n'ont clairement pas les moyens d'agir, c'est trop tard (excepté le pilote volant vers Jakarta qui passe en vol manuel). Boeing tarde à réagir au premier crash.

• *Savoir analyser et agir*

Dès le crash de Lion Air, si Boeing et la FAA avaient cloué temporairement les avions au sol, on aurait pu analyser l'accident et éviter une deuxième catastrophe mortelle.

**La tempête Alex
(2 octobre 2021)**

La crise est provoquée par un phénomène naturel très violent. Elle a été très bien gérée par l'ensemble des intervenants qui ont bénéficié du retour d'expérience des inondations du 3 octobre 2015 et des intempéries de 2019.

La crise

La tempête a bloqué trois vallées pendant plusieurs heures. Elle a fait dix-huit victimes (10 retrouvées, 6 non retrouvées, 2 supposées disparues à l'identité inconnue), emporté 85 km de routes, détruit douze ponts et deux cimetières (363 tombes emportées). Les autorités ont eu à organiser 1 230 missions aériennes (5 229 personnes et 241 tonnes de fret transportées par hélicoptère) ainsi que le personnel des nombreux services et collectivités impliqués (dont 777 sapeurs-pompiers, 384 gendarmes, 133 militaires), en étant confrontées à des circonstances particulières : crise inscrite dans la durée, isolement total des vallées, cimetières détruits.

Les enseignements de cette crise

• Points positifs

- Mesures stratégiques anticipées dès la vigilance Orange ;
- Gestion de l'alerte et des informations ;
- Organisation du COD en cellules thématiques ;
- Projection d'un trinôme au sein de chaque commune sinistrée ;
- Travail de sensibilisation des élus et culture du risque ;
- Forte implication des élus et gestion partagée avec les collectivités territoriales ;
- Présence de renforts nationaux.

• Points d'achoppement d'achoppement

- Défaut de moyens de communication adaptés à une crise affectant les réseaux d'électricité et de téléphonie ;
 - Violence de la crise et effet de sidération affectant considérablement le fonctionnement du COD ;
 - Difficultés liées aux remontées d'information sur l'opérationnel ;
 - Coordination défaillante des nombreuses missions aériennes, pas d'utilisation des moyens mis à disposition par l'Italie ;
 - Coordination défaillante des différents PC déployés ;
 - Pression médiatique, visites officielles, COVID...
- Axes d'améliorations
- Renforcer le vivier de renforts avec des agents volontaires et formés ;
 - Formaliser le rôle de la cellule 3D dans les dispositions ORSEC ;
 - Renforcer la capacité de la cellule « liens avec les élus » au COD ;
 - Développer de nouveaux outils de communication dans une situation dégradée.

**LE CONSTAT ET LES
PISTES DE PROGRÈS**

La multiplication des crises est en grande partie due aux changements climatiques, à la mondialisation, à la recherche de flux de plus en plus tendus, au profit à court terme, aux techniques de plus en plus sophistiquées... et à l'amplification par les médias.

Tirer des enseignements du retour d'expérience (REX) est précieux et indispensable, mais insuffisant devant l'aspect nouveau de nombreuses crises : si nous ne sommes pas proactifs et imaginatifs selon deux axes (« Que peut-il se passer ? » et « Que pouvons-nous

faire ? »), nous aurons toujours un temps de retard sur les événements.

La figure 4 présente les quatre types d'action permettant d'anticiper les évolutions néfastes et d'agir efficacement pour réduire le plus possible les conséquences de l'occurrence d'un risque.

Pour se préparer

Un individu, quel que soit son niveau hiérarchique, doit adopter les comportements requis durant l'ensemble des phases dysfonctionnelles des systèmes dont il est partie prenante. Il lui faut donc :

- Connaître le cadre institutionnel (référentiel organisationnel) au sein duquel il exerce sa fonction et y adhérer en toute confiance ;
- Être sensibilisé aux risques courus, et notamment aux situations dégradées, d'urgence, de crise, ainsi qu'aux concepts d'erreurs, de fautes ou d'agressions ;
- Imaginer les risques de dysfonctionnement quelles que soient leurs probabilités d'occurrence et en identifier les conséquences possibles (plans de continuité d'activité, de gestion de crises) ;

- Apprendre, être formé et entraîné (au moins en exercices de simulation) aux processus de décision en situation incertaine, et intégrer les retours d'expérience ;
- Apprendre à se connaître pour travailler en équipe, pour évaluer ses propres limites et s'appuyer sur les qualités des autres membres de l'équipe ;
- Revoir les risques, les signaux précurseurs et leurs interprétations, écouter (rôle d'une structure de veille anticipatrice).

Une bonne préparation permet de voir venir la dégradation d'une situation, de la contenir, et de tirer des leçons de l'ensemble des observations, choix et actions réalisées

Pour détecter une situation dégradée

- Acquérir expérience et compétence (travail personnel) ;
- Interpréter les indicateurs, être curieux des signaux inhabituels (sortir de la routine) ;
- Savoir écouter, échanger, comparer (structure de veille anticipatrice) ;

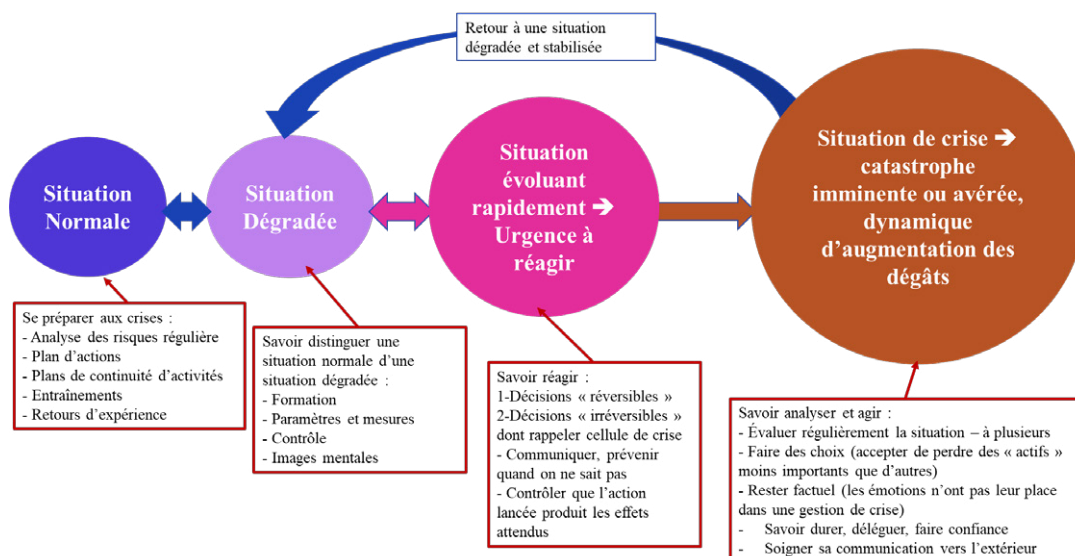
- Demander, consulter quand on ne sait pas (humilité) ;
- Savoir remettre en cause sa propre image mentale, ses certitudes ;
- Contrôler (effort permanent, contrôle bienveillant).

La lutte quotidienne contre les habitudes facilite la mise en évidence d'une situation qui se dégrade. Le maintien d'un dialogue entre collègues et entre les divers niveaux hiérarchiques facilite la détection de signes avant-coureurs.

Pour réagir immédiatement lors de situations évoluant rapidement

- Expérience et compétence pour les réactions simples (normalement, préparées) ;
- Vérifier systématiquement l'effet de ses actions (soi-même ou un autre), rendre compte (en restant factuel) ;
- Les réactions programmées doivent impliquer la réflexion personnelle, la communication et l'entraînement ;
- Ne pas se laisser emporter par ses émotions : rester factuel, rationnel ;

Figure 4 – Enrayer l'évolution d'un processus vers une situation de crise



- Rendre compte (l'entraînement aux procédures de communication est vital) ;
- Appeler à l'aide en cas de doute ou de malaise ;
- L'entraînement doit inclure la connaissance de ce qu'on doit attendre des autres membres de l'équipe ;
- Planifiées à partir d'un modèle, les réactions restent un guide et pas un carcan. Elles doivent toujours être maîtrisées et vérifiées pour permettre un rattrapage. La confiance dans l'équipe se construit dans la durée ! Quand on s'écarte du modèle (situation imprévue), il faut toujours se raccrocher à des bases : que cherche-t-on à obtenir par les réactions planifiées ?

Il est indispensable de bien distinguer dans ce cadre les décisions « réversibles » des décisions « irréversibles » :

- Décisions « réversibles » : il est possible d'annuler l'action sans que cela ait des conséquences (couper l'alimentation électrique quand son rétablissement ne provoquera pas de dégâts et que tout redémarrera sans difficultés...);
- Décisions « irréversibles » : on ne peut pas revenir en arrière parce qu'on a peut-être endommagé des équipements, mobilisé du personnel qui mettra du temps à se réorganiser (arrosage des équipements, déplacement d'une équipe d'experts avec ses équipements...)

Pour savoir analyser et agir

- Établir collectivement un point de situation et le réactualiser régulièrement (savoir où on est et où on veut aller) ;
- Suivre un PCA³ bien préparé pour que la cellule de crise puisse s'intéresser à l'imprévu ;

- Avoir une communication apaisée parce que factuelle et simple (c'est un gage de sérieux et un facteur de réussite). Éviter de transmettre une peur préjudiciable ;
- Donner des tâches réalisables aux diverses équipes de manière à ralentir l'évolution de la situation, puis à la stabiliser, avant de la traiter pas à pas. Accepter de perdre des choses pour en préserver d'autres. La réussite de chaque étape renforce la confiance en eux des intervenants ;
- Prévoir les rotations pour que décideurs et intervenants se reposent.

La situation évoluant rapidement, il faut d'abord chercher à la stabiliser, même si elle reste dégradée, avant de chercher à la rétablir. La prise de décision n'est jamais simple, elle doit revenir à une personne en dehors de la mêlée, qui peut prendre du recul. Les équipes travaillent pour elle ; une confiance réciproque, élaborée avec le temps, est indispensable : on n'improvise pas une cellule de crise, un cadre supérieur ne sait pas nécessairement gérer une crise parce qu'il est cadre supérieur !

CONCLUSION

Les actions visant un comportement alliant efficacité, agilité et aisance dans l'incertitude, en plus des moyens et outils matériels et logiciels mis à disposition, connus et actualisés, sont de deux ordres :

À titre individuel et personnel

- Savoir être humble, c'est-à-dire cerner ses propres limites ;
- Savoir écouter et partager les constats et les expériences ;
- Entretenir de goût de l'effort : se former, s'informer, s'entraîner, et, quand on est cadre, se donner la peine de contrôler ;
- Apprendre la maîtrise de soi pour réfléchir, ne pas communiquer

sa peur et au contraire, rester factuel ;

- Être patient : se préparer, se former, créer un esprit d'équipe, transmettre le savoir demande du temps ;
- Être bienveillant : tout le monde peut commettre des erreurs. Il faut savoir les mettre en évidence lors des entraînements et en tirer les leçons. De même, en situation réelle peu dangereuse, il vaut mieux comprendre et corriger que sanctionner. C'est la base de la confiance dont on a rudement besoin pour traiter une crise ;
- Savoir s'affranchir de sa routine pour raisonner et agir sainement face à des situations inattendues (intérêt de la culture générale) ;
- Ne pas hésiter à anticiper (audace) pour ne jamais avoir un temps de retard souvent irrattrapable.

À titre collectif

- Entretenir la culture de l'apprentissage permanent et l'acceptation de l'échec (comme source de progrès). Il est important de casser la culture de la réussite affichée à tout prix !
- S'exercer périodiquement (sur table, simulations plus ou moins poussées) pour déceler les points d'amélioration et non pas pour démontrer que tout va bien ;
- Pratiquer la transparence en toutes circonstances, car elle génère la confiance. Intégrer dans les exercices les aspects de communications interne et externe (*media training*) ;
- Rechercher périodiquement en groupe pluridisciplinaire créatif les risques courus, quelles que soient leur origine ou leur degré de vraisemblance. Ils serviront de scénarios aux exercices et permettront, en situation réelle, d'anticiper par l'imagination, la dynamique et l'intelligence collective.

.....

(3) Plan de Continuité d'Activité

Soulignons l'importance de la lutte contre les entraves couramment observées dans les organisations, notamment :

- Les constats officiels de satisfaction et d'invulnérabilité, la création de comités multiples, la culture de démonstration de succès, la répugnance naturelle à se remettre en cause ;
- Le sentiment que les temps de formation et d'exercices de crise sont une contrainte ou une perte (et non une chance de développement) ;
- Les organisations complexes, les responsabilités vagues et mal définies, les rivalités et la concurrence entre structures, la défiance ;
- Le manque d'actualisation des moyens matériels et logiciels de gestion de crise (une crise peut survenir à tout instant !) : pour cela, l'obligation morale des normes ISO, des méthodes diverses d'analyse de risques imposent une revue périodique des circonstances pour déceler de possibles évolutions des risques, voire l'apparition de nouveaux risques ;
- La forte progression du taux de renouvellement du personnel des entreprises réduisant la connaissance institutionnelle des organisations et les rendant moins flexibles. Pour pallier cette faille, nous préconiserions des délais de passation de suites (en double) et de la formation par compagnonnage avec les personnes expérimentées ■

POUR EN SAVOIR PLUS :

Arbizzi S., Cinotti B., Desbouis J.-F., Moreau L., Sauzey P. et Vilnius F., « Retour d'expérience des intempéries des 2 et 3 octobre 2020 dans les Alpes-Maritimes », CGEDD-IGA octobre 2021.

Combalbert L., « L'agilité des organisations dans la gestion des crises », *Sécurité et Stratégie*, 10, 2012.

Eiken S. et Velin O., « Gestion de crise », éd. *Formation Entreprise*, 2006.

Giarnieri F. et Travadel S., *Un récit de Fukushima*, Presse universitaires de France, 2022.

Lagadec P., « Gestion de crise, nouvelle donne », *Sécurité et Stratégie*, 10, 2012.

Magne J. et Pignault J., *Prendre la bonne décision*, Boleine, 2022.

Magne J. et Pignault J., « Le pilotage en situation incertaine », *intervention au colloque Petrus*, Luxembourg, octobre 2022.

Magne J., Pignault J. et Dubau L., *La prise de décision agile*, Dunod, 2017.

Diète nationale du Japon, Rapport officiel de la commission d'enquête indépendante sur l'accident nucléaire de Fukushima, 2012.

Majority staff of the Committee on Transportation and Infrastructure, « The Design, Development and Certification of the Boeing 737 Max », rapport final, septembre 2020.

Komite nasional keselamatan transportasi republic of Indonesia, « Preliminary KNKT.18.10.35.04. Aircraft Accident Investigation Report. PT. Lion Mentari Airlines. Boeing 737-8 (Max). PK-LQP, Tanjung Karawang, West Java, Republic of Indonesia, 29 octobre 2018.

Ministry of Transport of the Federal Democratic Republic of Ethiopia, « Interim Investigation Report of Accident to the B737-8 Max8 REG. ET-AVJ, operated by Ethiopian Airlines », 9 mars 2020.

Vers une culture locale de la résilience

Olivier GEFROY



À PROPOS DE L'AUTEUR

Olivier GEFROY

Olivier Geffroy, ancien sous-préfet, administrateur de l'État en disponibilité, est secrétaire général d'un réseau professionnel. Il a passé les quinze premières années de sa vie professionnelle dans le secteur public. Assistant parlementaire, puis directeur adjoint du cabinet du président du conseil régional de Bretagne, il a exercé par la suite plusieurs fonctions de conseiller en cabinet ministériel (Relations avec le Parlement, Écologie/Développement durable/Énergie/Aménagement du territoire, Collectivités territoriales) et à la présidence du Sénat entre 2004 et 2008. En juin 2008, il a été nommé sous-préfet, directeur de cabinet du préfet du Cher, fonctions qu'il a exercées jusqu'en 2010. Maire adjoint d'Orléans chargé de la sécurité et de la tranquillité publique de 2014 à 2020, Olivier Geffroy est aujourd'hui conseiller municipal délégué auprès du maire d'Orléans responsable de la gestion de crise et des risques majeurs. Il a en outre été conseiller départemental du Loiret, rapporteur général du budget, de 2015 à 2021.



Olivier Geffroy est auditeur de la 18^e session nationale de l'Institut national des hautes études de sécurité (INHES).

dire infuser, cette approche du réel consciente du danger sans être anxiogène et paralysante. C'est toute une démarche positive, globale et active qu'il faut patiemment construire. Cette résilience territoriale se construit dans le temps à l'échelon d'un territoire.

Orléans et sa métropole, par exemple, sont engagées depuis plusieurs années dans cette politique publique de longue haleine. Ce territoire est exposé aux risques classiques : intempéries, crises sanitaires (type Covid). Il présente en outre la particularité de voir 20 % de sa population métropolitaine, soit 60 000 habitants, exposée aux inondations de la Loire, fleuve historiquement capricieux. Les mouvements de terrain liés aux gonflements/retraits d'argile, qui affectent les nombreuses cavités souterraines, sont également très présents à Orléans, singulièrement dans sa partie nord.

Avec trois centrales dans un rayon de 80 km, le risque nucléaire s'ajoute au risque industriel que l'on rencontre dans toutes les grandes aires urbaines. Capitale régionale, soumise aux problèmes de sécurité des métropoles et dans laquelle se trouvent de grands équipements et des édifices remarquables (culturels, culturels...), Orléans ne peut se désintéresser des questions de sécurité et doit donc intégrer cette dimension dans sa culture du risque.

Parler de crise est devenu, ces dernières années, une habitude pour les responsables publics, qu'ils soient nationaux ou locaux, les crises, désormais protéiformes, étant passées dans le quotidien. Entendue comme une rupture dans le fonctionnement normal d'une organisation ou de la société, et résultant d'un événement brutal et soudain, la crise s'impose dans nos vies avec la force de l'évidence.

Le spectre est large, qui commande une grande agilité des organisations et une forte capacité à la résilience, c'est-à-dire à se remettre debout et à sortir renforcé, enseigné par l'expérience.

Par analogie avec la définition de la culture du risque¹, la culture de crise

peut dès lors s'entendre comme la prise de conscience des probabilités de ces ruptures à venir, et l'ensemble des connaissances permettant aux autorités et aux citoyens d'anticiper les impacts d'une situation qui vient percuter, souvent violemment, leur quotidien.

La culture de la crise suppose une culture du risque, des risques. Derrière ce vocable un peu convenu se cache une réalité parfois fracassante et dramatique. Le rapport Courant de 2021 a bien montré que certaines conséquences liées aux récentes crises auraient pu être évitées si cette culture du risque avait été mieux diffusée.

La question est donc de savoir comment diffuser, pour ne pas

De quoi faire de ce territoire non un laboratoire mais un terrain

(1) Mission sur la transparence, l'information et la participation de tous à la gestion des risques majeurs, technologiques ou naturels, présidée par Frédéric Courant, ministère de la Transition écologique, juin 2021.

d'observation et d'analyse, propice au retour d'expérience.

Si l'on devait tenter de résumer l'art de construire une stratégie de résilience territoriale, Orléans pourrait se raccrocher à quatre verbes d'action constituant la colonne vertébrale d'une politique multiforme : assumer, professionnaliser, renseigner, informer.

ASSUMER UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE

Pour produire des effets structurants, le renforcement de la culture de crise doit être d'abord le fruit d'une volonté politique, exprimée au plus haut niveau de son exécutif local.

Plus facile à dire qu'à faire car, en la matière, l'art est difficile (et la critique facile, bien entendu). À Orléans, ce portage politique s'exprime aujourd'hui principalement au moyen des feuilles de route de la transition écologique et énergétique qui intègrent de manière pleine et entière la dimension réduction des vulnérabilités et amélioration de la résilience².

L'organisation mise en place par la collectivité pour gérer les crises n'est en définitive que le fruit d'une stratégie plus globale qui porte une vision sur le territoire à long terme. La gestion de crise, qui s'inscrit dans le domaine de l'urgence, prend donc paradoxalement sa source dans la projection du temps long.

La réflexion sur l'avenir, la vision, c'est la plus-value qu'apporte le politique dans la mise en œuvre d'une stratégie territoriale de résilience.

PROFESSIONNALISER LA MISSION

La culture de la crise est historiquement ancrée dans les services

opérationnels de l'État ou sous le commandement de l'État. Policiers, gendarmes, pompiers, SAMU, sauveteurs, employés de préfecture... ont fait de la gestion de crise leur métier. Si les communes sont depuis la nuit des temps le tout premier niveau de solidarité active, dans la vie courante comme dans la crise, la décentralisation a donné aux collectivités territoriales des responsabilités de gestion opérationnelle de premier plan, comme la gestion des routes, de l'eau, du transport scolaire ou ferroviaire, ou, dernier exemple en date, des digues.

Les responsabilités, y compris civiles et pénales afférentes, conduisent mécaniquement les collectivités territoriales à prendre en compte le sujet de la permanence de l'action et donc de la gestion de crise. Les plus grandes d'entre elles se sont dotées d'une organisation ad hoc, souvent directement rattachée au directeur général des Services pour matérialiser à la fois l'autorité et la transversalité indispensables à la gestion de crise.

L'inlassable travail de planification, notamment au moyen du plan communal de sauvegarde et du plan de continuité d'activité, se conduit ainsi au sein de services spécialisés qui font profession de la gestion de la crise, vis-à-vis tant des services internes (services de la collectivité qu'il faut former et conduire dans la crise) que des services externes (liens avec la préfecture, les pompiers...).

