



Environnements chaotiques : comment traverser les crises majeures ?

Conférence de Patrick Lagadec, le lundi 25 mai 2009



Spécialiste des situations hors cadres, Patrick Lagadec conseille depuis plus de vingt ans gouvernements et grandes entreprises pour prévenir et gérer les crises majeures. Ses recherches sont continuellement enrichies par ses interventions auprès de responsables ministériels, de comités exécutifs de grandes entreprises, de directions d'administrations publiques, d'organisations internationales...

Dans les années 1970-80, Patrick Lagadec est l'initiateur du concept de « risque technologique majeur ». Il se consacre ensuite à l'étude et au traitement des crises, qu'elles aient pour origine des problèmes de défaillance technique, de santé publique ou de société. Depuis la fin des années 1990, ses travaux portent sur la compréhension et le traitement du phénomène de rupture et de crises « hors cadres » qui peuvent représenter des mises en cause vitales pour nos sociétés mais également offrir des ouvertures inédites. Ses recherches les plus récentes ont porté sur les grandes crises comme l'ESB, l'anthrax en 2001, la canicule française en 2003, le cyclone Katrina ou tout récemment la grippe A.

Face à ces crises récentes, et l'implosion financière le montre bien, Patrick Lagadec propose de repenser profondément nos repères en matière de sécurité et de vulnérabilité. En effet, il semble bien que ces crises, de plus en plus globalisantes, tendent à devenir le mode même de fonctionnement de notre monde hypercomplexe. Et *« la question n'est plus seulement de prévoir des réponses à faire appliquer en cas de surprises, mais bien de se préparer à être surpris, et de se mettre en capacité d'agir en univers mutant »*.

En s'appuyant sur des expériences de terrain, et notamment des rencontres avec les acteurs confrontés au cyclone Katrina, Patrick Lagadec tracera quelques lignes forces sur l'appréhension des crises majeures. Puis, afin de donner une piste opérationnelle très précise, et qui traduit une avancée conceptuelle nouvelle de ces questions de pilotage en univers inconnu, il présentera et illustrera par des témoignages concrets, la méthode qu'il a nommée "Force de Réflexion Rapide", en fonctionnement à Electricité de France depuis plus de deux années.



Quelques repères

▪ **Qu'est-ce qu'une crise majeure ?**

C'est une crise qui s'accompagne d'une avalanche de problèmes : les difficultés s'amoncellent de toute part et s'entrecroisent, la situation se complexifie, les tactiques contradictoires se multiplient, le facteur « réseau » amplifie les phénomènes.

Face à l'ampleur de la perturbation, l'organisation ne peut mettre en œuvre de manière efficace ses modes opératoires habituels et la situation continue à se détériorer. Les dysfonctionnements successifs accroissent le sentiment d'instabilité, d'ignorance et d'insécurité.

L'effritement global de la situation tend alors à auto-alimenter la dynamique de crise et réveille tous les dossiers difficiles passés ou connexes.

▪ **Quatre questions à ne pas perdre de vue**

Toute crise impose une prise de décision. Mais avant toute prise de décision, il est impératif de conserver une capacité de questionnement.

▪ **De quoi s'agit-il ?** Le plus grand risque est de se tromper de sujet. Et ce risque perdure tout au long de la crise, les enjeux pouvant évoluer.

▪ **Quels sont les pièges à éviter ?** La crise induit un processus de rétrécissement de la réflexion et il est parfois difficile de garder du recul face aux décisions techniques qui doivent être prises.

▪ **Avec quels acteurs faut-il travailler ?** La complexité de la crise implique de créer de nouvelles synergies, souvent en travaillant avec des acteurs nouveaux et qu'il faut apprendre à connaître vite.

▪ **Quelles sont les deux ou trois initiatives vitales à prendre ?** L'objectif est de cerner les dynamiques positives, sans vouloir répondre à tout mais en leur donnant du sens et en impliquant tous les acteurs.

▪ **Un début de solution : la Force de réflexion rapide**

La préparation d'une organisation à une crise repose moins sur l'élaboration de plans d'action ou de check-lists non discutables que sur son aptitude, constamment renouvelée, à poser des questions inédites débouchant sur des solutions novatrices.

La Force de réflexion rapide (FFR) doit permettre de toujours garder la capacité à établir des stratégies pertinentes. Les quatre questions énoncées plus haut sont au cœur de ce dispositif. La FFR, mise en place aux côtés des équipes opérationnelles et dirigeantes, est mobilisée lors d'événements réels auxquels est confrontée l'organisation mais également au cours d'exercices réguliers.

La FFR permet d'apporter aux dirigeants une vision décalée, des alertes, des anticipations et des propositions directes bienvenues pour traverser une crise hors-carte.

*Première fondation partenariale créée en France, la **Fondation Lyon 1** a pour objectif de lever des fonds auprès des entreprises et des particuliers. Les membres fondateurs sont : l'**Université Claude Bernard Lyon 1**, **Sanofi Pasteur**, **Arkema**, la **Banque Populaire Loire et Lyonnais** et **Ezus Lyon**, filiale de valorisation de la recherche de l'**Université Lyon 1**.*