



FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE PROJETABLE

Patrick LAGADEC [1], Matthieu LANGLOIS [2], Jean-Philippe RIEHL [3]

December 22, 2024

FRR : NOUVELLE DONNE INDISPENSABLE

La Force de Réflexion Rapide (FRR), pensée dès [4] et développée dans la foulée par EDF [5] est bien identifiée comme aide au pilotage des crises majeures. Confrontés au hors échelle, à l'inédit, à la destruction des références établies, les responsables peinent à trouver leur marque – ce qui est parfaitement compréhensible – et l'appui d'une FRR devient indispensable.

Adjoindre une FRR aux décideurs n'est surtout pas pour faire à leur place, en moins bien, mais pour bénéficier d'une équipe de veille profonde et d'éclairage dans le brouillard de la crise et de l'inconnu. La FRR travaille sur la compréhension des défis (qui le plus souvent viennent de loin), l'anticipation des pièges à éviter (que l'urgence masque souvent), les nouvelles cartes d'acteurs à considérer (régulièrement

recomposées), les combinaisons d'impulsions qui pourraient permettre des dynamiques de réponse positives. [6]

La FRR, c'est une équipe qui "rame" à haute vitesse, mais pas dans la crise, à côté. Elle est sans pression opérationnelle immédiate car sans fonction de commandement ni d'intervention directe. Elle gagne cette liberté indispensable pour penser les enjeux sous-jacents, le temps long et aussi aider à repenser les réponses rapides.

Fondamentalement, elle vient aider les décideurs à comprendre et intégrer le "hors cadre" sans leur faire perdre un temps précieux qu'ils n'ont pas. Le niveau stratégique du commandement peut ainsi se consacrer pleinement et sereinement au pilotage stricto sensu. Il sait qu'il a à ses côtés une équipe de réflexion en appui.

Et ce pas de côté est très utile pour toute la chaîne. Quand des ruptures profondes sont à l'oeuvre, chaque intervenant – qui doit mettre en action ses compétences selon ses référentiels et en coordination – gagnera à bénéficier de la vigilance, des alertes, des propositions de la FRR. La FRR est justement là pour que tous ces intervenants ne se détournent pas de leur mission mais soient aidés à s'adapter à l'inconnu, au non-référencé, à l'invisible.

Nous avons vu et connu trop de crises à travers le monde où l'absence de questionnement en recul a entraîné des mises en échec et mises en cause expéditives. La FRR est là pour aider à mieux percevoir les enjeux les plus masqués et à ouvrir des trajectoires inventives. Nous savons, au contraire, pour l'avoir testé de nombreuses fois, que cette FRR est un atout pour le dirigeant et aussi ses équipes. Plus cette FRR est mobilisée tôt, plus elle sera efficace. Le retard dans la compréhension de la crise et de son pilotage ne se rattrape jamais.

C'est ainsi que nous avons collaboré aux réflexions sur le DMC (directeur médical de crise) pour les cellules de crise hospitalière lors de la pandémie COVID par exemple. [7]

FRR : DES EXIGENCES RIGOUREUSES

Mais le cahier des charges est exigeant pour parvenir à un appui performant :

1. La FRR doit savoir rester à sa place, dans l'ombre des acteurs du terrain, au service du décideur seul maître des options prises.
2. La FRR doit être extrêmement bien préparée : formations, mises en situation, retours d'expérience à l'échelle internationale pour toujours être au fait des questions émergentes les moins évidentes.
3. La FRR doit être rigoureusement composée. Les biais humains doivent être absolument écartés. Modestie, écoute, réserve, clarté, respect des rôles de chacun sont des exigences cardinales.

4. Les dirigeants et leur équipe rapprochée doivent être préparés à faire le meilleur usage de cette FRR : savoir qu'ils ne doivent ni lui laisser prendre, ni lui abandonner un rôle qui n'est en aucun cas le sien ; savoir lui prêter attention quand elle le sollicite, ou la solliciter pour toute question qui appelle un examen décalé.

5. De même, tous les intervenants doivent être informés de la fonction de la FRR : elle ne vient pas prendre le rôle de quiconque, mais juste aider à mieux comprendre les ressorts cachés des situations à affronter et proposer des pistes qu'il serait possible de considérer pour mieux ajuster l'intervention.

FRR PROJETALE ET CRÉATIVITÉ EN DESIGN ORGANISATIONNEL

L'heure est venue de développer résolument cette avancée décisive pour se mettre en phase avec les crises de notre temps. Avec cette innovation que nous proposons ici : une FRR PROJETALE, qui s'avère de plus en plus incontournable.

Au plus vite, il convient de projeter au plus près du décideur stratégique local une FRR immédiatement opérationnelle. Elle sera composée de personnes puisées dans un vivier de base préparé, en choisissant les profils les mieux adaptés à la situation spécifique qui se présente.

Tel est l'objectif initial aujourd'hui. Mais on peut densifier la réflexion et l'initiative. Si cette FRR ne peut pas être projetée dans l'instant en raison de difficultés logistiques, il est possible de mettre en place une « FRR DÉPORTÉE » qui commencera à travailler sans retard au profit du décideur de première ligne, dans l'attente des conditions lui permettant d'être projetée.

Si la situation est d'une très grande complexité, il est possible et souhaitable de compléter le schéma de base de la FRR-PROJETALE en prévoyant aussi une FRR spécifique adossée au système décisionnel central pour l'éclairer sur les grandes questions de fond qui vont émerger, les grandes interrogations inédites qui vont rapidement affecter la tenue du système général et les défis qui vont émerger.

En d'autres termes, un contexte général fait désormais de dynamiques de ruptures, avec son lot d'inédit, d'impensé, de chaotique, appelle une créativité nouvelle – et maîtrisée – en matière de design organisationnel. Il nous revient d'inventer au rythme que nous imposent les pulsations violentes et désordonnées du monde qui déferle.

[1] [Patrick Lagadec](#) Lagadec est directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique, analyste et intervenant sur les crises hors cadre.

[2] [Matthieu LANGLOIS](#) Langlois est Conférencier Fr/En- Medecin.- Ex médecin du RAID - Médecine de Catastrophe- Enseignant chercheur ESSEC- expert APM - Dirigeant Hot Zone Rescue consulting.

[3] [Jean-Philippe Riehl](#) est dirigeant de transition, intervenant et expert en risques et en gestion de leur matérialisation en crises, administrateur indépendant.

[4] Arjen Boin & Patrick Lagadec : “Building crisis management capacity in Europe: A manifesto for action”, Stockholm, March 2005. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2022/12/Manifesto.-RRF.pdf>

[5] Pierre Bérroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: “Implementing Rapid Reflection Forces”, Crisis Response, vol.3, issue 2, March 2007, pp. 36-37. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Implementing_Rapid_Reflection_Forces.pdf

Pierre Bérroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: “Rapid Reflection Forces put to the reality test”, Crisis Response, Vol 4, Issue 2, March 2008, pp. 38-40.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/038-040.crj4_2.Lagadec.pdf

[6] Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises”, Préventique-Sécurité, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

[7] M. Langlois · M. Borel · O. Clovet · V. Justice · C. Spuccia · M. Raux : “Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid-19”, Ann. Fr. Med. Urgence, DOI 10.3166/afmu-2020-0259, 2020