Les phases d'exercice sont aussi des moments d'acculturation essentiels lors desquels les parties prenantes apprennent à se connaître individuellement et collectivement. Ces exercices sont souvent des occasions irremplaçables d'améliorer les procédures existantes.

La dimension intercommunale s'impose en outre comme un cadre cohérent d'action dans la crise. C'est ce dont a pris fortement conscience la métropole orléanaise fin mai début juin 2016 à l'occasion d'un de précipitations exceptionnelles qui ont touché 226

communes dans le Loiret. Plusieurs phénomènes concomitants, à cinétique rapide, se sont alors produits : crues et débordements fluviaux, phénomènes karstiques, débordement des canaux, brèches dans les digues, refoulement des réseaux, etc.

3 700 habitations, 137 routes départementales et l'autoroute A10 ont été directement touchées. Entre 20 000 et 25 000 personnes ont dû quitter leur habitation. Des captages d'eau, des stations d'épuration, de nombreux bâtiments publics, entreprises et exploitations agricoles ont été touchés ; Deux cents voitures et une centaine de camions ont été bloqués sur l'A10 sous un mètre d'eau, cinq cents naufragés de la route ont été secourus par l'armée ; six mille foyers ont été privés d'électricité et plusieurs maisons de retraite, ainsi qu'une prison, évacuées.

Cet événement a véritablement déclenché, avant même la loi Matras de 2021, qui y incitera par la suite, une solidarité immédiate à l'échelon de la métropole, les maires ayant touché du doigt à ce moment précis la nécessité de disposer de moyens et de savoir-faire qui dépassaient très largement leurs prérogatives et leurs capacités. La solidarité forgée dans la crise a entraîné une dynamique de territoire bénéfique à long terme. Chaque commune a ainsi retravaillé ou écrit son PCS et son PCA, les communes les plus avancées communiquant aux autres leurs méthodes et leurs documents. La métropole travaille désormais à l'écriture d'un plan intercommunal de sauvegarde afin de faciliter encore l'entraide entre communes et organiser la permanence des compétences métropolitaines. Un réseau de référents « risques », composé d'élus et de fonctionnaires, a également été créé à la suite de cette crise. Il diffuse régulièrement les pratiques et forme un canal permanent de discussion sur les sujets de sécurité civile.

Plusieurs réserves communales ont été mises sur pied, dont celle d'Orléans qui compte soixante-

.....
(2) Rapport d'activité et développement durable à Orléans Métropole, 2022.

dix bénévoles formés à l'accueil de la population. Régulièrement entraînée (3 à 4 fois par an) et sollicitée, la réserve communale est capable d'armer très rapidement un gymnase avec deux cents lits. Fortement mise à contribution lors de la crise du Covid, elle a fait la démonstration de son utilité. Un système d'alerte des populations, qui fonctionne sur inscription volontaire, a aussi été mis en place. Par message vocal, SMS ou email, il informe la population des vingt-deux communes de la métropole de tout risque majeur, pic de pollution ou chute de neige, verglas. Sept mille foyers sont déjà inscrits dans ce système et des campagnes d'inscription sont régulièrement organisées.

Au-delà des dispositifs communaux, c'est sans doute dans le domaine de la coopération intercommunale que se porteront les efforts dans les années à venir puisque la résilience d'une commune repose désormais indéniablement plus sur sa capacité à travailler dans l'urgence avec son réseau de proximité que sur ses moyens propres, même pour la commune centre d'une grande métropole. Le renforcement des solidarités entre services et à l'échelle intercommunales instaure des habitudes de travail nouvelles qui seront précieuses en cas de crise.

Professionnaliser l'action des collectivités collectives, c'est, enfin, se doter d'un outil de commandement digne de ce nom au travers d'une véritable salle de crise, armée en permanence avec des technologies modernes de transmission et d'exploitation des informations, capable de durer dans le temps, avec des personnels formés issus des différents services. La Ville d'Orléans, convaincue que la gestion de crise constituait une politique publique à part entière de la collectivité, a fait récemment cet effort en investissant avec le soutien de l'État 250 000 € dans une salle de crise.

Tout est perfectible, mais ce profond mouvement de professionnalisation est très engagé et, lors des

dernières crises (Covid, accueil des Ukrainiens...), a démontré son efficacité. Si d'aucuns ont pu louer à l'envi – et à raison – la pertinence du couple maire-préfet, c'est précisément à l'aune de sa gestion des dernières crises.

RENSEIGNER POUR ASSEOIR LES CONNAISSANCES

Le troisième pan d'une culture de crise tournée vers la résilience d'un territoire réside dans l'acquisition de la connaissance.

L'écriture du document communal sur les risques majeurs (DICRIM) contraint à une forme d'exhaustivité dans le recensement des risques et des moyens de s'en prémunir. L'obligation, pour les communes présentant les risques les plus élevés, de se plier à cet exercice formel et parfois un peu fastidieux, a permis de franchir un cap dans la formalisation de la connaissance. L'objectif consistait initialement à informer la population mais l'effet induit de cette disposition a été de mettre sous tension avant tout les élus et les services municipaux concernés.

Ce dispositif de premier niveau a été complété à Orléans par le projet de création d'un Observatoire des risques. À horizon 2025, il permettra de regrouper dans un lieu unique toutes les données sur les risques majeurs concernant le territoire d'Orléans Métropole. Ce dispositif vise à renforcer la culture du risque auprès des citoyens et des acteurs du territoire en mutualisant la connaissance.

L'alimentera entre autres la carte des cavités souterraines, fruit d'un travail de recensement de trente ans. Cette mémoire des sols est absolument essentielle compte tenu de ses retombées potentielles en matière d'urbanisme, de construction et d'aménagement de même qu'en traitement préventif des risques. Plus de mille cavités ont ainsi été recensées

au nord d'Orléans. Cette carte est enrichie constamment grâce aux signalements des habitants et aux visites de (sous-)terrain systématiquement effectuées par le service « risques » de la Ville. C'est ainsi, par exemple, qu'a été découvert en 2019 un vaste réseau de carrières de plus de 3 000 m² dans le centre-ville. Après investigation, il a été nécessaire d'injecter près de 4 000 m³ de coulis de ciment, soit un volume supérieur à celui d'une piscine olympique.

Au nom de l'intérêt général porté par cette connaissance des sols, Orléans devrait expérimenter en 2024 un subventionnement des études géotechniques de recherche ou d'analyse de risque de cavités lorsqu'existent des indices de présence d'une cavité non répertoriée. Il s'agira là d'un investissement préventif, aussi utile aux habitants individuellement qu'à la collectivité, chaque étude subventionnée devant être obligatoirement transmise aux services communaux.

La connaissance des risques a des répercussions pratiques évidentes, notamment sous la forme de l'état des risques et pollution adossé à toute transaction immobilière. On voit ce qu'il en coûte de ne pas le respecter ou de cacher à un futur acquéreur l'existence de sinistres dans le passé³.

D'une manière plus générale encore, les impacts du changement climatique restent à étudier et à être mieux évalués mais ils sont déjà réels comme l'illustre déjà l'accélération de la fréquence des mouvements de terrain. La connaissance des sols sera donc fondamentale dans les années à venir pour la prévention de ce type de sinistres. C'est bien pourquoi la stratégie de résilience d'un territoire, globale par essence, doit elle-même être inscrite dans un cadre plus large encore qui est celui de la transition vers un modèle de développement plus durable.

Les retours d'expérience des crises passées sont, enfin, de précieux leviers pour asseoir notre

.....

(3) CA Montpellier, 3^e ch. civ., 28 septembre 2023, n°19/02608.

connaissance et renforcer notre capacité de résilience. « À chaud » puis « à froid », ils restent le pilier méthodologique de la gestion de crise pour mettre à profit la singularité de chaque crise. Le caractère systématique et parfois fastidieux de l'exercice peut être un frein, surtout pour des collectivités qui ne disposent pas d'un service spécialisé chargé de collecter et de synthétiser cette manne d'informations, puis d'en tirer les conséquences. Conserver une trace, même sommaire, est malgré tout encore le meilleur moyen pour ne pas faire deux fois de suite les mêmes erreurs, erreurs qui peuvent coûter cher.

INFORMER SANS CESSER

Le dernier pilier n'est pas le plus facile, celui qui vise à informer, les institutions comme le public, des risques. L'objectif est ici non seulement de favoriser une prise de conscience mais aussi de peser sur les comportements.

En matière de risques, l'information est prioritairement envisagée sous l'angle préventif à destination de la population. C'est évidemment une dimension très importante mais, dans une stratégie locale de résilience structurée et durable, elle devrait être précédée par une dimension interne à la collectivité.

Il y a en effet une véritable culture à insuffler au sein de la collectivité pour qu'elle soit en mesure d'assumer pleinement son rôle moteur auprès de la population. Elle se heurte parfois à des réticences internes, chaque service pouvant considérer la prévention et la gestion de crise comme une affaire de spécialistes et hors de son périmètre de préoccupations quotidiennes. C'est tout le contraire. Un effort de l'exécutif local est donc nécessaire pour faire entrer dans la vie interne de la collectivité cette culture d'information et de coopération entre services, qui est utile avant et pendant la crise.

La principale dimension de l'information en matière de crise est dirigée vers les populations. Pour

renforcer la culture de crise auprès des citoyens, les élus locaux ont en effet par la loi la responsabilité de mettre en œuvre une stratégie et des outils d'information. Rendue obligatoire depuis vingt ans maintenant (loi Risques de 2003), elle passe notamment par le DICRIM à l'échelon communal.

Celui de la Ville d'Orléans, conçu pour être pédagogique et accessible facilement, a été révisé en 2021. Il rassemble les mesures de prévention à prendre et les secours mis en place en cas d'urgence.

Compte tenu de la spécificité ligérienne du territoire, un effort est fait au sujet des inondations. Une stratégie en rapport à ce risque particulier est déployée à l'échelon métropolitain. Des ateliers de sensibilisation aux inondations sont organisés par une animatrice du plan d'actions de prévention des inondations (PAPI) des Vals de l'Orléanais dans les écoles et auprès du grand public, en partenariat avec la maison de la Loire. Des animations, des flyers, et un kit du sac à dos d'urgence sont régulièrement mobilisés lors d'événements clés tout au long de l'année, comme pendant la Journée nationale de la résilience, le Village de la Transition ou encore le Festival de Loire, qui voit passer 600 000 amoureux de la navigation fluviale tous les deux ans sur les quais de la Loire à Orléans.

L'animation de ces outils de sensibilisation ludiques et pédagogiques est un facteur de renforcement de la culture de crise auprès des citoyens et permet d'éviter l'écueil de la dramatisation.

Dans un tout autre registre, en 2016, la Ville d'Orléans a pris l'initiative, dans une ambiance sécuritaire tendu lié aux attentats sur le sol national, de proposer aux Orléanais de se former aux premiers secours. Plus de quatre cents personnes ont répondu à l'appel et se sont formées aux gestes qui sauvent en cas de blessure par balle. À cette occasion, les formateurs secouristes et les policiers municipaux ont pu sensibiliser les habitants aux réflexes à avoir en cas d'attentat.

Toutes ces actions volontaristes, petites et grandes, aux mille facettes, se heurtent toutefois à une réalité sociologique qui ne doit pas abuser les élus locaux soutenant cette politique publique. Le sentiment d'avoir bien accompli sa tâche est en effet trompeur : d'une part, la population de nos villes se renouvelle sans cesse et, d'autre part, il est de plus en plus difficile de la toucher et de l'impliquer. Cette double difficulté ne doit pas être sous-estimée et invite à inscrire dans la durée, donc la répétition, les actions d'information et de sensibilisation. Il n'y a pas ou peu, en la matière, d'acquis. La ténacité des élus et des partenaires locaux est une qualité précieuse dans cette tâche titanesque dont l'ampleur appelle inlassablement autant à la détermination qu'à l'humilité.

Comment construire une résilience territoriale locale face aux multiples risques ? Cette question complexe appelle de toute une réponse complexe : politique d'abord, portée, assumée par les élus, comme un élément à part entière et non pas annexe d'un programme d'action locale ; structurée ensuite, par des fonctionnaires territoriaux devenus de vrais professionnels de la crise, capables de planifier, d'anticiper, d'agir dans l'urgence, de se fondre dans une culture opérationnelle commune à tous les acteurs de la gestion de crise ; assise également sur une connaissance approfondie des risques et de la manière de les anticiper pour mieux les prévenir ; pérenne dans son organisation comme dans la nécessité de faire partager, de faire prendre conscience, d'acculturer la population sans se décourager ni verser dans des propos anxigènes.

C'est cette approche à la fois globale et pragmatique qui est à Orléans comme dans un nombre important et croissant de collectivités, de toutes tailles, et à laquelle incite d'ailleurs le label « France Résilience Collectivité » décerné par le Haut Comité français pour la résilience nationale. Aiguillon, il peut constituer une aide et encourager à persévérer et à progresser sur le long chemin de la résilience ■

Quelle culture de crise pour faire face à la multiplicité des crises contemporaines ?

Marc POUMADÈRE



À PROPOS DE L'AUTEUR

Marc POUMADÈRE

Marc Poumadère est intervenant-chercheur à l'institut Symlog (Paris). Il intervient dans le domaine des risques et des crises auprès d'organisations publiques et privées. Il participe à des projets financés par l'Union européenne et par l'Agence nationale de la recherche, ainsi qu'à des expertises en France (Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail, Autorité de sûreté nucléaire, ministères) et à l'étranger (Agence internationale de l'énergie atomique, Organisation mondiale de la santé). Ancien professeur associé à l'École normale supérieure de Paris-Saclay, Marc Poumadère est *fellow* de la Society for Risk Analysis (SRA). Ses travaux sont publiés notamment dans *Climatic Change*, *CNRS éditions*, *Journal of Risk Analysis*, *Radioprotection*.



probablement sous-estimés. En analysant à l'aide d'exemples les caractéristiques qui distinguent ces différentes situations, nous tenterons de définir la place et le rôle de la culture de crise dans chaque cas.

CATASTROPHES ET CRISES : PRINCIPE DE PROXIMITÉ ET INFORMATION DES POPULATIONS

Comme chacun peut le constater, les crises de toutes sortes figurent en bonne place sur la scène médiatique et le changement climatique est maintenant rebaptisé « crise climatique » pour mieux souligner la gravité des conséquences. On pourrait donc conclure que la crise fait partie de notre culture, la fréquence avec laquelle elle est évoquée suggérant une compréhension commune au sein des représentations collectives, y compris sous l'angle satirique¹. Toutefois, aborder la culture de crise sous cette seule perspective serait réducteur, car elle recouvre des situations très différentes. Ainsi, de nombreux métiers, secteurs d'activité, institutions, et les valeurs elles-mêmes, sont dits en crise. Omniprésentes, ces crises ont en commun de combiner la dénonciation d'une situation dégradée et l'annonce

de conséquences redoutées. En contraste, un autre type de crise correspond à la survenue d'une catastrophe, ce qui nécessite une action immédiate pour limiter les risques de pertes humaines et matérielles. Les crises liées aux catastrophes font aussi l'objet d'une attention médiatique soutenue, qui fait entrer les événements dans le foyer de tout un chacun. Un troisième type de crise est celui où les pertes humaines restent dans un premier temps invisibles, silencieuses et ignorées tant par les médias que par la société dans son ensemble, avant d'être soudainement révélées pour apparaître au grand jour. Enfin, une mention particulière sera forcément faite de la crise climatique, puisque nous la retrouvons dans tous les cas de figure : elle est omniprésente, augmente la fréquence et la gravité des catastrophes, et les dangers qu'elle représente sont

Le physicien Eugene Wigner (1902-1995), lauréat du prix Nobel, propose un cadrage sans détour des catastrophes : « Si une grande quantité d'énergie se trouve à un endroit et qu'un grand nombre de personnes se trouvent au même endroit, il y a un potentiel catastrophique. » Est ainsi souligné le principe de proximité, qui caractérise notamment les accidents industriels et les crises qu'ils déclenchent. Lors d'une catastrophe, d'importantes ressources humaines et matérielles sont mobilisées en urgence, dès le choc initial, pour faire face à la confusion et répondre aux besoins des populations affectées, avant que des moyens permettant un retour à la normale (à plus ou moins brève échéance selon la gravité et la nature des dommages) ne soient engagés. Mais le principe de proximité est

(1) Ainsi le Canard enchaîné du 4 octobre 2023 titrait-il en première page : « Les punaises de lit vont-elles provoquer une crise au sommier de l'État ? »

pertinent également pour agir avant un possible accident, et informer la population locale des risques courus et de la conduite à tenir en cas d'accident. L'objectif visé est de réduire la vulnérabilité et donc l'étendue de la crise liée à une catastrophe : si la population est encouragée à adopter un comportement responsable et, dans la mesure du possible, à se prendre en charge. La panique et la désorganisation s'en trouvent limitées, ainsi que la charge de travail et l'exposition aux risques des services d'urgence. De plus, certaines catastrophes imposent d'ouvrir plus largement l'angle de réflexion, comme c'est le cas des accidents nucléaires. Le principe de proximité s'applique aux accidents nucléaires : un réacteur concentre des niveaux élevés d'énergie et, en cas d'accident grave, les premières victimes potentielles se trouvent parmi le personnel du site, les intervenants extérieurs et la population environnante. Toutefois, les accidents nucléaires ont montré que la crise associée à ce type de catastrophe s'étend bien au-delà des conséquences de proximité et affecte la société dans son ensemble. Les conséquences indirectes font que, même en l'absence de radiations liées à l'accident et sur des territoires éloignés, des problèmes de santé peuvent être observés (liés au stress, ou à des changements de régime alimentaire, par exemple) et d'autres effets sont constatés sur le tourisme et les exportations agricoles, alimentaires et autres. Pour tenir compte de ces écarts au principe de proximité, il est nécessaire de considérer attentivement les spécificités d'un accident nucléaire, comme l'abolition des distances (spatiales, temporelles, sociales et psychologiques), qui semblent communes aux accidents de Tchernobyl et de Fukushima, malgré le quart de siècle qui les sépare².

La culture de crise dans le cas des catastrophes passe donc par l'implication des riverains préalablement à l'événement redouté. De plus, pour le nucléaire, la culture de crise vise une meilleure compréhension des caractéristiques psychologiques et sociales de l'accident afin de renforcer la résilience des gens exposés à un flux soutenu d'informations potentiellement anxiogènes.

SOUS-ESTIMATION DES RISQUES ET RÉVÉLATION DU RÉEL

La France dispose d'un plan efficace pour la prévention des risques liés aux périodes de caniculae et il s'agit d'une retombée directe de la crise survenue en 2003. Que s'était-il passé ? Lorsque, au cours de l'été 2003 en France, les températures se sont stabilisées à des niveaux anormalement élevés, les médias ont fait état de la ruée vers les plages bondées et des baignades improvisées dans les fontaines urbaines. L'attention s'est ensuite portée sur les conséquences de la sécheresse pour le bétail et les récoltes. Puis les incendies de forêt sont devenus un sujet de préoccupation. Pendant ce temps, des milliers de victimes invisibles et silencieuses s'accumulaient, l'ampleur et la gravité de la situation restant ignorées jusqu'à ce que les morgues soient débordées et que la gestion des cadavres devienne problématique. Au total, en 2003, les canicules ont provoqué 19 490 décès supplémentaires en France³. Comment expliquer un événement aussi catastrophique ? Les dangers pour la santé de températures élevées prolongées étaient correctement documentés. Une étude exhaustive (plus de mille références) de l'incidence des vagues de chaleur sur la mortalité dans les grandes zones urbaines a même été publiée dans une revue

française en 2002. Malgré les savoirs existants, la France était peu préparée pour faire face à l'épreuve de 2003, laquelle a montré que les vagues de chaleur sont de fait une combinaison complexe de facteurs naturels et sociaux dont les dangers faisaient l'objet d'une atténuation sociale⁴. Avant 2003, les morts dues à la canicule passaient inaperçues. C'est lors de l'évaluation de la mortalité de la canicule de 2003 que la mortalité associée à la canicule de 1976 fut recensée, soit, selon les études, de 4 500 à 6 000 décès supplémentaires. En 2003, la méconnaissance généralisée des dangers (malgré les études publiées), l'absence de vigilance de la part des autorités comme de la population, l'incapacité à interpréter les signes alors même que les taux de mortalité augmentaient anormalement, ont entravé la réactivité de tous les acteurs. L'ampleur de la catastrophe a provoqué une sortie de la cécité. La France dispose à présent d'un programme d'alerte et de gestion des risques liés aux canicules.

Quel rôle de la culture de crise peut-on dégager de cette étude de cas ? Concrètement, la crise se caractérise ici par le passage brutal d'une sous-estimation collective des risques à une amplification sociale de ces risques, lorsque la révélation de la catastrophe s'impose à tous. Les pouvoirs publics comme la population considèrent alors de nouvelles façons de penser et d'agir, lesquelles contribuent à redéfinir les représentations collectives de la canicule. Dans ces conditions, la culture de crise permet de porter un regard nouveau sur les facteurs de sous-estimation des dangers associés aux vagues de chaleur, pour qu'ils soient identifiés à tous les niveaux et combattus. Les résultats sont éloquentes : les évaluations montrent que la mortalité associée aux canicules depuis 2003 en France a fortement diminué. On pourrait rétorquer

.....

(2) Poumadère M., « Que faut-il savoir d'un accident nucléaire pour une meilleure prise en compte des conséquences sur la société ? », dans Merad M., Dechy N., Dehouck L. et Lassagne, M. (dir.), *Risques majeurs, incertitudes et décisions*, MA Éditions – ESKA, 2016.

(3) Robine J.-M., Cheung S. L. K., Le Roy S., Van Oyen H., Griffiths C., Michel J.-P. et Herrmann F. R., « Plus de 70 000 décès en Europe au cours de l'été 2003 », *Comptes rendus Biologies*, 331, 2, 2008.

(4) Poumadère M. et Mays C., « The dynamics of risk amplification and attenuation in context. A French case study », dans N. Pidgeon, R. Kaspersen et P. Slovic (dir.), *Risk Communication and social amplification of risk*, Cambridge University Press, 2003.

que cette analyse est possible après les faits, après la survenue d'une crise mettant un terme soudain à l'atténuation sociale d'un risque, mais serait-il possible d'envisager une application préalable, c'est-à-dire une analyse permettant d'identifier un risque alors qu'il est socialement atténué et avant qu'il ne se transforme en crise ? Cette identification s'avère difficile car le processus d'atténuation relève autant d'une forme active de déni que d'une cécité passive. Une situation actuelle semble toutefois s'inscrire dans ce processus si l'on prend en compte les statistiques fournies par les services spécialisés du ministère de l'Intérieur sur les « homicides volontaires et tentatives d'homicides volontaires entre délinquants » : en 2021, ils s'élevaient à 203, en 2022 à 236, et la tendance croissante se poursuit en 2023⁵. Les statistiques précisent que les victimes sont jeunes, parfois mineures, et que plus de 90 % d'entre elles sont mêlées au trafic de stupéfiants (pour l'essentiel du cannabis, dont la France est le premier pays consommateur en Europe). La chaîne causale de la mortalité de ces jeunes étant connue, on peut se demander ce qui empêche d'intervenir et d'éviter ces morts violentes et ces tentatives d'homicides prévisibles. La première analyse, qu'il conviendrait d'approfondir, met en évidence plusieurs éléments. Ainsi, le cadrage des événements met en avant le trafic de drogues, les luttes entre bandes rivales, l'insécurité des quartiers. Le néologisme « narchomicide » a même été créé récemment. Il en résulte une forme de stigmatisation, laquelle peut expliquer le peu d'émotion soulevée par les reportages concernant les victimes, lesquelles restent le plus souvent anonymes, sauf quand des victimes dites collatérales sont atteintes. Cette terminologie empruntée au domaine militaire nous rappelle l'ambiance de « guerre contre les drogues », à laquelle il est fait souvent référence. Et comme dans toute guerre, il y a des victimes, les cyniques se font parfois entendre pour se satisfaire d'une situation dans laquelle des

délinquants se tuent entre eux. L'opposition entre les rares victimes collatérales, qui seraient des morts innocents, et les autres victimes, qui seraient comme exécutées parce que coupables, est exploitée. À la différence des morts de la canicule, les pertes humaines sont ici dénombrées mais elles restent occultées par la stigmatisation sociale. Quels événements pourraient conduire à une prise de conscience de cette situation ? Nombre de victimes socialement inacceptable ? Mobilisation des familles endeuillées ? Opinion devenue capable d'enlever le masque de la stigmatisation pour appréhender différemment la réalité ? Avec la crise qui suivra le dévoilement de cette situation, les mesures pour protéger la vie de ces jeunes seront prises.

La culture de crise dans le cas de la sous-estimation collective de risques suppose non seulement d'identifier la situation problématique qui sinon reste inaperçue, mais aussi d'analyser les facteurs de l'atténuation sociale qui empêchent les spécialistes et la population de s'emparer de l'enjeu en question.

PARADOXE DES CRISES ANNONCÉES ET ENGAGEMENT

Les crises résultant de la révélation soudaine de risques préalablement ignorés sont caractérisées par l'absence d'annonce et d'engagement : l'atténuation sociale empêche tous les acteurs de se figurer la crise, d'en entrevoir même la possibilité. En contraste, presque quotidiennement, des crises d'une grande diversité sont annoncées dans les médias, avec des références plus ou moins précises aux causes et aux conséquences d'une situation jugée dégradée. Ces crises, omniprésentes, couvrent un large éventail de domaines, allant des institutions (école, hôpital) aux interactions sociales et aux valeurs (confiance, rapport à l'autorité) et elles s'invitent dans le débat public avec des questionnements

et des controverses portant à la fois sur les diagnostics et sur les solutions. L'engagement dans les réponses aux crises annoncées s'inscrit dans le paradoxe que ces annonces représentent dans chaque environnement. Alors que les crises omniprésentes sont clairement présentées comme une situation de fait, les crises liées aux catastrophes relèvent de l'irruption brutale et de l'effet de surprise, ce qui entraîne la mobilisation immédiate des moyens d'interventions. Pour être prêts à intervenir, les professionnels de la gestion de crises doivent auparavant intégrer les données et le savoir-faire issus de l'historique d'accidents, du retour d'expérience ou des exercices de simulation se rapprochant le plus possible de situations réelles. Même si, dans ce cas, la crise n'est pas annoncée comme le sont les crises omniprésentes, on peut dire qu'elle est attendue puisque le haut niveau de préparation implique que tous les professionnels soient convaincus qu'une catastrophe peut se produire pour être prêts. Paradoxalement, ce type d'attente est requis et utile pour éviter la survenue de crises ou en modérer l'étendue. L'état de crise permanent qui caractérise souvent les crises omniprésentes n'est pas de nature à déclencher des interventions dans l'urgence comme pour les crises liées à des catastrophes. Toutefois, les crises omniprésentes ne devraient pas être délaissées car elles relèvent des dysfonctionnements ne pouvant s'exprimer autrement dans des circonstances données. Si l'on retient le cas de l'hôpital en crise, la question d'aborder une organisation complexe en décelant un angle d'analyse pertinent se pose. Ainsi, lors de la gestion de l'épidémie du SARS-CoV-2, l'obligation vaccinale a été décidée pour le personnel hospitalier dans son ensemble (obligation suspendue en mai 2023). Si le débat s'est surtout focalisé sur le licenciement puis la réintégration des soignants non vaccinés, il pourrait être intéressant de se pencher sur les différences dans le respect de cette obligation selon les catégories de personnel : en quasi-totalité pour

.....
(5) Piel S. et Saintourens T., « Dans les règlements de comptes liés au trafic de drogues, des agresseurs et des victimes de plus en plus jeunes », *Le Monde*, 31 mai 2023.

les médecins, un peu moindre pour les infirmiers et encore moindre pour les aides-soignants. Certes, on peut expliquer cet écart par les différences entre les groupes socioprofessionnels en présence, mais il est important de rappeler que ces catégories de personnel, ainsi que les agents techniques et administratifs, contribuent tous à la réussite de la mission de l'hôpital, qui est d'accueillir des personnes vulnérables pour les soigner. Il conviendrait donc d'étudier dans quelle mesure la différence dans le respect de l'obligation vaccinale exprime une différence de proximité avec la mission de cette organisation. En d'autres mots, il n'est pas certain que toutes les catégories de personnel, avec leurs rôles propres, s'engagent dans cette mission au maximum de leurs compétences. Une hypothèse serait celle de l'ignorance organisationnelle que la réussite de la mission de l'hôpital est le produit de la mobilisation des compétences de tous les membres du personnel⁶. Un effet de la prise de conscience de cette interdépendance serait de rapprocher de la mission de l'hôpital ceux qui s'en trouvaient auparavant éloignés. Cette approche pourrait accompagner la réponse aux enjeux relevant du manque de moyens et d'effectif, la culture de crise ayant pour but, dans ce cas, de mettre un terme à un état de crise permanent.

Quant à la crise climatique, elle occupe une place à part dès lors qu'elle participe de toutes les crises : omniprésente dans les médias, elle se trouve également associée à des catastrophes de fréquence et gravité croissantes et son étendue demeure vraisemblablement sous-estimée tant elle atteint en fait la totalité des domaines. Présente de façon croissante dans les préoccupations du public, cette crise s'accompagne

d'un sentiment d'impuissance pouvant conduire à l'éco-anxiété. Les graves dangers comme les mesures à prendre sans tergiverser sont décrits par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), sachant que les populations vulnérables, en particulier celles des régions côtières de faible altitude et des pays en développement, sont touchées de manière disproportionnée. Cette polycrise, caractérisée par des crises imbriquées et superposées affectant l'humanité⁷, devrait enclencher une forme de solidarité : « Lorsque l'humanité tout entière est menacée, la conscience sociale nous conduit à rechercher collectivement des solutions [...] pour combattre collectivement tout ce qui compromet notre avenir commun et celui des générations futures⁸. » Comment expliquer alors la relative inaction des gouvernements et des populations lorsqu'il est question de s'engager à l'échelon mondial dans une mise en œuvre coordonnée de ces mesures ? Bien que soumise aux menaces annoncées de la crise climatique, l'humanité ne paraît malheureusement pas faire l'objet, jusqu'à présent, d'un attachement qui se traduirait par un engagement collectif à la hauteur des enjeux. Pourtant, les nombreux liens familiaux, professionnels, civiques, culturels, montrent l'existence de fortes capacités d'attachement et d'engagement⁹, y compris à l'égard d'animaux domestiques, comme l'a montré le cas récent du chat Neko¹⁰.

Les systèmes de représentations associés jusqu'à présent à la gestion des crises paraissent inopérants pour la crise climatique. En termes de culture de crise, il s'agirait donc de construire des liens entre nos attachements familiaux et l'attachement envers l'humanité, si proche et si lointaine, cependant

qu'elle est menacée par le changement climatique.

Nous pouvons finalement souligner que le recours généralisé à la crise pour désigner un ensemble disparate de phénomènes ne peut se traduire par une essentialisation de la culture de crise, car celle-ci consiste à *prendre en compte conjointement les conditions de l'existence d'une crise et l'existence même de cette crise. Sans ignorer les apports de la culture organisationnelle et de la culture du risque et de la sécurité, ses devancières, la culture de crise construit ainsi ses propres approches. La crise n'est pas considérée ici comme un événement isolé. Afin de faire face aux défis contemporains, d'une culture des réponses il faut passer à une culture de questionnement, de discernement et d'invention*¹¹. La caractéristique centrale de la culture de crise est d'ouvrir l'analyse à la société dans son ensemble, que ce soit par exemple pour mieux comprendre et traiter les conséquences non radiologiques d'un accident nucléaire, pour dessiller le regard porté sur la mort violente de jeunes, pour mettre un terme à l'état de crise permanent d'une organisation, ou pour affermir l'attachement à l'humanité tout entière en vue d'une lutte solidaire contre les dangers du changement climatique. Malgré la multitude de crises qui occupent déjà nos esprits, il faut aussi chercher l'autre crise, celle qui n'a pas encore été prise en compte dans nos analyses. La culture de crise devient ainsi un champ d'investigation et de formation à part entière, qui utilise l'interdisciplinarité et le croisement des expertises pour contribuer à libérer l'avenir des menaces qui le compromettent ■

(6) Référence par analogie à la loi de Lusser (Robert Lusser, 1899-1969), selon laquelle la fiabilité d'un système ne dépend pas du maillon le plus faible, comme on le croit communément, mais du produit de la fiabilité de chaque élément.

(7) Morin E., Kern A. B., Kelly S. M. et LaPointe R., *Homeland Earth. À Manifesto for the New Millenium. Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences*, Hampton Press, 1999.

(8) Paugam S., *L'attachement social. Formes et fondements de la solidarité humaine*, Le Seuil, 2023.

(9) *Ibid.*

(10) Le 2 janvier 2023, gare de Montparnasse à Paris, le chat Neko échappe à l'attention de son propriétaire et se réfugie sous un train. La SNCF ayant refusé de retarder le départ, le chat sera découvert écrasé après le passage du train. Une pétition de protestation a été lancée et a recueilli plus de 100 000 signatures, la fondation 30 Millions d'amis a porté plainte et un procès est intenté contre la SNCF.

(11) Lagadec, P., *Sociétés déboussolées. Ouvrir de nouvelles routes*, Persée, 2023.

Quelle gestion de la menace d'attentat dans les établissements d'enseignement français ?

Sébastien CONSTANT



À PROPOS DE L'AUTEUR

Sébastien CONSTANT

Inspecteur de l'Éducation nationale.
Contrôle d'instruction en famille – prévention de la radicalisation
DSDEN 93.
Ancien inspecteur chargé de circonscription d'écoles primaires.
Ancien personnel de direction en collège et lycée.



L'intrusion d'un ancien lycéen, dans une cité scolaire d'Arras, le 13 octobre 2023, afin de commettre un attentat, a rappelé la nécessité, pour le personnel de l'enseignement et les élèves, d'automatiser les réflexes à adopter en cas d'intrusion ou d'attentat. Sans l'intervention de professeurs et d'agents pour ralentir le terroriste qui déambulait, le nombre de victimes aurait pu être plus important.

Durant le temps où le terroriste était contenu dans la cour, l'ensemble des personnes présentes dans l'établissement s'était réfugié dans les salles, conformément aux consignes du plan particulier de mise en sûreté (PPMS), obligatoire pour tout établissement d'enseignement scolaire ou agricole.

En effet, le PPMS, défini au sein de chaque établissement, selon son implantation et la configuration

des locaux, préconise de se cacher jusqu'à la levée de doute. Il met en œuvre localement la doctrine nationale établie par le secrétariat général de la Défense et à la Sécurité nationale et diffusée dans les établissements depuis les attentats de 2015 qui avaient touché des établissements scolaires.

Mais les 59 650 établissements relevant de l'Éducation nationale¹, les 806 établissements d'enseignement agricole² et les 3 500 établissements supérieurs de France recouvrent des réalités différentes. En effet, la différence de publics accueillis, du jeune enfant à l'école aux adultes dans le supérieur, et la taille des établissements, d'une école à classe unique jusqu'à plusieurs hectares, imposent une gestion du risque différenciée.

Or, dans certains établissements, si Vigipirate s'applique, le PPMS

n'est pas obligatoire et le public pas toujours préparé à une tuerie de masse. Dans d'autres situations, comme l'attentat d'Arras l'a montré, c'est en allant au-delà du cadre du PPMS et des gestes appris que les intervenants peuvent sauver des vies.

Le présent article présente le cadre de référence des établissements d'enseignement français et son adaptation aux différents types de risques. Il esquisse également quelques pistes d'amélioration des pratiques.

LE DISPOSITIF VIGIPIRATE EST LE CADRE SÉCURITAIRE QUI S'APPLIQUE À TOUS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT MAIS DE FAÇON DIVERSE

Vigipirate est le socle commun de la sécurité des établissements

Vigipirate est le socle commun de la sécurité des établissements qui précise le code de sécurité intérieur

.....

(1) MENJ, L'Éducation nationale en chiffres 2021, education.gouv.fr.

(2) MASA, Portrait de l'enseignement agricole, chlorofil.fr.

Les établissements recevant du public destiné à l'enseignement ou à la formation (ERP type R) relèvent de l'article R. 741-1 du code de la sécurité intérieure qui prévoit, en application des plans Orsec, pour ce type d'établissement que chaque personne publique ou privée recensée dans ce plan doit préparer sa propre organisation de gestion de l'évènement. Le PPMS qui met en œuvre cette obligation, par voie de circulaire ou d'instruction ministérielle, concerne uniquement les établissements d'enseignement placés sous les autorités ministérielles respectives. En revanche, le plan Vigipirate (Vigilance et protection des installations contre les risques d'attentats terroriste à l'explosif) s'applique à tous. C'est un dispositif interministériel de planification et de coordination de l'action des différents professionnels impliqués dans la lutte antiterroriste en France.

Il est placé sous la tutelle du secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN). Il repose sur trois piliers : vigilance, protection et prévention. Il est activé sans discontinuité depuis les attentats à la bombe de 1995 dans les transports parisiens.

Il n'a cessé d'évoluer pour s'adapter aux nouvelles menaces terroristes. À partir de 2014, le code couleur évolue vers des niveaux d'alerte, précisés en 2016. Les collectivités territoriales et les opérateurs économiques sont inclus dans le Plan Vigipirate.

Vigipirate est le cadre sécuritaire qui invite tout citoyen à surveiller et à alerter afin de déclencher une réaction rapide des forces de

sécurité. Il implique en particulier, selon le niveau d'alerte, que les personnels de tout établissement d'enseignement puissent contrôler l'identité des personnes accédant aux lieux, vérifier visuellement les sacs à la recherche de la présence éventuelle d'armes, veiller aux flux de personnes afin d'éviter tout attroupement constituant un risque supplémentaire d'attaque³, signaler tout objet suspect.

Vigipirate implique une relation étroite entre les personnels des établissements pouvant donner l'alerte et les forces de sécurité devant intervenir rapidement en cas d'intrusion ou d'attentat. Le SGDSN a diffusé plusieurs guides, dès 2016, pour développer cette culture de la vigilance, pour faire acquérir les réflexes à avoir en cas d'attentat, de manière que l'intervention des forces de sécurité soit la plus rapide possible⁴.

Vigipirate le seul dispositif de sécurité obligatoire pour tous les établissements d'enseignement de France, comme pour n'importe quel établissement recevant du public (ERP). En effet, le PPMS s'applique aux établissements publics d'enseignement du 1^{er} (écoles) et du 2nd degré (collèges et lycées). Mais si Vigipirate est bien obligatoire partout, il est mis en œuvre avec des réalités contrastées selon les types d'établissement.

Vigipirate est mis en œuvre différemment selon les types d'établissements

Depuis 2015, le ministère de l'Éducation nationale⁵, celui de l'Enseignement supérieur et de

la Recherche⁶ et le ministère de l'Agriculture⁷ ont insisté sur la sécurisation des sites d'enseignement à partir de diagnostics de sécurité pouvant s'appuyer sur une coopération entre les référents sécurité des commissariats et des gendarmeries, les collectivités territoriales, et les directions d'établissement.

Mais le problème de fermeture et de sécurisation des accès des établissements n'a pu qu'être en partie résolu pour des structures construites dans une logique d'ouverture sur le monde. Les écoles communales ont peu souvent été pensées comme des établissements clos, ce qui est aussi le cas des établissements relevant du ministère de l'Agriculture, qui disposent d'installations agricoles et sont répartis sur plusieurs sites. Dès 2015, une note ministérielle notait l'impossibilité de fermer complètement ces ERP et demandait de mettre en œuvre les mesures Vigipirate « afin de limiter le risque d'intrusion, en établissant des priorités permettant de s'adapter au mieux à la configuration des lieux⁸ ».

Le problème se pose aussi pour les établissements du supérieur, dont les universités créées dans une logique d'ouverture sur le monde extérieur, pouvant être répartis sur plusieurs sites, avec des campus de plusieurs hectares. Les contrôles d'accès se révèlent difficiles à mettre en œuvre⁹.

La sécurisation des sites, afin d'empêcher toute intrusion, se heurte parfois au statut juridique des établissements. Elle implique une collaboration entre directions d'établissement et collectivités pour

(3) MENJ, Communiqué concernant les consignes de sécurité dans les établissements scolaires, education.gouv.fr.

(4) Première ministre, SGDN, Vigipirate, Les guides, sgdsn.gouv.fr.

(5) Circulaire MENSUR no 2015-205 du 25-11-2015 sur le plan particulier de mise en sûreté face aux risques majeurs

(6) Circulaire MENSUR no 2015-211 du 4-12-2015 sur les mesures de sécurité applicables dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche après les attentats du 13 novembre 2015

(7) Instruction technique, DGER/SDEDC/2015-153, publiée le 19 février 2015.

(8) DGER/SDEDC/2015-153.

(9) Laguette C. et Géraud N., « Procédures de gestion de crise et sécurisation des établissements d'enseignement face à la menace terroriste », rapport IGA-IGEN, février 2017.

(10) Loi no 2021-1716 du 21 décembre 2021 créant la fonction de directrice ou de directeur d'école.

(11) Laguette et Géraud, « Procédures de gestion de crise... »

sécuriser les sites dont elles ont la responsabilité (schématiquement : écoles pour les communes, collèges pour les départements, lycées pour les régions, sur fonds propres pour les établissements privés et supérieurs). Si les mairies se sont montrées volontaristes pour les écoles et ont été facilitées jusqu'en 2021¹⁰ par l'absence de statut juridique du directeur d'école, les départements et les régions ont agi différemment. Certaines collectivités ont établi un diagnostic sécurité et mis en œuvre des travaux sans concertation, quitte à heurter des communautés enseignantes qui ne se sont pas senties associées, quand d'autres s'en sont remis aux décisions des chefs d'établissement¹¹.

Le coût est également un facteur limitant. Le montant des travaux peut être important selon la collectivité territoriale et rapporté à son budget total. Par exemple, la région Île-de-France met en œuvre un plan d'urgence de rénovation des lycées, comprenant les questions de sécurité, l'installation de la vidéoprotection, mais pour la période 2017-2027¹². Pour les établissements privés, la sécurisation des accès et le contrôle des personnes se font sur fonds propre. Ceci implique des travaux parfois lourds et difficiles à exécuter. C'est la raison pour laquelle la circulaire du ministère de l'Éducation nationale du 8 juin 2023 le plan particulier de mise en sûreté précise que le « fonds interministériel de prévention de la délinquance peut être mobilisé par les collectivités territoriales et organismes gestionnaires des établissements privés sous contrat

pour la réalisation de travaux urgents de sécurisation¹³. »

La mise en œuvre des consignes Vigipirate impose encore une gestion des ressources humaines contraignante. Certains établissements peuvent s'appuyer sur le personnel de surveillance (gardiens, surveillants...) ou recourir à des sociétés de sécurité privées. Ainsi la majorité des établissements privés sous contrat de confession juive, 1er et 2nd degré, sont complètement fermés et ont recours à des sociétés privées de sécurité¹⁴, en particulier depuis les assassinats de Toulouse en 2012, ce qui n'est pas le cas des autres établissements. Au contraire, les directeurs d'école publique, parfois chargés de classe, n'ont pas de personnel de surveillance, hormis dans quelques collectivités comme Paris, et ne sont pas en mesure de contrôler les accès durant le temps scolaire.

Tous les établissements, selon leur structure juridique, leur taille et la finalité des enseignements ne sont donc pas sur le même plan dans la mise en œuvre des consignes Vigipirate. C'est encore plus vrai des réflexes à adopter en cas d'intrusion ou d'attentat car seuls les établissements publics d'enseignement scolaire y sont contraints.

LE PLAN PARTICULIER DE MISE EN SÛRETÉ COMPLÈTE VIGIPIRATE À L'INTÉRIEUR DES

ÉTABLISSEMENTS

Le PPMS conçu pour protéger de risques environnementaux a été étendu au risque de menace terroriste

Le PPMS a été mis en place dans les écoles et établissements français en 2002, après la tempête de 1999 et l'explosion de l'usine AZF de 2001¹⁵. Ce document énumère les risques majeurs dans l'environnement de l'école et les conduites à tenir :

- tempête, orage violent, inondation rapide : mise à l'abri ;
- accident chimique ou radiologique : confinement ;
- rupture de barrage, éruption volcanique, mouvement de terrain, séisme : évacuation.

Après les attentats de 2015, il est demandé aux directions d'établissement public une extension du PPMS pour le risque d'intrusion et d'attentat¹⁶. Selon la situation, il faut s'échapper ou se cacher, individuellement ou collectivement. En 2021, une circulaire s'adressant aux chefs des établissements agricoles publics et privés sous contrat indique que le PPMS se compose des volets sécurité et sûreté¹⁷. À partir de 2023, les PPMS sont fusionnés dans les établissements d'enseignement de l'Éducation nationale, l'alerte attentat devient « menace terroriste¹⁸ ».

Concrètement, dans les établissements de l'Éducation nationale, les directions sont invitées à se rapprocher de la préfecture et des collec-

.....

(12) Région Île-de-France, Les Lycées, Informations pour les personnels de direction des lycées de la Région Île-de-France, Plan d'urgence pour les lycées franciliens 2017-2027 – des lycées neufs et rénovés pour tous, lycees.iledefrance.fr.

(13) MENJ, Le Bulletin officiel, Bulletin officiel n° 26 du 29 juin 2023, Plan particulier de mise en sûreté (PPMS), education.gouv.fr.

(14) Laguette et Géraud, « Procédures de gestion de crise... »

(15) Circulaire du ministère de l'Éducation nationale (MEN) no 2002-119 du 29 mai 2002

(16) Établissements publics, 1er et 2nd degré, du MEN : circulaire MENESR - INTÉRIEUR no 2015-206 du 25 novembre 2015 sur les mesures de sécurité dans les écoles et établissements scolaires après les attentats du 13 novembre 2015. Établissements publics et privés sous contrat, 2nd degré, du ministère de l'Agriculture : instruction du gouvernement DGER/SDEDC/2015-1086 du 14 décembre 2015 sur les mesures de sécurité dans les établissements d'enseignement agricole après les attentats du 13 novembre 2015.

(17) Note de service DGER/SDEDC/2021-642 du 19 août 2021 sur l'organisation de la gestion de crise dans les établissements d'enseignement technique agricole et dispositifs d'accompagnement.

(18) Circulaire MENJ du 8 juin 2023 sur le PPMS.

tivités territoriales pour mettre à jour le diagnostic sécurité. Les référents « sécurité-école » de la police et de la gendarmerie, tout comme les équipes mobiles de sécurité des rectorats, sont mobilisables afin de contribuer à la mise à jour. Une sonnerie d'alerte, différente de l'alarme incendie et différente de l'alarme PPMS risque majeur doit être installée dans les établissements.

Outre l'affichage des consignes de sécurité et la vigilance quant au respect des règles Vigipirate, la direction d'établissement doit informer le personnel, les élèves et leurs parents des consignes de sécurité. Elle doit obligatoirement faire exécuter tous les ans des exercices de sécurité : deux évacuations incendie, un PPMS risque majeur, un PPMS intrusion ou attentat¹⁹. Pour ce dernier, un scénario choisi au niveau rectoral est communiqué au préalable aux établissements.

Selon le scénario, la réponse n'est pas la même. En cas d'intrusion dans l'établissement, il faut se barricader à l'aide du mobilier disponible. L'exercice a pour but d'entraîner à être alerté, à alerter à l'intérieur et à l'extérieur, à se cacher et enfin à communiquer l'intérieur et vers l'extérieur.

Les enjeux de l'exercice sont de mettre à l'épreuve la réactivité à l'alerte, la gestion des élèves selon leur situation, la gestion du stress. On apprend aux élèves à :

- éteindre les lumières et à se mettre hors de vue ;
- s'allonger en se cachant si possible derrière des obstacles ;
- couper les sonneries et vibreurs de portables ;
- attendre l'intervention des forces de sécurité.

En cas de possibilité de s'échapper, lorsque le personnel est certain d'avoir localisé précisément le danger et de pouvoir s'échapper sans risque avec les élèves,

l'exercice teste la gestion du stress. On apprend aux élèves à :

- laisser leurs affaires sur place ;
- suivre un itinéraire connu ;
- emprunter l'itinéraire le plus court et le plus sûr ;
- garder le silence absolu ;
- ne pas s'exposer (marcher courbé) ;
- prévenir/alerter les autres personnes ;
- dissuader d'autres personnes de pénétrer dans la zone de danger.

La réalisation de l'exercice donne lieu à un retex transmis aux directions des Services départementaux de l'Éducation nationale (DSDEN) et à la collectivité locale de rattachement, pour analyse et suites à donner en cas d'observations, dont la réalisation de travaux. Le retex est également présenté lors du conseil d'administration ou d'école.

Lorsqu'un PPMS est déclenché, la cellule de crise est activée par l'inspecteur d'académie (IA-DASEN) au sein de la DSDEN. L'IA-DASEN coordonne son action avec la cellule de crise également activée au niveau académique et avec l'action du préfet de département au sein de la cellule opérationnelle départementale (COD).

La cellule de crise peut s'appuyer sur l'annuaire de crise, constitué des numéros de téléphone des personnes joignables dans l'établissement, dont disposent également le commandant de groupement de gendarmerie départementale (CGGD) ou le directeur départemental ou territorial de la Sécurité publique (DDSP et DTSP) . Quant aux forces de sécurités qui interviennent et au COD, elles peuvent s'appuyer sur les plans des bâtiments qui leur auront été préalablement transmis par le référent police-gendarmerie ou la DSDEN.

La circulaire du MEN du 8 juin 2023 actualise les réponses à donner dans les établissements sous sa responsabilité et devrait permettre de réexaminer les pratiques du personnel et des élèves relevant de sa compétence

L'instruction du 24 avril 2017 relative au renforcement des mesures de sécurité et de gestion de crise applicable dans les écoles et les établissements scolaires a suivi un certain nombre des préconisations fixées dans le rapport Laguette et Géraud, ainsi que les préconisations des inspections générales du ministère de l'Intérieur, du ministère de l'Éducation nationale, et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, dont l'articulation du PPMS avec le plan Vigipirate pour une meilleure intervention des forces de sécurité et la clarification du rôle de chacun des acteurs de la communauté éducative.

La circulaire du 8 juin 2023 sur le plan particulier de mise en sûreté complète l'instruction afin de parvenir à un document unique qui englobe la menace d'attentat parmi les risques et qui clarifie la méthode. Le rôle des directions d'établissement, notamment pour les écoles, est précisé. Le rôle de la DSDEN, à l'échelon départemental, est affirmé vis-à-vis des autres professionnels de la sécurité : collectivités territoriales, préfecture, forces de sécurité et SDIS. La coordination est renforcée autour de la COD et du préfet.

Cette dernière circulaire et le drame du 13 octobre devraient permettre de remettre en cause certaines pratiques locales. Par exemple, avec la crise du COVID et la limitation des interactions, les scénarios PPMS appelaient la réponse « se cacher » mais plus « s'échapper ». En conséquence, la préparation à ce type de situation a pu être abandonnée alors qu'elle demandait à être ancrée dans les apprentissages quotidiens, en particulier avec de jeunes enfants.

.....
(19) Circulaire MENJ du 8 juin 2023 sur le PPMS.

Avant le COVID, il était par exemple proposé aux enseignants de concevoir un cycle d'apprentissage basé sur des jeux collectifs traditionnels de type poursuite en EPS, ou encore des jeux, pour les enfants de 3 ans en particulier, comme le roi du silence. Autant d'apprentissages qui ont pu être délaissés pour des raisons sanitaires durant la gestion de la crise COVID et qui n'ont pas été réactivés.

Autre exemple de fonctionnement à examiner : la cohérence entre les procédures prévues pendant les temps scolaires et les temps périscolaires dans les écoles sur laquelle la circulaire de juin 2023 insiste. Celle-ci propose d'identifier des procédures communes. Cela devrait ainsi permettre d'associer les personnels de cantine ou d'entretien, parfois oubliés car pas toujours au contact des élèves, ou qui sont parfois des prestataires non habitués aux procédures de l'enseignement. Cela devrait également permettre d'associer les locataires de logements implantés dans les écoles, locataires ayant des statuts divers mais n'étant pas nécessairement familiarisés avec les PPMS des écoles, et pouvant être surpris de voir leur porte enfoncée en cas de déclenchement d'alerte.

Troisième exemple de pratique locale qui pourrait être harmonisée : les mots de passe donnés par les personnes cachées afin que les forces de sécurité s'assurent de l'absence de terroristes dans la pièce et puissent procéder à la levée de doute. Ceux-ci doivent être connus de tous les membres du personnel enseignant et des forces d'intervention locales ou départementales mais leur communication pose un problème. Ce mot de passe, connu par tous, n'est plus confidentiel et ne représente plus un gage de sécurité. Connus par un cercle restreint, il expose à une méconnaissance des forces de l'ordre qui interviennent et constitue un risque pour les personnes cachées qui seront considérées comme de potentiels terroristes.

Malgré l'évolution des textes sur la gestion de crise dans les établissements d'enseignement, plusieurs d'entre eux ne sont pas concernés par le PPMS, ce qui implique, en cas d'attentat, le risque que l'intervention des forces de sécurité soit ralentie et le nombre de victimes soit plus important

C'est tout d'abord le cas des établissements privés sous contrat de l'Éducation nationale qui restent libres d'appliquer ou pas la circulaire de 2023 : « Les établissements privés sous contrat, au titre de leur prérogative sur l'organisation et la vie de l'établissement, peuvent s'inspirer des directives de la présente circulaire afin de mettre en œuvre, par leurs propres moyens, les mesures jugées utiles pour la sécurisation des personnes et des biens. » Les chefs d'établissement sont invités à transmettre leur répertoire de crise mais sans obligation d'où le constat, dans le rapport des IG de 2017, d'un décalage avec l'enseignement public.

Ce sont donc 2 millions d'élèves et 145 000 professeurs, plus les agents, qui potentiellement n'acquiescent pas les réflexes nécessaires, au sein d'un environnement encore parfois à sécuriser. Les écoles de confession juive, quant à elles, se sont saisies tôt de la question.

Quant aux 1 800 établissements privés hors contrat, soit environ 85 000 élèves, ils sont complètement exclus du PPMS. Ils relèvent de la simple législation sur les ERP (plans ORSEC et Vigipirate). Ils ne sont pas destinataires des instructions ministérielles. D'ailleurs, dans le Guide pratique relatif au régime juridique applicable à l'ouverture, au fonctionnement et au contrôle des établissements d'enseignement scolaire privés hors contrat,

le PPMS n'est pas cité²⁰. Lors des visites de contrôle par les Inspecteurs pédagogiques, le PPMS est pourtant demandé afin de guider ces établissements dans la mise en œuvre des mesures de sécurité mais avec des résultats modestes.

En effet, ces établissements recouvrent des situations différentes qui exposent les élèves. Certains établissements sont implantés dans des locaux ressemblant à n'importe quelle école publique, d'autres sont implantés dans des locaux commerciaux, type usine, au milieu d'autres entreprises, et pouvant être aisément fermés, tandis que d'autres établissements sont dans des locaux plus difficiles à sécuriser (campus, pavillons, châteaux...).

En premier lieu, ils ne peuvent pas prétendre à des financements publics pour leur sécurisation mais doivent uniquement compter sur leurs fonds propres.

En second lieu, quelques établissements, ayant des projets basés sur une éducation libre, considèrent que les enfants sont responsables et peuvent arriver librement, ce qui rend impossible tout contrôle strict des flux et des accès.

En dernier lieu, il ne leur est pas demandé de constituer un répertoire de crise. Il n'y a pas non plus de demande de réalisation d'exercice PPMS. Les réunions avec les correspondants sécurité ou ceux de la police ou de la gendarmerie relèvent d'initiatives locales.

Enfin, s'agissant de l'enseignement supérieur, les mesures de sécurité principalement applicables sont celles de Vigipirate, précisées dans la circulaire du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche no 2015-211 du 4 décembre 2015²¹. Après l'attentat du 13 octobre²², le guide des bonnes pratiques « Vigilance attentat. Les bons réflexes » a été rappelé. Si les contacts sont bien pris avec la

(20) <https://www.education.gouv.fr/b0/22/Hebdo18/MENF2209703A.htm>

(21) MESR, Accueil, Bulletin officiel, Bulletin officiel no 45 du 7 décembre 2015, Sécurité, Mesures de sécurité applicables dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche après les attentats du 13 novembre 2015, enseignementsup-recherche.gouv.fr.

(22) MESR, Accueil, Enseignement supérieur, Vigipirate, Consignes de sécurité pour les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche, enseignementsup-recherche.gouv.fr.

préfecture et les forces de sécurité, la prise en compte de la menace terroriste reste variée.

Cela résulte en partie du fonctionnement des établissements du supérieur. À côté des universités, on trouve des écoles et des instituts qui relèvent de différents ministères, sans oublier les établissements d'enseignement privés autonomes.

Ensuite, l'autonomie des universités pousse les présidents à se rapprocher des préfectures pour la sécurité mais les empêche parfois de considérer les recteurs comme des interlocuteurs pour la sécurité.

De plus, les membres des universités relèvent de statuts et de cultures différents (enseignants, contractuels, vacataires, doctorants...).

Enfin, il est difficile de connaître le nombre exact d'étudiants présents effectivement sur un campus compte tenu de l'absence d'obligation d'assiduité pour certains enseignements.

La rédaction et la mise en œuvre des PPMS relèvent du choix des présidents et des directeurs d'établissement. Ainsi les présidents d'université doivent bien informer les instances des mesures de sécurité mais certains décident d'aller plus loin et de former tous les personnels. Certains établissements associent également les étudiants en leur proposant de pratiquer des exercices ou de s'inscrire dans des chaînes d'alerte par mail ou par

téléphone. Certains établissements ont un PPMS risque majeurs mais appliquent séparément les consignes Vigipirate²³ tandis que d'autres ont adopté des PPMS complets²⁴ et pratiquent des exercices.

Les attentats qui touchent la communauté éducative, dont le récent attentat d'Arras, et le contexte international de guerre devraient pousser les établissements à s'emparer de nouveau de la question de mise en sûreté et tendre à l'uniformisation des documents et des pratiques.

Ce que l'attentat d'Arras peut permettre d'envisager, c'est une évolution de la doctrine de mise en sûreté. En effet, la conduite des personnes, dont un homme avec du mobilier, qui ont retenu le terroriste d'Arras dans la cour montre que d'autres comportements peuvent être développés. En attirant l'attention du terroriste, en lui opposant une chaise, ils l'ont ralenti, l'empêchant de faire d'autres victimes. Mais ce faisant, ils sont sortis du cadre du PPMS.

En effet, les établissements scolaires appliquent la doctrine du SGDSN qui s'appuie sur l'expérience des attentats perpétrés en France et dans d'autres pays confrontés à des tueries de masse.

C'est la raison pour laquelle il est demandé au public de se barricader

en attendant les secours. L'objectif est de dissuader le terroriste d'entrer dans une salle trop difficile à ouvrir et de le pousser à chercher un autre objectif. Les halls, gymnases et toilettes sont à fuir car c'est là que les terroristes cherchent en priorité un nombre élevé de victimes potentielles.

Mais si le type d'attentat commis sur le sol français n'est pas de même nature que ceux commis dans d'autres pays, il faut pouvoir anticiper une évolution dans les modes opératoires et enrichir les réponses du PPMS. Par exemple, à côté de se cacher / barricader et de fuir, certains pays préconisent de désarmer le terroriste, jeter le mobilier sur le terroriste, comme ce fut le cas lors de l'attaque terroriste du Thalys du 21 août 2015 qui a sauvé de nombreuses vies.

Or les scénarios proposés aux élèves prévoient la menace d'attentat au sein de l'établissement ou aux abords mais rarement sur d'autres sites (par exemple lors de sorties ou de séjours en classes transplantées) ou dans les transports en commun (train, métro, bus, car privé...). Pourtant c'est en variant le type de situations et de scénarios, tout en tenant compte de l'âge et des capacités des adultes et des élèves, qu'on les incitera à adapter leur comportement ■

.....

(23) Par exemple le plan particulier de mise en sûreté face aux risques majeurs de l'université de Rouen.

(24) Par exemple le guide de préparation face à des situations extrêmes de l'université de Montpellier.

Les Techniques d'optimisation du potentiel® : approche globale de la gestion de crise

Édith PERREAUT-PIERRE



À PROPOS DE L'AUTEURE

Édith PERREAUT-PIERRE

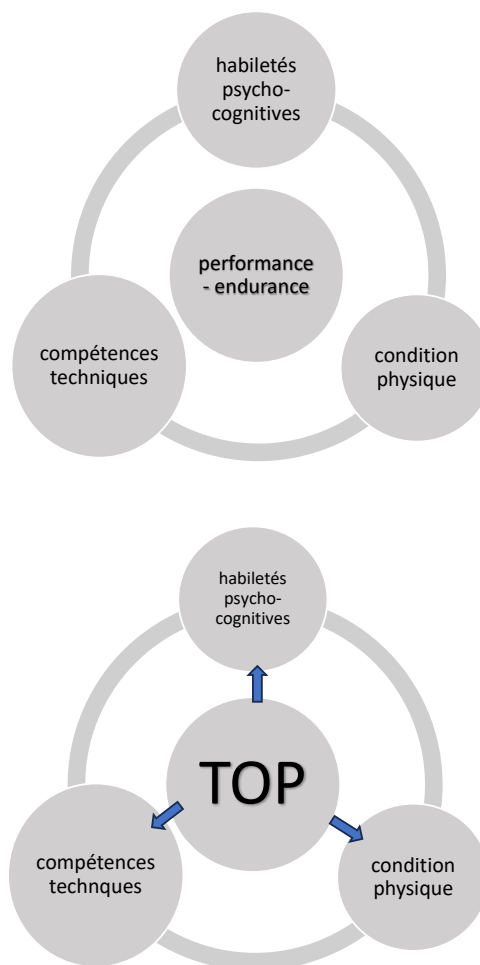
Médecin du sport, ancien médecin des armées, préparatrice mentale, formatrice associée chez Coévolution, créatrice de la méthode Techniques d'optimisation du potentiel



J'ai pu observer que ce soit lors de gestion de crise ou pour d'autres activités que seul l'aspect technique est pris en compte. Or, la performance est un ensemble de trois aspects qui sont en interaction et se potentialisent (ou s'inhibent) les uns les autres : les compétences techniques, tactiques et intellectuelles, la condition physique et les compétences « mentales » ou plus exactement « psycho-cognitives ».

Donc, la gestion de crise et la mise en œuvre des plans de continuité d'activité (PCA) ne relèvent pas uniquement d'un savoir-faire technique et stratégique mais demandent également des compétences psycho-cognitives, que la méthode TOP peut apporter, sans parler de la bonne condition physique, car, ne connaissant pas la durée d'une crise, il est bon de savoir se ménager pour durer.

Les techniques d'optimisation du potentiel® sont une méthode pédagogique proposant un ensemble de techniques et de stratégies psycho-cognitives et physiologiques permettant à chacun de mobiliser au mieux ses ressources psycho-cognitives et physiologiques en fonction des exigences de la situation rencontrée. L'objectif est de gérer sa charge de travail (mentale et physique) pour atteindre ses objectifs. Elles renforcent ainsi la capacité opérationnelle et l'efficacité individuelle et collective tout en respectant la santé des personnes. Elles s'appuient sur quatre piliers de base : Les représentations multi-sensorielles (ou imagerie mentale), le dialogue interne, la respiration et la relaxation¹. Chaque technique proposée comporte un ou plusieurs de ces procédés, utilisés suivant différents protocoles en fonction de l'objectif visé.



.....

(1) De très nombreuses études ont montré depuis longtemps l'efficacité de ces procédés dans divers domaines comme la performance (intellectuelle, sportive, technique, professionnelle...), la motivation, la récupération ou la gestion du stress.

Les techniques d'optimisation du potentiel® proposent des moyens pragmatiques et opérationnels, faciles à mettre en œuvre, utilisables partout (sur le terrain) et par tous les professionnels de la gestion de crise. Elles s'inscrivent donc dans des démarches appelées facteurs humains ou préparation mentale, en favorisant notamment les *soft skills* utiles pour l'activité.

Les trois grands champs d'action de la méthode sont le stress, la fatigue et la démotivation (ainsi que toutes leurs variantes), qui sont en interaction. Par exemple quand vous êtes fatigué, vous êtes plus *stressable* et au bout d'un moment vous risquez de vous démotiver, quand vous êtes démotivé pour une activité, elle vous stresse (négativement) et vous fatigue vite. L'objectif sera de transformer ce cercle vicieux en cercle vertueux : résilience (adaptabilité) – énergie – motivation durable.

Parmi les objectifs atteignables par cette méthode²:

- Méthode orientée vers l'action. Que ce soit en anticipation d'une action, ou pour gérer le stress ou gérer la dépense énergétique au cours d'une activité de longue durée comme la gestion d'une crise, etc. Quelle que soit la technique utilisée, le but est d'agir efficacement le moment venu.
- Améliorer la connaissance de soi (motivations profondes, styles de coping³, réactions de stress adaptées et inadaptées, rythmes chronobiologiques...).
- Anticiper, se préparer à l'action en se dynamisant physiquement et/ou mentalement avant une activité (en amont ou immédiatement avant).
- Favoriser la récupération physique et mentale tout au long

des 24 heures par « petite dose » en se ressourçant en une ou deux minutes ou grâce à des relaxations appropriées, des siestes ou un sommeil de qualité. Osons nous poser, faire des relaxations ou des siestes courtes réparatrices. La fatigue est reconnue comme un facteur très important de contre-performance : mauvaises prises de décisions, erreurs, accidents.

- Organiser les temps d'activité et de repos en fonction de son rythme biologique et des contraintes liées à la gestion de crise.
- Mobiliser ses ressources attentionnelles, développer ses facultés de concentration et de mémorisation, développer ses aptitudes cognitives, motrices et techniques, donc faciliter les apprentissages.
- Gérer le stress pour en faire le moteur et non un frein. Le deuxième facteur de contre-performance est le stress inadapté. Les TOP accélèrent les processus d'adaptation aux situations inattendues ou complexes.
- Développer sa créativité et ses capacités d'innovation pour trouver rapidement des solutions à des situations nouvelles.
- Prendre des décisions (la méthode TOP apporte des outils psychocognitifs d'aide à la décision.
- Renforcer la confiance en soi, et dans les autres lors de séances collectives.
- Gérer les conflits, favoriser la communication interpersonnelle et la cohésion de groupe.
- Résister aux diverses pressions environnementales ou internes inéluctables lors des crises.
- Prendre du recul.

- Apprendre à faire des choix et à les assumer donc apprendre à se prendre en charge et à être autonome.

Lors des formations sont abordées des notions pour maintenir une bonne condition physique grâce à un sommeil de qualité, des périodes de récupération judicieusement placées, des activités physiques « santé » et quelques règles diététiques simples.

Notre équipe a été sollicitée à plusieurs reprises dans le cadre de la gestion de crise.

L'aspect non technique est trop peu pris en compte, il y a là un frein culturel énorme. Voici quelques réflexions entendues au cours de nos interventions :

« Ce n'est pas à la boîte de s'occuper de notre bien-être psychologique, c'est trop intime. »

« Faire la sieste, c'est pour les paresseux, c'est une perte de temps. »

« Le mental se développe en travaillant uniquement la technique. Le reste, c'est du pipeau. »

« Je ne suis jamais stressé, c'est un signe de faiblesse. »

Cette dernière remarque m'amène à vous parler un peu de stress. Le stress est souvent vu comme une pathologie, un désordre, ce que j'appelle la « détresse », ou, comme l'a écrit le père du stress, Hans Selye, un « *distress* ». Or, le stress a été défini au milieu du xx^e siècle comme étant l'ensemble des réactions d'adaptation à une situation pour laquelle nous n'avons pas de réponse immédiate (combien de fois par jour rencontrez-vous une situation nouvelle et imprévue ? et lors d'une crise ?). selon l'OMS, dans le monde

.....

(2) Objectifs validés par des études scientifiques menées depuis plus de quinze ans. Des études ont montré l'efficacité de la méthode dans ces domaines donc ont validé l'atteinte de ces objectifs (gestion du stress à court, moyen et long terme, récupération...).

(2) Styles de *coping* : stratégies inconscientes d'adaptation (*to cope* : faire face).

du travail en général, il y a réaction de stress lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception des exigences de la situation et la perception que l'on a de nos capacités à y faire face. La méthode TOP aide à agir sur ces perceptions pour les équilibrer. Il existe une région du cerveau en connexion avec toutes les autres, et c'est celle qu'on mobilise pour s'adapter : le cortex préfrontal³.

Quant à la fatigue, des études menées dans les années quatre-vingt-dix et plus récemment ont montré qu'elle était responsable de 25 % des accidents de la route, des accidents aériens et des accidents du travail. Dès 2013, nous trouvons des articles consacrés aux rugbymen qui récupèrent dans des poubelles d'eau glacée. Depuis, les chambres de cryothérapie ont été développées pour récupération (et pour le traitement des douleurs). Cela montre que le monde du sport a compris depuis longtemps que la récupération était la clé de la performance et de l'endurance. Les bénéfices de la sieste ont été démontrés il y a une soixantaine d'années et de nombreux travaux en confirment les effets bénéfiques sur l'adaptabilité, la réduction des accidents, l'amélioration de la santé, etc.

L'utilisation des TOP se fait en cinq étapes :

Mise au point de sa boîte à outils TOP personnalisée

1. en suivant une formation et en s'entraînant pour pouvoir appliquer la bonne technique au bon moment (processus FEA). Ces temps de formation et d'entraînement peuvent être intégrés lors d'exercices de gestion de crise, sous forme par exemple d'une dizaine d'ateliers d'une heure ou une heure et demie répartis sur deux ou trois mois.

Une fois votre boîte à outils opérationnelle, vous suivrez les quatre étapes suivantes d'abord lors d'un exercice de gestion de crise pour être prêt pour une crise à gérer.

Tout commencera par une météo TOP : comment êtes-vous ? En « hyperstress » (débordé, énervé...), en « hypostress » (découragé, fatigué...) ou en forme (nous appelons ceci la *zone d'activation de l'action* : vous êtes actif, vigilant et tout se déroule dans l'aisance, la fluidité, la sérénité...) ? Cette météo TOP se fait en quelques secondes, régulièrement, pour détecter notamment les moments où vous commencez à « monter dans les tours » ou ceux où vous vous n'êtes plus « présent à votre activité ».

2. Préparation de l'activité dès que vous avez connaissance de la crise pour laquelle vous risquez d'être appelé (accident aérien, nucléaire, Covid...) Cette phase vous permettra de développer spécifiquement pour la crise en cours l'habileté à imaginer des stratégies d'adaptation et d'action rapidement, au fur et à mesure du déroulement de la crise.

3. Mobilisation pour l'action dès que vous êtes appelé, par exemple dynamisation (échauffement) physique et psycho-cognitive avant de conduire, et une fois arrivé sur site, pré-activation mentale avant de vous lancer dans votre activité spécifique de gestion de crise (dans une tente, un bureau...). Lors de l'appel, mobilisation psychophysiologique pour partir avec des check-lists, des procédures claires incluant bien sûr l'incertitude quant à la réalité de l'accident ou de la crise.

4. Régulation de la dépense énergétique (physique ou psycho-cognitive) pendant les phases de travail, et pendant la

durée de la crise. Selon votre poste et votre personnalité, vous pourrez faire des pauses courtes (une à deux minutes par exemple avec quelques respirations ou un recentrage sensoriel sur vous-même), des pauses plus longues (relaxation de cinq à dix minutes ou sieste de cinq à vingt minutes voire deux heures si vous en avez le temps, surtout en période nocturne). Ces pauses seront réparties en fonction de votre engagement dans la gestion de crise. Sachez que la récupération est la clé de la performance. Vouloir rester sur le pont à tout prix vous fait faire des erreurs et vous pouvez vous endormir inopinément.

5. Récupération à l'issue de l'intervention : selon la durée d'intervention prévoir tout d'abord un débriefing pédagogique des points positifs et une correction des erreurs évitables (sources d'apprentissage). Ce débriefing peut être fait tous les jours. Au retour, prendre le temps de dormir (en se couchant plus tôt qu'habituellement pour bien récupérer et en faisant régulièrement des relaxations et des siestes. En ce qui concerne le retour (qui est une activité en soi), les conducteurs devront se dynamiser avant pour rester attentifs à la route.

EXPÉRIENCE D'UNE FORMATION À LA GESTION DE CRISE

Nous avons eu l'occasion, il y a quelques années, de participer à des formations à la gestion de crise auprès d'un organisme de formation. Nous avions un programme TOP de dix heures (5 × 2 heures), puis nous avons participé à un exercice grandeur nature de simulation de crise. Le

.....

(3) Fradin J., L'intelligence du stress, Eyrolles, 2008.

programme en salle a consisté en cours sur les fondamentaux puis en apprentissage de techniques comme :

- la météo TOP pour prendre très rapidement conscience de son état physique et psychologique tout le temps de la gestion de crise ;
- les respirations apaisantes (associées éventuellement à d'autres techniques pour souffler un peu quand c'est possible) et dynamisantes pour s'ajuster aux exigences de la situation et se (re) mobiliser quand il le faut ;
- les relaxations et la pause régénératrice optimisée pour récupérer ;
- les bulles sensorielles (bulle ressource pour faire une pause et prendre du recul, bulles protectrices pour distinguer les informations pertinentes des inputs désagréables) ;
- le SAS Bonheur du jour lors d'une pause longue pour mémoriser les points positifs vécus pendant le temps de gestion de crise ;
- le réveil dynamisant et la dynamisation psychophysiologique pour s'échauffer avant de se lancer dans l'action sur les plans physique et psycho-cognitif ;
- le renforcement positif à utiliser en cas de perte de confiance et de découragement ;
- la préparation mentale de la réussite à pratiquer pour l'exercice en grandeur réelle, dès que vous pensez être activé.

Lors de l'exercice sur le « terrain », qui a duré soixante-douze heures, nous avons débuté par des dynamisations psychophysiologiques. Il a été organisé des temps de récupération de vingt minutes le jour pendant les pauses longues (ces pauses n'arrivaient pas au même moment pour tous les participants, d'où

l'intérêt de les avoir formés pour qu'ils soient autonomes) et des périodes de deux heures la nuit par rotations. Les participants étaient encouragés, lorsqu'ils n'avaient pas de rôle actif, à faire des bulles ressources (plutôt que rester sur place à discuter ou boire des boissons énergétiques). Je suis passée voir les participants régulièrement pour détecter les éventuelles erreurs ou les difficultés, notamment dans la gestion du stress et des émotions. Dans les faits, les temps de récupération ont été très peu suivis car les participants savaient qu'au bout de trois jours, l'exercice serait terminé et beaucoup avaient prévu quelques jours de congé à l'issue de l'exercice. C'est tout le problème des entraînements et des exercices de simulation : il manque l'incertitude de la durée. Cet exercice a toutefois été l'occasion pour les participants de constater les bienfaits des TOP et notamment des techniques de dynamisation (la respiration dynamisante, le réveil dynamisant, la dynamisation psychophysiologique), qu'ils ont presque tous utilisées.

EXPÉRIENCE DE LA CRISE COVID

Dès le premier confinement, en 2020, nous avons été sollicités par des cellules de gestion de crise de différents organismes privés ou publics. Nous avons parfois travaillé avec des spécialistes de la gestion de crise qui ont apporté toutes leurs compétences techniques que nous avons complétées par ce que nous pouvons appeler des « compétences non techniques » ou « *soft skills* ». Sur l'instant, les participants étaient très heureux d'apprendre à se poser en quelques minutes, à gérer leur stress avec des exercices courts et efficaces. La méthode a été plébiscitée. Renseignements pris au printemps dernier : aucune cellule de crise n'a souhaité se former à la méthode, ils étaient revenus à des exercices purement techniques. Le chemin est encore long pour

changer les mentalités. Pourtant, ce que chacun peut apprendre pour la gestion de crise pourrait lui servir dans tous les secteurs de sa vie professionnelle et personnelle. Lors de nos formations, nous élargissons toujours nos exemples d'application à ces deux champs. Comme me l'a dit un général en 2000, « pour être bien au travail, il faut également être bien dans sa vie privée et inversement ».

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE DES TOP LORS D'UNE CRISE

Pendant le trajet, mobilisation de l'énergie physique et cognitive des conducteurs, récupération (*banking sleep*⁴) des passagers, gestion de leur stress et de leurs émotions (il y a forcément une augmentation du niveau de stress, qu'ils géraient pour en faire un stress « utile », « moteur »). À l'arrivée, souvent l'action gère le stress. Le responsable prend le leadership pour la gestion technique de la crise. Dès qu'il y a un temps faible, chacun en profite pour faire une pause, une relaxation ou une sieste, voire un ou deux cycles de sommeil, en respectant les précautions d'emploi, notamment au réveil, dynamisation pour diminuer le temps d'inertie pendant lequel les personnes sont encore en hypovigilance. Il s'avère que c'est au responsable de la gestion de crise d'intégrer ces techniques TOP de récupération ou de dynamisation lors de ses briefings pour que chacun ose les utiliser. À l'issue de la crise, prendre un temps de débriefing TOP : renforcer les réussites, corriger les erreurs, vivre la satisfaction d'avoir su mobiliser ses compétences techniques, ses savoirs et ses savoir-faire, son savoir-être également pour que tout se déroule efficacement et sereinement.

Un constat peut être fait : ces organismes ont demandé des accompagnements TOP quand le besoin s'en faisait sentir, c'est-à-dire de manière curative et non

.....

(4) Stockage de sommeil avant une période de privation de sommeil.

préventive. Si les interventions se déroulent en plusieurs séances avec des intersessions, il est possible de proposer des actions efficaces en prenant en compte ce fait. En revanche, vouloir gérer en trente minutes les facteurs de contre-performance qui pénalisent une gestion de crise, comme cela m'a été demandé, n'est pas possible, surtout à distance. Si le praticien TOP est présent, il pourra proposer quelques respirations adaptées après observation de l'état psychocognitif des personnes. Nous évoquons toujours l'importance de l'entraînement et de la mise au point de la boîte à outils personnelle. Certains, par la suite, nous ont demandé des actions de type formation initiale, d'autres pas. Le plus important est de répondre aux attentes des personnes ■

À RETENIR

La méthode TOP trouve toute sa place dans la gestion de crise et les plans de continuité d'activité pour gérer les principaux facteurs de contre-performance que sont le stress et la fatigue et pour optimiser les actions relevant des aspects strictement techniques.

L'objectif des formations à la méthode est de vous rendre autonome en vous proposant un processus de formation, d'entraînement pour que vous utilisiez la bonne technique au bon moment.

Il est utile de détecter rapidement vos réactions inadaptées pour mettre en œuvre rapidement les moyens de vous ajuster aux exigences de la situation.

POUR EN SAVOIR PLUS

De Smedt M. (dir.), *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Albin Michel, 2012.

Faraut B, *Sauvés par la sieste. Petits sommes et grandes victoires sur la dette de sommeil*, Actes Sud, 2019.

Fradin J., *L'intelligence du stress, Mieux vivre avec les neurosciences*, Eyrolles, 2020.

Fuzier R. et Jaulin F., *Facteurs humains en santé. Des clés pour améliorer la sécurité des patients... et la vôtre !*, Arnette, 2023.

Le Van Quyen M., *Les pouvoirs de l'esprit*, Flammarion, 2015.

Perreaut-Pierre E., *Comprendre et pratiquer les techniques d'optimisation du potentiel*, InterÉditions, 2019.

Stake E., *Les vertus de la respiration consciente*, Trédaniel, 2018.

Vraie B., *Stress aigu en situation de crise. Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*, De Boeck, 2018.

Institut national du sommeil et de la vigilance, Dormez Bougez !

Institut national du sommeil et de la vigilance, Sommeil et travail.



Comment développer une culture du risque et une culture de crise selon ChatGPT 4

ChatGPT 4 est un modèle de langage développé par OpenAI. C'est un système d'intelligence artificielle permettant d'engager des conversations avec les utilisateurs.

ChatGPT 4 a été conçu pour fournir des réponses utiles et pertinentes aux questions des utilisateurs, les aider dans leurs recherches et même engager des conversations. Il peut également suggérer des idées, donner des conseils et fournir des informations sur de nombreux sujets.

La culture du risque et la culture de crise sont deux concepts différents qui sont liés à la gestion des situations dangereuses ou potentiellement problématiques. La grande différence entre la culture de risque et la culture de crise réside dans leur approche et leur objectif.

La culture de risque se concentre sur la prévention et la gestion proactive des risques. Elle encourage une mentalité d'anticipation et de préparation, en mettant en place des politiques, des procédures et des pratiques visant à identifier, évaluer et atténuer les risques avant qu'ils ne se transforment en crises. La culture de risque vise à créer un environnement où les risques sont pris en compte dans toutes les décisions et où la responsabilité de la gestion des risques est partagée par tous les membres d'une organisation.

En revanche, la culture de crise se concentre sur la réaction et la gestion des crises qui surviennent malgré les mesures de prévention prises. Elle se caractérise par la capacité à faire face à des situations d'urgence, à prendre des décisions rapides et efficaces, à communiquer de manière transparente et à mobiliser les ressources nécessaires pour gérer la crise. La culture de crise met l'accent sur la résilience, l'adaptabilité et la capacité à apprendre des erreurs pour améliorer le processus et la préparation future.

COMMENT DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE ?

La culture du risque est un concept essentiel dans le domaine de la gestion des risques, que ce soit dans les entreprises, les

institutions financières ou même au niveau individuel. Elle englobe les attitudes, les valeurs et les comportements qui permettent de gérer efficacement les risques et d'éviter les conséquences néfastes qui en découlent.

Une culture de risque se réfère à l'attitude et à l'approche adoptée par une organisation pour identifier, évaluer et gérer les risques liés à ses activités. Elle met l'accent sur la prévention et la gestion proactive des risques avant qu'ils ne se transforment en crises. Une culture de risque encourage la sensibilisation et la responsabilité collective pour identifier les risques, mettre en place des mesures préventives et gérer les situations de manière efficace.

Il est important de comprendre que le risque fait partie intégrante de la vie quotidienne. Que ce soit dans

les affaires, les investissements ou les décisions personnelles, il y a toujours un certain degré de risque associé. La culture du risque consiste à reconnaître et à accepter cette réalité, tout en mettant en place des mesures pour atténuer les risques et maximiser les opportunités.

Pour développer une culture de risque au sein d'une organisation, voici quelques étapes clés à suivre :

- **Sensibilisation** : l'un des aspects clés de la culture du risque est la sensibilisation. Il est essentiel de sensibiliser les individus à l'existence des risques et à leurs conséquences potentielles. Cela peut être réalisé par le biais de formations, de discussions ou même de simulations de scénarios de risque. L'objectif est de créer une prise de conscience collective, où chaque personne comprend l'importance de la gestion des risques et sa responsabilité individuelle dans ce processus. Informez les membres de l'organisation sur l'importance de prendre des risques calculés pour favoriser l'innovation et la croissance. Expliquez les avantages et les opportunités qui peuvent découler de la prise de risque.
- **Leadership exemplaire** : les dirigeants doivent montrer l'exemple en prenant des risques et en encourageant les autres à faire de même. Cela crée une culture où la prise de risque est valorisée et encouragée.
- **Encourager la créativité** : favorisez un environnement où les idées nouvelles et différentes sont encouragées. Encouragez les employés à proposer des solutions innovantes, même si elles comportent un certain degré de risque.
- **Communication ouverte** : créez un espace où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations liées aux risques. Encouragez la transparence et l'ouverture dans la discussion des risques.

- **Formation et développement** : offrez des formations sur la gestion des risques et l'analyse des avantages et des inconvénients. Aidez les employés à développer leurs compétences en matière d'évaluation des risques et de prise de décision éclairée.
- **Récompenses et reconnaissance** : valorisez les employés qui prennent des risques calculés et obtiennent des résultats positifs. Célébrez les succès et partagez les leçons apprises de manière à renforcer l'acceptation des risques.
- **Gestion des échecs** : apprenez à gérer les échecs de manière constructive. Encouragez les employés à tirer des leçons de leurs erreurs et à les considérer comme des opportunités d'apprentissage. Cela implique également d'encourager une culture de transparence, où les erreurs et les échecs liés aux risques sont acceptés comme des occasions d'apprentissage et de croissance. Il est essentiel de créer un environnement où les individus se sentent à l'aise de signaler les problèmes potentiels et de proposer des solutions innovantes.

En suivant ces recommandations, vous pouvez aider à développer une culture de risque au sein de votre organisation, favorisant ainsi l'innovation, la croissance et l'adaptabilité face aux défis futurs.

COMMENT DÉVELOPPER LA CULTURE DE CRISE ?

Une culture de crise se concentre sur la manière dont une organisation réagit et gère une crise une fois qu'elle s'est produite. Elle met l'accent sur la planification, la coordination et la communication efficace pour faire face à une situation d'urgence. Une culture de crise implique la mise en place de protocoles d'intervention d'urgence, de plans de continuité des activités et de stratégies de communication

pour minimiser les effets négatifs d'une crise et rétablir la stabilité.

Renforcer la culture de crise au sein d'une organisation nécessite une approche multifacette. Voici quelques étapes :

- **Formation et éducation** : fournir à votre équipe des formations régulières sur la gestion de crise. Cela comprend la compréhension des risques, la prise de décision en situation de crise et la communication efficace.
 - **Exercices de simulation** : les exercices de simulation de crise aident à préparer votre équipe à gérer efficacement les crises. Ils fournissent également un aperçu précieux de la façon dont les équipes réagissent et interagissent en temps de crise.
 - **Communication ouverte** : encouragez une communication ouverte et transparente dans votre organisation. Cela permet de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde et comprend la situation.
 - **Préparation** : avoir des plans de crise bien définis en place. Cela devrait inclure des plans de continuité des activités, des plans de communication de crise et des plans de gestion des incidents.
 - **Apprentissage** : après chaque crise, prenez le temps d'analyser ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait être amélioré. Cela devrait être utilisé pour améliorer les plans de crise existants.
 - **Leadership** : un bon leadership est essentiel en temps de crise. Les dirigeants doivent être capables de prendre des décisions difficiles rapidement, de communiquer efficacement et de soutenir leur équipe.
- Le développement d'une culture du risque et de la crise présente de nombreux avantages pour une organisation, dont notamment :
- **Anticipation des risques** : une culture du risque permet à une

organisation d'identifier, d'évaluer et d'anticiper les risques auxquels elle pourrait être confrontée. Cela permet de prendre des mesures préventives pour minimiser les impacts négatifs.

- **Prise de décision éclairée** : une culture du risque favorise une prise de décision éclairée et basée sur des informations objectives. Les décideurs peuvent évaluer les risques associés à différentes options et choisir celle qui présente le meilleur équilibre entre bénéfices et risques.
- **Gestion efficace des crises** : une culture de la crise prépare une organisation à faire face à des situations d'urgence et à y réagir de manière rapide et efficace.

Les membres de l'organisation sont formés pour gérer les crises, ce qui permet de minimiser les perturbations et de limiter les conséquences négatives.

- **Amélioration continue** : une culture du risque et de la crise encourage l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. Les erreurs et les incidents sont utilisés comme des opportunités d'apprentissage pour identifier les lacunes et mettre en place des mesures correctives afin d'éviter les répétitions.
- **Renforcement de la résilience** : une culture du risque et de la crise renforce la résilience d'une organisation en la rendant plus adaptable et capable de faire

face aux changements et aux défis imprévus. Cela permet à l'organisation de rebondir plus rapidement après une crise et de se rétablir plus efficacement.

En développant une culture du risque et de la crise, une organisation peut se préparer de manière proactive aux défis auxquels elle pourrait être confrontée, minimisant ainsi les impacts négatifs et maximisant les opportunités de croissance et de succès à long terme ■



POINT DE VUE

L'ANTICIPATION EN SITUATION DE CRISE L'APPROCHE PANDA – PARTIE 1

Marc VOIRIN, Bertrand ROBERT

Marc VORIN et Bertrand ROBERT ont manœuvré ensemble en cellule d'anticipation dès les prémices de la crise Covid et pendant son pilotage.



Marc VOIRIN

Ingénieur en génie atomique, Master of Sciences in Health Physics (radioprotection et instrumentation associée) et responsable de gestion de crise, titre délivré par l'IHEMI, Marc Voirin travaille depuis vingt-huit ans pour un grand groupe énergétique, et contribue à son dispositif de gestion de crise depuis une dizaine d'années. À ce titre, il a notamment piloté pendant dix-huit mois, de janvier 2020 à juin 2021, la cellule d'anticipation créée à l'occasion de la crise COVID au périmètre de ce groupe industriel. Il dirige le vivier des collaborateurs de l'entreprise susceptibles d'être appelés en cellule d'anticipation. Il pilote également l'organisation d'exercices de crise majeurs, transverses à l'entreprise.



Bertrand ROBERT

Tombé dans les crises depuis 1986 (SIRPA central et en équipe avec Patrick Lagadec une vingtaine d'années). Cofondateur d'Arjuna (1993) puis fondateur et dirigeant d'Argillos (2001). Appui aux cellules de crise publiques et privées avant-pendant-après les événements – plus de 400 expériences. Recherche appliquée, conseil et formation sur les dimensions cachées et essentielles du pilotage des crises : peurs, confiance, dynamique des surprises et comment s'y entraîner, architecture des lieux de décision, techniques d'anticipation, nouvelles pratiques en retex-partages d'expériences, développement d'une culture ad hoc dans les organisations, préparation mentale et physique... Pratiques parallèles inspirantes : aikido, écriture chinoise, musique. IEP Paris, Essec, réserve citoyenne de l'armée de l'air et de l'espace, intervenant IHEMI depuis 1989 (IHESI IERSE, INHESJ, IHEMI).

L'anticipation en situation de crise : de quoi parle-t-on ?

L'anticipation est liée au processus d'homnisation, à des fins d'échapper aux prédateurs naturels, et de façon implicite, d'améliorer ses capacités de survie. Accepter de perdre du temps dans l'immédiat pour espérer en gagner dans l'avenir par un processus de réflexion et d'imagination collectif a sans doute contribué à la

pérennité de notre espèce et renforcé ses capacités d'innovation.

Apparentée dès l'origine aux mythes¹, au sacré et, en Chine, à des pratiques de divination à la source de l'écriture, l'anticipation souffre peut-être d'une filiation éloignée des Temps modernes et d'une approche scientifique. Ceci peut expliquer en partie pourquoi la question de l'anticipation est rarement abordée dans

.....

(1) Voir notamment dans la mythologie grecque les jumeaux Prométhée (celui qui devine) et Epiméthée (celui qui comprend après coup), et bien sûr Cassandre, condamnée à ne pas être écoutée.

la littérature et pourquoi sa pratique est encore peu observée dans les cellules de crise², alors qu'elle est naturelle depuis longtemps dans l'art de la guerre ou de la navigation, dont la déesse tutélaire dans la mythologie grecque est la même que celle des sages-femmes (trois métiers de décisions vitales face à l'imprévu) : Métis, première femme de Zeus, qui personnifie la ruse, l'intelligence pratique, l'adaptation aux circonstances.

Pourtant, des travaux comparatifs récents³ montrent que les organisations ont mis en place des démarches de projection : anticipation, planification, prévision, prospective... autant de mots traduisant la volonté d'esquisser un ou des futurs possibles, probables, souhaités, redoutés... Ces notions n'étant pas identiques, il convient de les clarifier pour délimiter le champ de l'anticipation en situation de crise :

La prospective a pour finalité de développer des scénarios à long terme utilisés pour étayer des décisions stratégiques s'inscrivant dans un temps long, ou à définir des futurs souhaitables pour voir comment s'en approcher. La prospective n'est pas une démarche liée habituellement à la gestion de crise, même si le retour d'expérience des crises y est parfois intégré ou est à l'origine de nouvelles réflexions prospectives (ex. Les transformations du travail post-Covid ; les scénarios en lien avec l'évolution du climat ou des équilibres géostratégiques).

La planification a pour objet de définir les actions à mettre en place afin d'atteindre un objectif fixé. Elle est un appui structurant pour le management des crises et regroupe toutes les actions qui concourent à identifier les risques prioritaires, organiser les pratiques de veille et les schémas d'alerte, penser les plans et procédures adaptés, former et entraîner les personnels, tisser des liens avec les partenaires de crise, pratiquer le retex, développer une culture-socle de crise au sein des organisations, et s'assurer d'une spirale de progrès continu du dispositif global.

La prévision se consacre à l'analyse de phénomènes physiques, économiques, observables ; et par, des approches mathématiques (probabilistes ou statistiques), cherche à caractériser l'évolution future de ces phénomènes.

L'anticipation en situation de crise se positionne sur une autre dimension. Elle suppose que les organisations sont en situation de crise (anticipation à chaud), ou craignent de l'être prochainement (anticipation tiède).

En se **questionnant** selon des méthodes ad hoc, en se mettant du côté de la crise, en **dessinant** les évolutions possibles de la crise à différents horizons temporels,

.....

(2) Robert, 2010.

(3) Brun, Cazzato, Lacoste, Rollin, Verhoeven et Voirin, 2022 ; voir aussi les travaux des GDS de l'IHEMI [2022 et 2023 dirigés par Elie Chevillot-Miot. Chargée de recherche au département Risques et crises de l'INHESJ, puis de l'IHEMI, de 2018 à 2021.

(4) Bérroux, Guilhou et Lagadec, 2008 ; Guilhou et Lagadec, 2008.

l'anticipation en situation de crise a pour objectif de prendre **de la hauteur et du recul**, et **de se projeter en éclairé** sur le jeu des acteurs et les lignes de fuite de la situation pour suggérer aux pilotes de la crise des **initiatives** applicables sur le terrain.

Elle aide à fixer le cap en se **protégeant du stress** opérationnel, et en sondant avec **flexibilité** mentale et liberté de parole les angles morts et les « **impossibles** » de la situation afin d'éviter des **pièges**, de **diminuer les facteurs de surprise** et de discerner si possible des **opportunités**.

Pensée pour alerter les dirigeants, elle peut se heurter à des **phénomènes de résistance** – peurs, déni, méconnaissance, rivalité, agressivité, jeux de pouvoir, inhibition, attentisme.

Art du mouvement et de l'initiative – « anticiper vient du latin antecapere : prendre avant d'être pris – **comment en fixer les règles ?** Comment la structurer, la ritualiser sans lui faire perdre sa pertinence et sa vélocité ?

Patrick Lagadec a théorisé une approche méthodologique permettant d'associer ces qualités *a priori* antinomiques ; approche adaptée depuis maintenant une quinzaine d'années par une grande entreprise française au moyen de sa force de réflexion rapide⁴ (FRR)

Notre réflexion s'inscrit dans la lignée de ces recherches, en l'enrichissant de plus d'une **décennie d'expérience** de cellule d'anticipation en situation de crise « dans la vraie vie ». Notre but est de transmettre cette approche pour aider les organisations (publiques/privées) à renforcer leurs capacités d'anticipation à chaud, ou à créer et expérimenter une cellule d'anticipation.



Pourquoi une cellule d'anticipation en situation de crise ?

Piloter une crise expose à des exigences extrêmes

Surmonter les chocs et faire face à des peurs multiples : peur de l'échec, de l'effondrement de

l'organisation, des erreurs, des sanctions pénales, de la dégradation de l'image, des pertes financières, de la mise à nue vertigineuse de pans de vulnérabilité dans l'organisation...

Encaisser une pression intense : urgences à traiter, poids des enjeux (vies humaines, éthique, cohésion sociale, répercussions économiques, réputation, dimensions politiques et rayonnement international...), concentration des critiques et des attaques, pression médiatique, fake news, attaques ad hominem sur les réseaux sociaux, risque de devenir le bouc émissaire, accumulation de retards à rattraper, reporting multiples à assurer, contraintes réglementaires à respecter, nombre colossal de messages/emails à traiter, d'articles et synthèses de veille à lire, moyens logistiques insuffisants, goulots d'étranglement, conditions de travail inconfortables, journées harassantes, nuits courtes, intrusion dans la vie privée.

Prendre des décisions lourdes en univers complexe et tissé d'incertitudes : multiplicité des fronts à traiter, effets domino, absence de repères, absence de consensus, confrontation à l'inconnu.

Subir une situation à évolution rapide : rebondissements multiples, perte de contrôle, instantanéité de l'information, délais intenable.

Agir dans une organisation parfois peu préparée : la grammaire des crises – prise de décision dans l'incertitude, anticipation, écoute des signaux faibles, gestion de la surprise, des peurs, fonctionner en équipe, tenir dans la durée (sommeil, alimentation, stress), déjouer les biais cognitifs, faire preuve de créativité, communiquer de façon efficace, tirer les enseignements d'une crise, savoir remercier... – ne fait pas encore partie des programmes scolaires ni de ceux de l'enseignement supérieur, sauf exception.

La résultante, pour l'ensemble des collaborateurs amenés à siéger en cellule de crise **est la saturation et l'inhibition** : les **cerveaux** et les **corps** engagés dans le pilotage de la crise s'épuisent rapidement – la **fatigue** est la première ennemie de la **lucidité** et la première amie de l'**irritabilité** ; l'énergie, le moral et la cohésion sont en berne, et le sentiment d'impuissance peut plomber les esprits.

Les mises en situation, au moyen de diverses formes d'exercices, permettent d'acclimater l'ensemble du dispositif à ce type d'exigences, pour autant que les exercices soient réellement conçus pour défier les organisations et les équipes, pour **entraîner à être surpris**, et non organisés comme une revue du 14-Juillet.

Ce point de vue est partagé par nombre de professionnels de la gestion de crise. Par exemple, le secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN) estime que l'anticipation en situation de crise est indispensable

pour faire face à une crise complexe et durable, une crise hors cadre ou transverse. L'intégration de l'anticipation en situation de crise dans la gestion de crise relève du bon sens⁵. Elle permet de forcer à l'action, notamment dans les situations où la panique, la sidération peuvent s'emparer des collectifs⁶.

Huit bénéfiques au moins peuvent être espérés de la mise en place d'une **fonction** anticipation pour le pilotage des crises :

- **Prise de hauteur** pour poser un diagnostic plus large de la situation, de ses composantes, de ses lignes de fuite et porter si besoin un regard d'observateur sur le dispositif de crise et son mode de fonctionnement ;
- **Prise de recul** pour **prendre le temps de réfléchir**, d'examiner la situation **en empathie** avec les autres acteurs, d'identifier les **angles morts** d'où peuvent surgir des surprises, de consulter les **enseignements** tirés de cas approchants pour s'en inspirer ;
- **Intelligence de la situation** et de ses évolutions possibles par une **veille** spécifique, et l'**écoute** des **signaux faibles** ;
- **Questionnement** pour écarter les **biais cognitifs**, pour qualifier et diminuer les incertitudes, pour **prendre le temps d'analyser** la situation et ses dynamiques internes ;
- **Projection vers l'avant** pour déjouer les **pièges** et suggérer des initiatives afin de **moins subir** la situation et de tendre vers les effets finaux recherchés ;
- **Créativité** face à une situation qui ne rentre pas dans les référentiels, pour **reprendre l'initiative** et trouver des **sorties de crise par le haut** ;
- **Soutien et réassurance** pour le pilotage, comme dans une cordée en montagne, par validation/supervision de la marche suivie jusqu'ici et/ou alerte sur des points d'attention ou la non-prise en compte de choses s'inscrivant dans le GBS ou « gros bon sens » ;
- Recherche d'opportunités, en dépit de la gravité de la crise.

Ces appuis au pilotage de la crise sont d'autant plus utiles que les crises se sont installées en permanence dans le paysage et tendent à se combiner (ex. climatiques et sanitaires et cyber et sociales) pour former un cocktail de complexité récurrent et potentiellement dévastateur.

Offrir dans ces conditions au pilote de la crise quelques idées utiles – qui vont peut-être orienter positivement le cours des choses ou éviter un crash stratégique – peut suffire à justifier son travail et à conserver un positionnement humble, au service de la cellule Décision.

.....

(5) Pinganaud, 2022.

(6) Vittoris, 2021b



L'anticipation en situation de crise : l'analogie du panda

Le panda est à plus d'un titre un animal **hors cadre ...** comme le sont les cellules d'anticipation.

Le panda est un animal **rare**, présent à l'état sauvage uniquement en Asie centrale. Les cellules d'anticipation ne sont pas encore fréquentes au sein des organisations.

Alors qu'il est classé « carnivore », son alimentation est à 99 % d'origine végétale. La cellule Anticipation apparaît aussi comme un animal managérial **difficile à classer** dans l'organigramme et dans sa composition.



Le panda vit dans les arbres. La cellule d'anticipation doit également **prendre de la hauteur** sur la situation et regarder l'horizon à 360° pour produire une analyse utile et proposer des initiatives pertinentes.



Le panda s'alimente en continu (20 kg de bambous au quotidien, le quart de son poids !). L'anticipation a également besoin de **se nourrir en continu** : privée de veille et d'informations, elle tournerait en rond et produirait des livrables inadéquats.

Privée d'entraînement, elle ne serait pas opérationnelle. Privée **d'améliorations** continues et de perspectives motivantes, elle s'étiolerait vite.



Les pattes du panda sont dotées d'un sixième pouce, apparu au cours de l'Évolution pour qu'il saisisse les bambous et s'y tienne : **adaptation à son écosystème**. Les équipiers des cellules Anticipation ont intérêt aussi à développer

des attitudes et à maîtriser des **méthodes spécifiques** à la fonction Anticipation.

Doté de dents et de griffes imposantes, le panda n'est pourtant pas un prédateur. La cellule Anticipation

doit être **armée** de compétences intellectuelles et comportementales mais **ne doit pas entrer en concurrence frontale** avec les autres composantes du dispositif de crise.

En Chine, le panda est appelé parfois « grand chat ours », parfois « grand ours chat ». La cellule Anticipation doit faire preuve d'agilité pour reconsidérer son analyse et pour s'adapter aux attentes et à la forme d'intelligence du ou de la pilote de la crise (ex. : est-il réceptif· ou réfractaire aux cartes mentales ?)



La durée de gestation du panda est variable d'une femelle à l'autre. À sa naissance, le petit est minuscule (110 g en moyenne) et aveugle. Une cellule d'anticipation est un objet fragile dans l'organisation et sa gestation peut être longue. La préparation de l'écosystème marginal doit en être informé et protéger la jeune pousse.

Le panda est un objet de *soft power* en Chine, qui le considère comme un trésor national. Les cellules d'anticipation sont **précieuses** et peuvent être des vecteurs de *soft power* dans l'univers des crises ; elles peuvent aussi devenir l'objet de jeux de pouvoir, et ce, au détriment de leur efficacité. D'où le soin à apporter au recrutement des équipes et à la juste insertion des cellules dans les dispositifs de crise

L'approche P.A.N.D.A.

Au-delà des parallèles établis entre le panda et une cellule d'anticipation, l'acronyme PANDA résume une approche (au sens où le sujet est vaste et non stabilisé et en forme d'invitation au partage avec d'autres praticiens passionnés) et une méthode (*hodós*, « *chemin, route, voie* » ; *cheminement pour visiter les sujets clés d'une cellule d'anticipation*) parmi d'autres⁷ pour guider l'anticipation en situation de crise.

Préparation : définir la place de la fonction Anticipation au cœur du dispositif de crise, identifier par temps calme son vivier Anticipation, les profils à mobiliser en cellule Anticipation, les former/entraîner spécifiquement, animer ce vivier et le rendre attrayant pour les meilleurs candidats.

Analyse en situation de crise : de quoi s'agit-il, quel est le cœur de la crise et quels sont ses éléments dimensionnants ? Quels sont les acteurs et leurs jeux ? Quels sont les pièges à éviter ? L'analyse est

.....
(7) D'autres méthodes d'anticipation sont possibles, et restent à créer. Nous en avons par exemple développé chez Argillos à partir des **axes de déséquilibre** d'une situation, à partir des **étonnements**, ou à partir des **différentes formes d'intelligence collective** utiles à l'anticipation. Chaque méthode est le fruit et le miroir d'une culture d'organisation. **Ne pas dépendre d'une seule méthode** est un facteur sinon de succès, du moins d'évitement du risque d'être prisonnier de la méthode ou d'un sentiment de satisfaction dangereux qui endormirait la nécessité de perfectionnement continu.

enrichie d'une série d'autres questions qui précisent et approfondissent la réflexion.

Navigation dans l'inconnu : face à l'océan d'incertitudes générées par la crise, imaginer des **scénarios** d'évolution pour éclairer la route des pilotes de la crise et proposer les boussoles pertinentes pour tenir le bon cap.

Dessiner des chemins d'anticipation : suggérer des **initiatives / décisions** en matière d'anticipation selon un processus **adaptatif**, des **rituels**, un **dialogue** productif et une **mise en forme/visualisation** ; et identifier des opportunités au service du pilotage de la crise.

Acculturation : la connaissance des outils et des méthodes ne suffit pas pour produire régulièrement des suggestions pertinentes en matière d'anticipation et pour qu'elles soient prises en compte par le reste du dispositif. **L'obstacle principal est d'ordre culturel**. De nombreux freins et pièges doivent être levés pour que la greffe d'une fonction Anticipation réussisse de façon pérenne et convaincante au sein d'une organisation. Autrement dit, comment faire de la belle idée théorique du Panda – de la cellule d'anticipation – **une espèce en voie d'apparition** dans les organisations ?

Nous présentons ici le P (Préparation) et le A (Analyse) de la démarche. Les trois autres dimensions seront décrites dans le prochain numéro de la LIREC.

Préparation - L'Anticipation... cela s'anticipe !

La mise en place d'une fonction Anticipation au sein d'une cellule de crise se prépare, comme en musique l'improvisation réussie est le fruit d'un travail de fond à titre individuel et d'un entraînement collectif régulier.

Le premier pas consiste à définir les effets recherchés et la place de la fonction Anticipation au sein du dispositif de crise :

- Est-elle en lien avec des acteurs extérieurs, est-elle **purement interne**, ou entre les deux (par exemple avec la présence d'un regard extérieur spécialisé) ?
 - Doit-elle produire en priorité des **scénarios d'évolution** ou identifier les conséquences potentielles de telle ou telle décision ?
 - Doit-elle assurer une **vigie des initiatives et des erreurs** (internes/autres acteurs) ? Doit-elle **reconsidérer les décisions prises** pour conforter le pilote et valider des actions au prisme du bon sens, quitte à enfoncer des portes ouvertes ?
 - Est-elle fournie en matière de **veille** par d'autres composantes du dispositif ou doit-elle assurer en partie sa veille ? Comment la rattacher au **livre de bord** de la cellule ?
- Toutes les options ci-dessus doivent-elles rester ouvertes en fonction de la nature de la crise et des besoins du pilote ?
- Comment est **organisée** la fonction Anticipation ? Qui sont ses **représentants** ou ses officiers de liaison avec les autres cellules du dispositif ? Est-elle en **interaction** avec tout ou partie des autres cellules créées ?
 - Est-elle mobilisable en **permanence**, en état de veille plus ou moins dormante mais continue pour préparer des dossiers à froid, se mettre en pré-alerte pour avoir un temps d'avance sur la cellule stratégique ou uniquement si le dispositif global est activé ? Est-elle **systématiquement** activée ou cas par cas ?
 - Comment assure-t-elle son fonctionnement **dans la durée** ? Et en cas de **crises multiples** ?
 - Quel **répartition des rôles** au sein de la cellule Anticipation ? Quel dosage entre experts et candidats ?
 - Dans quelles conditions scinder la cellule d'anticipation ou en monter une **deuxième**, avec quels objectifs et avec quelles précautions ?
 - À qui doit **rendre compte** la fonction Anticipation ? Au pilote de la crise ? À son conseiller stratégique si la fonction existe ? Autre ?
 - Comment **s'articule** la fonction Anticipation aux **autres composantes** du dispositif de crise ? Doit-elle participer aux points de situation (et si oui, à quel moment du point) ou est-il préférable que le pilote de crise lui rende visite ? Quels autres **pratiques** ou **rituels** instaurer ?
 - Le dispositif fonctionne-t-il plutôt sur place, à distance ou de manière mixte ?
 - Quels sont les **accès à l'information** (livre de bord, système de veille, bibliothèque de retex, référentiel de crise, analyse des risques, plans, cartes...)
- Aura-t-elle pour objet d'être une force d'appoint pour trouver des solutions à des problèmes **opérationnels** (ex. comment trouver des masques au début d'une pandémie) ou est-elle plutôt orientée sur une aide au pilotage stratégique ?
 - Est-elle positionnée dans le **pas de temps du pilote** de la crise ou doit-elle s'attacher en priorité à préparer la **sortie de crise** ?
 - Travaille-t-elle sur **commandites** de la direction de crise (pilote ou conseiller stratégique positionné en cellule stratégique), en **autosaisine** ou selon un mélange des deux ?

- Le français est-il la **langue** unique de travail ?
- Comment **tester** ce dispositif et le **faire monter en compétences**, par quels types d'entraînement en interne (fonction anticipation seule ou avec tout autre partie des autres composantes du dispositif ? Comment pratiquer les **retex** sur cette fonction et comment les transformer en outils qui enrichissent la cellule Anticipation dans le temps ?)

Les organisations publiques et privées ayant déjà mis en place en France comme dans d'autres pays une cellule d'anticipation ont apporté des réponses variables à ces questions. Le point commun est un schéma organisationnel d'une cellule spécialisée, composée de deux à six personnes.

La seconde question à traiter est celle des **compétences** et des **profils** des équipiers amenés à travailler en cellule d'anticipation.

Parmi les facteurs de succès, une **bonne connaissance de l'écosystème** de l'organisation, une grande **diversité d'expériences et de profils** (carrières, cultures, âges, genres), une culture de crise (dont la connaissance des retex internes), une familiarité avec les **méthodes d'anticipation**, une **absence de liens hiérarchiques** entre les membres de la cellule Anticipation pour favoriser la liberté de parole.

Les savoir-être, surtout, sont une condition sine qua non : capacité à travailler en **équipe**, **confidentialité**, **autonomie** pour ne pas peser sur l'équipe, calme et bonne humeur (humour apprécié car symptôme de cerveaux fonctionnant en mode préfrontal), aptitude à travailler dans l'inconnu et possiblement sur des situations tragiques, **humilité**, **écoute**, acceptation des avis divergents et acceptation de voir les suggestions non retenues par le pilote de la crise, esprit d'**analyse et de synthèse**, **sensibilité** aux signaux faibles, aptitude à **penser « en creux »**, à ce qui n'est pas encore visible, **courage intellectuel** pour affronter des hypothèses extrêmes et pour oser dire les choses, aptitude au questionnement et **goût pour la confrontation** avec des sujets extrêmes/inconnus, capacité à pratiquer l'**empathie** avec les acteurs de la crise et avec la crise elle-même, créativité, **imagination**, aptitude à sortir du cadre, **esprit orienté solutions** et détection d'aubaines, **bon sens** et esprit pratique pour ne pas présenter de suggestions « hors sol », **finesse psychologique** pour s'adapter au mieux aux attentes du pilote, **talent dans la mise en forme et la présentation** des livrables, le tout dans la vélocité.

Lorsque ces qualités sont réunies ou approchées, l'intelligence collective produit conjointement une haute valeur ajoutée et un **sentiment de flow et d'utilité** qui vaut toutes les reconnaissances.

La place de l'expertise technique donne lieu à des approches différentes : certains considèrent que la cellule d'anticipation gagne à compter parmi ses membres des experts techniques ; d'autres font le choix de ne pas

s'appuyer sur des experts en cellule d'anticipation, ces derniers étant appelés dans les autres composantes du dispositif de crise, tout en dotant la cellule Anticipation d'un sachant du domaine pour éclairer l'équipe sur les aspects techniques de la crise et éviter de fausses routes. Certaines organisations veillent à ce que les sciences humaines et sociales soient systématiquement représentées en cellule d'anticipation.

D'autres questions, d'ordre managérial, se posent : les membres sont-ils recrutés par **volontariat-cooptation** ou selon un autre processus ? Doivent-ils être **habilités** en matière de confidentialité ? Les membres du vivier sont-ils détachables facilement par leurs **supérieurs** habituels ? Le vivier dispose-t-il de membres qui se **spécialisent** à plein temps ou presque sur l'Anticipation ? Est-on membre du vivier pour une **longue durée** ou est-il préférable de privilégier un turnover élevé, de manière à éviter l'émoussement ? La participation au vivier est-elle **reconnue**, et sous quelles formes ?

Une fois les compétences-cibles prises en compte, il reste à **choisir les collaborateurs amenés à travailler en cellule d'anticipation le jour J** : plus le vivier est fourni, plus on pourra composer une équipe ad hoc, à l'instar d'un(e) sélectionneur dans un sport collectif. **Composer cette équipe et savoir la modifier** pendant la crise si besoin est aussi un talent.

Il ressort de ce qui précède que les personnes amenées à travailler en cellule d'anticipation ne doivent **pas être désignées au hasard** ou en fonction de considérations autres que la recherche d'efficacité en anticipation.

Le vivier ainsi constitué doit être **régulièrement sollicité**, par la mobilisation lors de crises réelles, ainsi que lors d'exercices de crise impliquant tout ou partie du dispositif de crise ; ou lors d'entraînements spécifiques.

En complément, il est nécessaire de **faire vivre et progresser ce vivier**, par exemple grâce à des actions telles que : réflexion sur des crises potentielles et préparation de dossiers d'anticipation à froid, partages d'expériences avec d'autres cellules Anticipation, voyages de curiosité, lectures et films décortiqués ensemble, consolidation d'équipe, invitation d'experts à questionner, évolution significative de l'écosystème, travaux de recherche en commun pour améliorer l'efficacité de la cellule Anticipation ou créer de nouvelles méthodes, création de nouvelles formations, jeux sérieux, la liste est ouverte.

A Analyse en situation de crise

Une cellule d'anticipation est d'abord un lieu de **questionnement**. Elle aborde des questions que la cellule de pilotage n'a pas ou peu le temps de se poser, voire pas l'envie car cela fait apparaître de nouveaux problèmes à gérer et une charge additionnelle de travail

(d'où la nécessité d'insérer systématiquement des opportunités dans les livrables de l'équipe Anticipation, sous peine d'être moins consultés). La réflexion pour guider l'anticipation peut être amorcée autour de **quatre questions structurantes**, formulées à l'origine par Patrick Lagadec.

Q1. De quoi s'agit-il ?

Il convient d'offrir au pilote de la crise un supplément de **recul et de hauteur** pour s'assurer que la situation est appréhendée dans toutes ses facettes et pour **éclairer** la route au-delà des urgences engagées.

Le « **de quoi s'agit-il** » peut être **précisé et approfondi** à l'aide des questions suivantes, modulo le temps disponible, la cinétique de la crise, les attentes (commandite précise ou pas) et le profil de la personne qui pilote la crise (expérience de travail avec la cellule Anticipation, forme d'intelligence et des livrables souhaités), et le profil de l'équipe disponible (taille, expérience, expertise).

Collecte et analyse des faits

- Quels sont les **faits** avérés ?
- Avons-nous des **images** à disposition ?
- Des **plans** et **photos** de la zone sont-ils disponibles pour aider à comprendre la situation ?

Analyse des enjeux

- A-t-on identifié tous les **enjeux** de la situation ?
- Quel rôle minorant ou majorant joue le **contexte** (interne, local, national, international) ?
- Quels sont les **thèmes** soulevés, les **fronts** ouverts ou sous-jacents et comment/par qui sont-ils pris en compte ?
- Exploitation de la synthèse de la **couverture médias et réseaux sociaux**, produite généralement par d'autres acteurs du dispositif de gestion de crise : facteurs d'attractivité par rapport à l'actualité concurrente ?
- Quelle **analyse symbolique** peut-on faire de la crise ?
- Quelles sont les/nos **valeurs** mises en cause ou en jeu ?
- Quelles répercussions potentielles sur les personnes, la continuité d'activité, les projets, la stratégie, la survie de l'organisation ?

Explorer la dimension temporelle

- Quel est / était l'**agenda** de l'organisation aujourd'hui et dans les prochains jours ?
- Quelles sont les contraintes/perspectives de la **dimension temporelle** ?
- Y a-t-il des **urgences**/évidences non prises en compte ?
- Le dispositif est-il gréé et organisé pour **tenir dans la durée** ?

Réflexion « en creux » sur la situation

- Quelles sont les **sources d'information** et leur fiabilité ?
- Quelles sont nos expertises manquantes ?
- Quelle est la **liste des questions sans réponse** que fait naître la situation : ouvrir un **livre des questions**.
- **Structurer ces questions** par thèmes et priorités, délai et nature des réponses espérées ?
- **Qui les prend en charge** dans le dispositif, qui à l'extérieur du dispositif, quels contacts prendre (internes/externes) pour avancer sur ces questions ?
- Quels sont nos **capteurs et où sont-ils** ? Où devrions-nous en disposer ?
- Comment s'organise notre **système de veille**, comment l'améliorer si besoin ?
- Qui sont les **acteurs oubliés**, ou pas encore apparus dans le système mais concernés ?
- Problématiques non prises en compte, visibles ou prévisibles ?
- Quels sont les **signaux faibles**, les notes dissonantes par rapport à **nos certitudes** ?
- Quels sont nos **étonnements** ?
- Quelles sont nos **intuitions** ?
- Quels sont **angles morts** – futurs **facteurs de surprise** – dans notre analyse ou nos plans d'action ?
- Quels sont nos « **impossibles** » ?
- Quelles sont les **inquiétudes, difficultés, peurs** associées à la situation ?

Éléments dimensionnants de la crise

Il s'agit d'**identifier avant qu'ils ne s'imposent** comme des points bloquants les éléments qui vont

conditionner nos capacités à faire face à la crise et qui vont structurer autour d'eux la réponse globale à la crise.

Les éléments dimensionnants d'une crise peuvent être à dominante **technique** : conditions météorologiques, capacités de projection, de la gestion dans la durée, goulots d'étranglement logistiques ou en équipements, attaques cyber opportunistes, aspects linguistiques, rareté ou fragilité de l'expertise...

Par exemple, au début de la crise Covid en France, l'élément dimensionnant était la disponibilité des masques chirurgicaux en nombre suffisant pour protéger les soignants, les forces de l'ordre, puis la population en général.

Lors des ouragans Irma, José et Maria aux Antilles, les éléments dimensionnants pour les opérateurs d'OIV ont été la capacité de projection de moyens matériels et humains lourds pour permettre la reconstruction (affrètement d'un Antonov 124 par ex.) et la capacité autonome à créer sur place les conditions de travail et de sécurité permettant leur intervention car les capacités d'hébergement et de restauration étaient détruites et la protection des personnes et du matériel, à commencer par les GE et le carburant, était une priorité.

Les éléments dimensionnants peuvent aussi être de **nature humaine, sociale, politique, culturelle** :

Contexte géostratégique, poids de l'histoire (ex. relations entre Paris et l'outremer), irruption d'acteurs de premier plan dans le système, influence des réseaux sociaux en phase initiale de la crise, qualité des premières prises de parole, profil, expériences et croyances des principaux acteurs de la crise, poids du contexte sur les moyens disponibles, l'état de l'opinion, la dimension internationale (ex. crises parallèles survenant pendant des mouvements sociaux de grande ampleur ou insurrectionnels, focalisation sur les Jeux olympiques en 2024, périodes électorales, zones de guerre...)

Ces éléments techniques et humains s'insèrent dans le **récit des crises précédentes** se rattachant à la situation du jour J, à l'**histoire des crises** inscrite dans la **mémoire des acteurs**.

Retex disponibles

Que nous enseignent les retex internes/externes disponibles sur des cas approchants ?

Dispose-t-on de retex spécifiquement **centrés sur l'anticipation** sur des cas comparables ?

Dispose-t-on d'un **dossier d'anticipation à froid** sur la problématique du jour J ?

Dispose-t-on de **retex d'exercices** réalisés sur ce thème ?

Les autres référentiels documentaires existants (procédures, fiches-réflexes, plans...) peuvent également éclairer l'anticipation. Même si les **plans** ne seront pas ou ne pourront pas être suivis à la lettre – le plan est souvent le premier mort de la bataille –, on sera moins surpris par les décisions des autres acteurs si l'on connaît les actions qu'ils sont censés mettre en œuvre. Par exemple, le plan gouvernemental Pandémie ne correspondait pas exactement aux difficultés posées par la Covid mais servait de référentiel et de schéma des acteurs utile à connaître.

Synthèse

Le fruit de ce questionnement doit être résumé au profit du pilotage de la crise :

- Quel est le cœur de la crise ?
- Comment cela résonne-t-il avec les **premières mesures** prises pour faire face à la crise ?
- Y a-t-il d'emblée des **initiatives de bon sens** qui peuvent être suggérées ?
- En miroir de cette première analyse, **le dispositif est-il créé d'une façon juste** pour faire face à la crise, ou pourrait-il être complété, modifié ?

Q2. Quel est le jeu des acteurs ?

Les surprises et problèmes comme les solutions et opportunités vont surgir ou émerger autant du jeu des acteurs que des éléments objectifs de la situation.

- Dessiner la carte des acteurs de la situation.
- Rendre cette **carte dynamique** en pratiquant l'**empathie opérationnelle**, tant pour apaiser les tensions, être utile à la résolution de la crise, que pour diminuer les facteurs de surprise : en se mettant à la place des principaux acteurs de la situation, se demander : « Quelles seraient mes attentes d'information ? Les actions attendues de notre part ? Les erreurs/gaffes à ne pas commettre à mon égard ? Les initiatives que je prendrais si j'étais eux ? »
- Activer une **vigie des initiatives** des acteurs de la situation : sont-elles source d'inspiration pour nous ? Pouvons-nous les aider ? À l'inverse, cela nous met-il en déséquilibre ?
- Activer une **vigie des erreurs**, à commencer par les nôtres, pour les corriger au plus tôt.
- En quoi l'analyse du jeu des acteurs vient-elle **compléter/modifier** l'analyse du cœur de la crise, et quelles suggestions d'initiatives cela fait-il apparaître ?

Q3. Quels sont les pièges à éviter ?

L'effet de sidération initial, les mécanismes de défense engendrés par le stress et la peur (déli, colère, inhibition, attentisme...), l'urgence, la fatigue, la saturation d'informations plus ou moins fiables, les pressions internes et externes, les biais cognitifs⁸, les croyances et les habitudes se combinent pour tendre de multiples pièges, de « l'éléphant dans le couloir » aux fausses évidences en passant par des pièges plus subtils ou des tentations inconscientes■

POUR EN SAVOIR PLUS

- Béroux Pierre, Guilhou Xavier et Lagadec Patrick, 2008, « Rapid Reflections Forces put to the reality test », *Crises Response*, 4, 2, mars.
- Brun Louise, Cazzato Romain, Lacoste Philippe, Rollin Lionel, Verhoeven Ingrid et Voirin Marc, 2022, « Regards croisés sur le fonctionnement de l'anticipation en conduite de crise en France et à l'étranger », IHEMI.
- De Geus Arie, 2000, *La pérennité des organisations*, Maxima.
- Girard René, 1972, *La violence et le sacré*, Grasset.
- Guilhou Xavier et Lagadec Patrick, 2008, « Quand les fondamentaux sont touchés. La gestion de crise en mutation », *Préventique Sécurité*, 101, septembre-octobre.
- Kubler-Ross Elisabeth, 2011, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides.
- Laborit Henri, 1976, *Éloge de la Fuite*, Folio.
- Perreaut-Pierre Édith, 2022, « La méthode TOP : techniques d'optimisation du potentiel », dans Callejon Sylvain, Piccin Cristina et Renou Fanny (coord.), *La Préparation mentale pour tous*, rapport, Cercle K2.
- Pinganaud Ludovic, 2022, « Management des risques et des crises », dans Marchand Thierry (coord.), *Gestion de crise*, Cercle K2.
- Robert Bertrand, 2016, « Analyse des risques ou risques de l'analyse ? », *Penser les ailes françaises*, 35 : *Le courage face aux risques* (complément au colloque organisé par l'École militaire), décembre.
- Robert Bertrand, 2010, « Préambule à une conclusion en forme d'index terminologique de l'anticipation et de l'incertitude. Petite grammaire de l'anticipation », dans Cros M., Gaultier-Gaillard S., Harter H., Pech P. (coord.), *Catastrophes et risques urbains*, Lavoisier.
- Robert Bertrand, 2002, « Les leçons de bon sens de Jean La Fontaine », Argillos.
- Robert Bertrand, 2005, « Naviguer au cap confiance », Argillos.
- Robert Bertrand, 2001, « Du management de la crise au management de la surprise », Argillos.
- Sibony Olivier, 2019, *Vous allez commettre une terrible erreur. Combattre les biais cognitifs pour prendre les meilleures décisions*, Champs Flammarion.



RECHERCHE

UN CRISIS LAB À SCIENCES PO *

Olivier BORRAZ



Olivier BORRAZ

Olivier Borraz est directeur de recherche CNRS au Centre de sociologie des organisations (CSO) de Sciences Po. Ses recherches portent sur la préparation à la gestion de crise comme nouvelle modalité de gouvernement. Il a notamment publié *Les politiques du risque* (Presses de Sciences Po, 2008), récemment dirigé *La société des organisations* (Presses de Sciences Po, 2022) et publié des articles sur les exercices de gestion de crise et l'analyse comparée de la crise du Covid-19 en France et en Suède. En 2023, il a fondé le [Crisis Lab](#) de Sciences Po.

La préparation à la gestion de crise en France connaît en ce moment des transformations significatives. De la mise en œuvre de la Lopmi (Loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur) adoptée le 24 janvier 2023, qui prévoit la création d'un centre interministériel de crise permanent, à la constitution d'une direction de la préparation et de la gestion des crises sanitaires au ministère de la Santé, en passant par les préparatifs de l'organisation de la Coupe du monde de rugby à l'automne 2023 et des Jeux olympiques en 2024, les administrations centrales sont, d'une manière ou d'une autre, engagées dans des processus de réorganisation de leur gestion de crise. Associations humanitaires, organisations non gouvernementales (ONG), collectivités territoriales et entreprises privées ne sont pas en reste. Toutes entendent tirer les leçons de la pandémie de la Covid-19 comme d'autres crises récentes de manière à mieux affronter les crises à venir.

C'est dans ces conditions qu'a été signée le 2 mai 2023 une convention pluriannuelle entre la direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises (DGSCGC) du ministère de l'Intérieur et Sciences Po et officialisé le lancement du Crisis Lab au sein de cette même institution. Commençons par présenter ce dernier.

La normalisation des crises

Le Crisis Lab part d'un constat simple, aujourd'hui très largement partagé : les crises ne sont plus des situations

exceptionnelles, associées à un événement qui introduit une rupture soudaine et temporaire dans le cours normal des choses. Elles sont devenues constitutives d'une nouvelle normalité : par leur succession rapide, leur enchevêtrement et pour certaines d'entre elles leur durée, elles s'imposent désormais dans le fonctionnement ordinaire des organisations. En outre, de nouvelles situations critiques, résultats des transformations environnementales, sanitaires, économiques ou sociales en cours, ont émergé ou vont émerger : ces crises rampantes (*creeping crises*) n'entrent plus dans les catégories habituelles avec lesquelles les organisations anticipent ou gèrent les crises. À cela s'ajoute l'émergence de nouvelles typologies de crises : crises rampantes, crises longues (*protracted crises*) ou polycrises, autant d'efforts pour mettre des mots sur des situations qui demeurent, par essence, difficilement interprétables dans la mesure où leur définition est justement un objet de critique. Un bon nombre de crises, enfin, trouvent leur origine ou des facteurs d'amplification dans des ensembles organisationnels de plus en plus complexes. Loin d'être uniquement des phénomènes exogènes, les crises émergent d'une société saturée d'organisations entre lesquelles la coordination comme l'échange d'information sont devenus des enjeux critiques.

Ces bouleversements échappent aux catégories d'entendement et d'action avec lesquelles l'anticipation et la gestion des crises ont été conduites jusqu'ici. Les instruments de préparation sont dépassés, comme l'a montré la crise liée à la pandémie de la Covid-19. Ils reposent encore sur une conception soudaine, linéaire et temporaire des crises, ainsi que sur une distinction claire entre situation de crise et fonctionnement ordinaire. Ces instruments (plans, exercices, organisations spécialisées) tendent, en outre, à transposer un ordre existant dans une situation de crise ; plutôt qu'ils ne visent à appréhender ce qui, dans une situation de rupture, fait justement crise. Enfin, l'organisation des États ne semble plus adaptée à ces nouveaux enjeux : l'hypercentralisation de l'État français a pu nuire à la mise en œuvre rapide des

.....

(*) Nous vous proposons à nouveau cet article qui correspond au dossier thématique de ce numéro.

décisions lors de la pandémie ; mais les États plus décentralisés ont inversement rencontré des problèmes de coordination. À cela s'ajoute la difficulté, observée partout, à conduire des débats contradictoires et éthiques sur les décisions prises ou à prendre, et cela au risque d'affaiblir durablement la démocratie.

Ces limites se retrouvent dans les formations offertes en matière de gestion des crises, ainsi que dans les outils d'apprentissage dont se sont dotées les organisations. Les premières sont encore trop souvent calquées sur une conception étroite des crises (soudaines, linéaires et temporaires), abordées de manière sectorielle (santé, environnement, sécurité intérieure, etc.) et tournées en priorité vers l'apprentissage d'outils de gestion de crise (le centre de crise, la communication, la circulation d'information) plutôt que vers des outils d'interprétation de ce qui fait crise. Les retours d'expérience et autres instruments post crise souffrent d'autres limites : focalisation sur la recherche de dysfonctionnements, d'erreurs ou de responsabilités, au détriment de ce qui a marché (et pourquoi) ; singularisation des crises qui empêche leur mise en série et leur comparaison ; focalisation sur l'événement et ses conséquences immédiates, qui perd de vue leur dimension systémique. Quant aux exercices de gestion de crise, ils entendent d'abord mettre à l'épreuve les plans de gestion et entraîner les participants, selon une vision très ordonnée de la crise. Ils cherchent plus rarement à confronter les participants à des situations radicalement inédites, qui les sortent des plans existants, pour tester leurs capacités et d'adaptation. Tous ces différents outils, finalement, véhiculent des implicites faussement rassurants sur la capacité des organisations et de leurs membres à gérer des crises.

Les trois piliers du Crisis Lab

Le Crisis Lab de Sciences Po est un espace de recherche, de formation et d'expérimentation en sciences humaines et sociales qui entend relever ces différents défis. Il poursuit trois objectifs.

La recherche appliquée comme socle

Il est temps d'intégrer les connaissances sur les situations critiques produites par les sciences humaines et sociales (SHS) depuis plus de cinquante ans dans le milieu des gestionnaires de crise. Les dispositifs de recherche doivent rapprocher ces deux mondes, de sorte que les professionnels s'approprient les travaux et méthodes de recherche, tandis que les chercheurs répondent mieux aux attentes des organisations dans la crise et comprennent leurs contraintes. Les recherches sur les crises, tournées vers l'action, doivent permettre de mieux agir malgré l'incertitude, la complexité et les transformations rapides.

Le pari de l'expérimentation

Concevoir des dispositifs qui offrent prise à l'expérimentation est primordial. Dans ces dispositifs,

les participants sont invités à explorer la faisabilité des résultats issus de la production de connaissance sur les crises. L'expérimentation permet d'appréhender autrement l'« erreur ». Plutôt que de la redouter et de chercher à l'éviter, on la recherche activement afin de trouver les moyens de la corriger. L'expérimentation doit conduire à une réflexivité critique, qui n'inhibe pas l'action mais au contraire qui l'encourage, dans une démarche d'essai-erreur. Elle doit s'appuyer également sur des dispositifs d'évaluation pluriels, capables de mesurer *ex ante* et *ex post* les effets des décisions prises.

La pédagogie par l'enquête et le bricolage

Il convient enfin de repenser les dispositifs de formation des crises, encore trop souvent fondés sur l'appréhension des « bons » outils et technologies qui permettraient de « bien » gérer les situations critiques. Sans totalement les renier, le principe est de renverser la perspective pour favoriser des compétences de « bricolage » au sens de l'usage créatif des moyens disponibles, en mettant étudiants et participants en situation de résoudre des problèmes dans l'urgence. C'est par la capacité à recueillir rapidement des informations, tout en acceptant la part d'inconnu et d'incertitude radicale, que l'on peut le mieux prétendre gérer une crise.

L'enjeu de l'adaptation

Derrière ces trois principes réside une conviction. Les manières de penser les crises, ou plutôt ce nouvel état « normal » dans lequel différents types de situations critiques ou de ruptures vont se succéder, s'enchaîner et s'emboîter, doivent faire appel à l'idée d'adaptation. Celle-ci implique trois déplacements.

D'abord, il faut dépasser la distinction entre gestion ordinaire et situation de crise. Autrement dit, il s'agit d'abandonner la séquence « préparation à – gestion de » la crise (qui suggère un changement d'état, de A à B), au profit d'un continuum dans lequel la préparation et la gestion s'entremêlent autour de dispositifs d'expérimentation et d'apprentissage continu (A = B). Cela doit conduire à considérer la (préparation à) la gestion de crise non comme une activité à part, distincte des activités ordinaires, mais bien comme un enjeu qui concerne et donc mobilise l'ensemble d'une organisation.

Ensuite, l'adaptation n'est pas la résilience. La notion de résilience repose sur une vision défensive et normative des individus, organisations et systèmes sociaux confrontés à des situations critiques. La notion d'adaptation repose, elle, sur le principe selon lequel la gestion d'un événement critique s'inscrit dans un processus d'expérimentation et d'apprentissage qui comprend également la définition des états souhaités. Cette définition est, par essence, politique, non au sens où elle relèverait des acteurs politiques mais en ce qu'elle repose sur des dispositifs de débat dans lequel s'affrontent des visions différentes.

Enfin, l'adaptation n'est pas antinomique de la préparation. Mais elle s'invite dès la phase de conception des plans de prévention. L'adaptation suggère également que l'anticipation des états critiques doit être présente à l'esprit des décideurs dès la conception des réformes, politiques ou autres processus de changement. Anticiper les effets de ces décisions, directs et indirects, doit permettre de mieux se préparer à la survenue d'événements non planifiés. Ce que les crises récentes ont révélé, c'est bien à chaque fois la difficulté à anticiper : anticiper l'événement avant sa survenue, mais surtout anticiper durant la crise pour aider à la prise de décision avec la hauteur de vue et le recul nécessaires.

Le Crisis Lab se propose donc d'identifier des idées innovantes, de les expérimenter sur le terrain, pour ensuite en tirer des leçons pour l'action et les enseigner. Pour cela, il est conçu comme un espace autonome animé par des chercheurs en SHS, en dialogue étroit avec les responsables d'organisations publiques, privées et non gouvernementales concernés par la gestion des situations critiques. Il offre un centre de ressources où ces responsables pourront adresser leurs questions et attentes aux chercheurs et engager avec ceux-ci, mais également entre eux, des échanges sur leurs pratiques et difficultés. Le Crisis Lab a vocation à travailler avec les structures et dispositifs existants en France, dans les champs de la recherche, de la formation ou de l'expérimentation autour du sujet des crises. Il a également vocation à coopérer avec des structures équivalentes dans d'autres pays ou au niveau international.

Partenaires

Le Crisis Lab bénéficie du soutien du groupe Apave. Ce groupe international de plus de cent cinquante ans, spécialisé dans la maîtrise des risques intervient à la demande de clients pour des missions, réglementaires ou non, liées à la maîtrise des risques. Apave propose des services et des expertises autour de cinq métiers : l'inspection, la formation, les essais-mesures, la certification et les labels, le conseil et l'accompagnement technique. Dans le cadre d'une convention de trois ans avec le Crisis Lab, le Gapave finance deux postdoctorants qui vont conduire des recherches sur l'anticipation et l'expérimentation.

La chaire Géopolitique du risque de l'École normale supérieure, financée par le Fonds Axa pour la recherche est un autre partenaire du Crisis Lab. Les deux structures vont collaborer, notamment autour des enjeux de (cyber)sécurité et de gestion des crises en milieu hospitalier.

D'autres organisations (établissements publics, associations d'aide humanitaire, instituts de formation, administrations centrales, entreprises privées) ont également marqué leur intérêt pour un rapprochement avec le Crisis Lab dans les domaines de la recherche, de la formation et de l'expérimentation. Des discussions sont en cours avec elles.

Parmi ces partenariats, la convention signée avec la DGSCGC constitue toutefois un événement significatif et marque une rupture dans les relations entre l'administration et la recherche en SHS.

D'une durée de trois ans renouvelable deux fois, le partenariat avec la DGSCGC poursuit trois objectifs : 1° mieux faire connaître l'organisation et le fonctionnement de la sécurité civile et de la gestion publique de la crise auprès des chercheurs, des décideurs et des acteurs de la société civile ; 2° s'appuyer sur l'excellence des chercheurs reconnus en sciences humaines et sociales de Sciences Po sur les sujets d'étude de la sécurité civile ou de la gestion des crises ; 3° compléter la veille scientifique sur les recherches universitaires en SHS pouvant intéresser la DGSCGC. Au-delà de ces objectifs, l'enjeu est bien de faire en sorte que les savoirs disponibles en SHS soient mieux connus et pris en compte dans la (préparation à) la gestion de crise, mais également que plus de chercheurs en SHS se tournent vers des objets liés à la crise pour y conduire leurs recherches. Devant la difficulté aujourd'hui à définir ce qui fait crise dans de nombreuses organisations, à commencer par les administrations centrales, ce rapprochement doit permettre d'avancer dans le sens d'une meilleure intelligence de situations critiques qui se multiplient. Il exprime la conviction que seule une alliance entre ces mondes qui sont longtemps demeurés disjoints peut contribuer à une meilleure anticipation des crises à venir.

En pratique, à compter de l'automne 2023, la DGSCGC, après approbation par son conseil scientifique, saisira le Crisis Lab de sujets d'étude relevant des SHS, charge ensuite au Crisis Lab de trouver parmi les chercheurs et enseignants-chercheurs spécialisés dans l'étude des crises en France les compétences nécessaires pour y répondre. Le Crisis Lab n'a, en effet, pas vocation à regrouper en son sein tous les savoirs existants relatifs à la crise, que ce soit en sociologie, en science politique, en philosophie, en géographie, en histoire, en sciences de gestion, en droit, en anthropologie ou en économie ! Bien qu'il compte déjà dans son équipe des représentants de certaines de ces disciplines, mais également de disciplines non-SHS qui travaillent étroitement avec ces dernières, il entend d'abord structurer un champ de recherche qui, depuis le programme puis le groupement d'intérêt scientifique (GIS) Risques collectifs et situations de crise animé par Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux entre 1994 et 2004, ne jouit plus d'une visibilité suffisante. Le Crisis Lab entend donc profiter de la convention signée avec la DGSCGC pour mettre en réseau les différents centres de recherche, établissements d'enseignement et institutions universitaires spécialisés dans le domaine des crises et ainsi faire en sorte que les savoirs produits par les SHS soient mieux reconnus et pris en compte. Des coopérations entre organisations publiques, ou privées, et recherche existent déjà, notamment en géographie et en sciences de gestion. Mais il manque un espace où ces chercheurs, et ceux d'autres disciplines, peuvent se croiser et collaborer régulièrement, développer des projets interdisciplinaires, tout en communiquant avec des praticiens de la crise dans les administrations, entreprises et ONG ■



FORMATION

SESSION NATIONALE SÉCURITÉ ET JUSTICE



Afin de permettre à un public de haut niveau concerné par les problématiques de sécurité et de justice d'appréhender les risques et menaces contemporains, l'IHEMI propose depuis sa création, en 1989, la session nationale Sécurité et justice.

Cette session est un lieu unique d'échanges et de réflexions sur les enjeux auxquels sont confrontées nos sociétés. La session a pour finalité de faire partager à près d'une centaine d'auditeurs de haut niveau, appartenant aux secteurs public et privé, une culture commune autour de ces thématiques.

Public : une centaine d'auditeurs sélectionnés parmi des :

- ✓ Élus et hauts fonctionnaires (élus nationaux, locaux et européens, magistrats, administrateurs des assemblées parlementaires, hauts fonctionnaires de l'État, membres du corps préfectoral, etc.).
- ✓ Représentants des forces de sécurité (commissaires divisionnaires de la Police nationale, officiers supérieurs des trois Armées, de la Gendarmerie et des Sapeurs-pompiers).
- ✓ Professions libérales, entreprises privées et syndicats (cadres supérieurs, dirigeants et associés d'entreprises, journalistes, avocats, dirigeants des syndicats nationaux, etc.).
- ✓ Autres profils (dirigeants de grandes associations, universitaires, chercheurs, personnels provenant d'institutions étrangères partenaires, etc.).

Lieu : École militaire, Paris

Date : septembre- juin

Contact : securite-justice-ihemi@interieur.gouv.fr

Pour en savoir plus : [session nationale Sécurité et justice | IHEMI](#)

SESSION NATIONALE PROTECTION DES ENTREPRISES ET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



La session nationale Protection des entreprises et intelligence économique délivre les clés de compréhension pour une analyse pertinente des situations à risques d'origine interne ou externe à l'entreprise. Les enseignements délivrés transmettent les savoirs nécessaires à la mise en place efficace de dispositifs de prévention et de protection.

Public : une quarantaine d'auditeurs sélectionnés parmi des :

- ✓ Élus et hauts fonctionnaires (élus nationaux, locaux et européens, magistrats, administrateurs des assemblées parlementaires, hauts fonctionnaires de l'État, membres du corps préfectoral, etc.).
- ✓ Représentants des forces de sécurité (Police nationale, officiers supérieurs des trois Armées, de la Gendarmerie et des Sapeurs-pompiers).
- ✓ Professions libérales, entreprises privées et syndicats.

Lieu : École militaire, Paris

Date : septembre- juin

Contact : securite-economique-ihemi@interieur.gouv.fr

Pour en savoir plus : [session nationale Protection des entreprises et intelligence économique | IHEMI](#)

SESSION NATIONALE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE

La session nationale Management stratégique de la crise met les participants en capacité d'initier, dans leur structure, une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises et de créer les conditions d'une culture de crise adaptée aux contraintes sociétales et économiques.

Public : une vingtaine d'auditeurs sélectionnés parmi des :

- ✓ Élus et hauts fonctionnaires (élus nationaux, locaux et européens, magistrats, administrateurs des assemblées parlementaires, hauts fonctionnaires de l'État, membres du corps préfectoral, etc.).
- ✓ Représentants des forces de sécurité (Police nationale, officiers supérieurs des trois Armées, de la Gendarmerie et des Sapeurs-pompiers).
- ✓ Cadres supérieurs, dirigeants et associés d'entreprises (par ex.: Thalès, Orange, BNP Paribas, Aéroports de Paris, etc.) et consultants.
- ✓ Autres profils (avocats, chercheurs, personnels provenant d'institutions étrangères partenaires, salariés étrangers exerçant leur activité en France, etc.).

Lieu : École militaire, Paris

Date : septembre- juin

Contact : snc-ihemi@interieur.gouv.fr

Pour en savoir plus : [session nationale Management stratégique de la crise](#) | IHEMI

CYCLE DE LA CITOYENNETÉ

Le cycle de la Citoyenneté s'adresse à des cadres de la fonction publique d'État ou territoriale, ainsi qu'à des élus et des personnes impliquées dans l'associatif ou la société civile. Cette formation leur donne un appui allant de l'appropriation des concepts jusqu'à la connaissance des dispositifs pratiques engagés à cette fin.

Public : une vingtaine d'auditeurs sélectionnés parmi des :

- ✓ Cadres supérieurs de l'État, magistrats + PJJ et DAP.
- ✓ Cadres supérieurs de l'Éducation nationale et du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer (police, gendarmerie et sapeurs pompiers).
- ✓ Délégués, chefs de projets ou chargés de missions dans tout périmètre d'État intéressé ou représentants de la société civile, cadres territoriaux, élus locaux, responsables associatifs.

Lieu : Fort de Charenton (Maisons Alfort)

Date : septembre- avril

Contact : depform-ihemi@interieur.gouv.fr

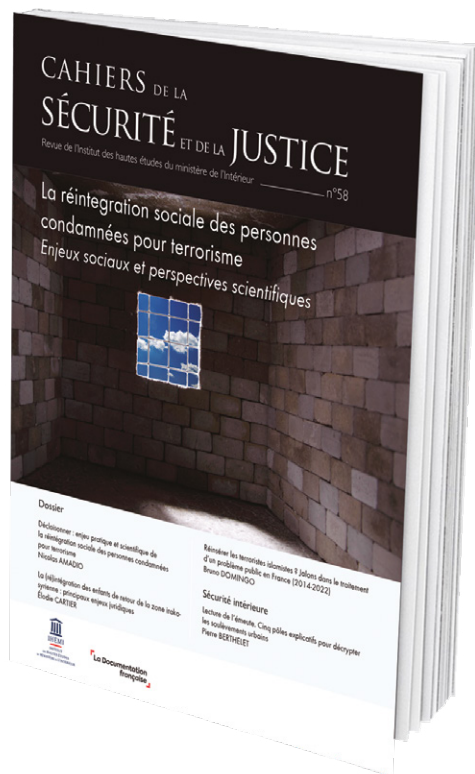
Pour en savoir plus : [cycle de la Citoyenneté](#) | IHEMI

INFORMATIONS SUR
LE SITE INTERNET
DE L'IHEMI



L'IHEMI propose

LES CAHIERS DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE



Les *Cahiers de la sécurité et de la justice* sont une revue qui, depuis plus de vingt ans, explore toutes les dimensions autour du thème de la sécurité.

Elle constitue la publication francophone de référence pour ce qui concerne la réflexion sur ce sujet. Sa ligne éditoriale est orientée sur l'analyse des menaces et des risques du monde contemporain ainsi que sur les stratégies de réponse et les outils pour les mettre en œuvre.

À l'image de l'Institut, lieu de croisement de cultures professionnelles diverses, elle ouvre ses colonnes aux universitaires et aux chercheurs, mais également aux acteurs du monde de la sécurité et de la justice des secteurs public et privé.



Support :
papier et numérique

**Acheter un numéro, s'abonner,
c'est simple :**

www.vie-publique.fr





AGENDA DU 31/01 > 21/06 2024

31 janvier au 2 février 2024

Secours Expo

Événement de dimension internationale centré sur l'optimisation de la prévention des risques et à la prise en charge des victimes.

Public : Professionnels du secours, des soins d'urgence et de la prévention.

Lieu : Paris Expo, Porte de Versailles, 75015, Paris, France

Pour en savoir plus : [Missions & Ambitions - Secours Expo \(secours-expo.com\)](https://missions-ambitions.com/secours-expo)



13 et 14 mars 2024

1^{er} Paris Defence & Strategy Forum

L'Académie de défense de l'école militaire (ACADEM) organise le forum « l'Europe à la croisée des chemins », dédié à la défense et sécurité des États Européens.

Public : National et international issu du domaine de la défense et sécurité des États Européens (décideurs publics et privés, praticiens opérationnels, académiques)

Lieu : École Militaire, 1 place Joffre, 75007, Paris, France

Pour en savoir plus : <https://www.defense.gouv.fr/academ/evenements>



19 au 21 mars 2024

6^e Conférence CBRNE, Research & Innovation

Cet événement abordera les sujets suivants : détection NRBC-E (nucléaire, radiologique, biologique, chimique, explosif), protection, décontamination, dépollution, contre-mesures médicales, outils de diagnostic, épidémiologie, sciences médico-légales, gestion des risques et crises.

Public : Experts, primo-intervenants (sécurité civile, police, gendarmerie, santé), universitaires

Lieu : Palais de la Musique et des Congrès, Strasbourg, Alsace, France

Pour en savoir plus : [International conference CBRNE Research & Innovation \(cbrneconference.fr\)](https://cbrneconference.fr)



**Research &
Innovation**

6th International Conference

5 et 6 juin 2024

International Crisis Management Conference

Cette conférence permettra de développer des échanges sur la résilience aux crises dans un monde en évolution et sur comment naviguer dans l'incertitude et prospérer au-delà de l'adversité.

Public : Chercheurs et praticiens

Lieu : Newport, Rhode Island, États-Unis d'Amérique

Pour en savoir plus : [Annual Conference – International Crisis Management Conference \(crisis-conferences.com\)](https://www.crisis-conferences.com)



17 au 21 juin 2024

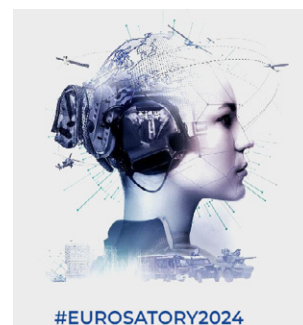
EUROSATORY

Conférence sur la Défense et la Sécurité du monde de demain.

Public : Chercheurs et praticiens

Lieu : Parc des Expositions de Paris Nord Villepinte, (Halls 5a – 5b – 6), ZAC Paris Nord 2, 93420 Villepinte – France

Pour en savoir plus : [Eurosatory 2024 : Salon Mondial de la Défense et de la Sécurité](https://www.eurosatory.com)



30^e congrès national des sapeurs-pompiers de France

25 au 28 septembre 2024

Ce congrès national biennuel des sapeurs-pompiers de France permettra notamment de présenter les problématiques techniques et humaines liés aux risques naturels, technologiques et sanitaires.

Public : Acteurs de la sécurité civile et grand public

Lieu : Mâcon, Saône-et-Loire – France

Pour en savoir plus : <https://congres2024.pompiers.fr/>



LIREC



ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» <https://ihemi.fr/inscription-newsletter>


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*


IHEMI
INSTITUT
DES HAUTES ÉTUDES
DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DÉPARTEMENT ÉTUDES ET RECHERCHES