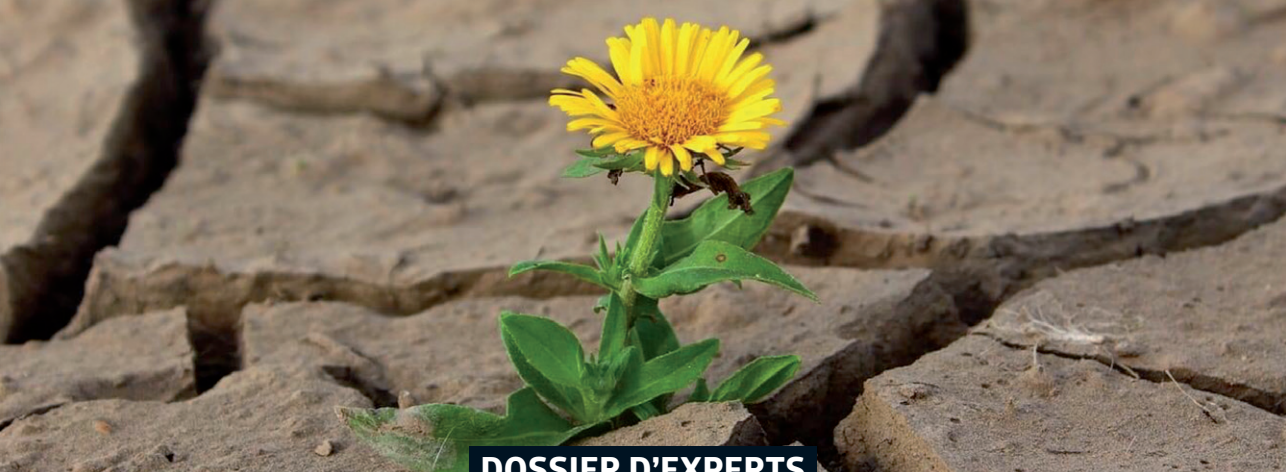




DOSSIER D'EXPERTS

3^e édition

GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION

Résilience opérationnelle

De la maîtrise des risques à la gestion de crise

François Vernoux

EDITIONS
LE MONITEUR

territorial éditions

Résilience opérationnelle

De la maîtrise des risques à la gestion de crise

Ne pas rompre sous la contrainte et faire face pour mieux rebondir.

Quel que soit votre domaine d'activité, si vous voulez que votre institution maîtrise les risques et menaces prévisibles voire surmonte toutes les crises même les plus inédites, vous devez adopter une gestion opérationnelle résiliente qui complète vos résiliences structurelle et fonctionnelle.

Ce guide, refondation de *Situation de crise, se préparer, faire face*, promeut un continuum opérationnel, préparé et utile par temps calme, efficient sous les tempêtes et providentiel lors d'un naufrage. Il préconise l'emploi de tableaux de bord, véritables couteaux suisses qui valident la planification, orientent les entraînements et les exercices, guident la vigilance, assistent la conduite des opérations et protègent du stress, tout en alimentant les retex source du WEI JI.

Afin d'acquérir une résilience opérationnelle, votre gestion de crise doit pouvoir se substituer sans discontinuité à une maîtrise des risques défaillante. Pour cela, cette dernière se doit d'adopter les préceptes de la première. Ainsi, dès une conduite planifiée des opérations, les équipes s'entraînent au pire, à l'inédit...

Prévoir pour réduire l'imprévu et se préparer à l'imprévisible pour rester pérenne.

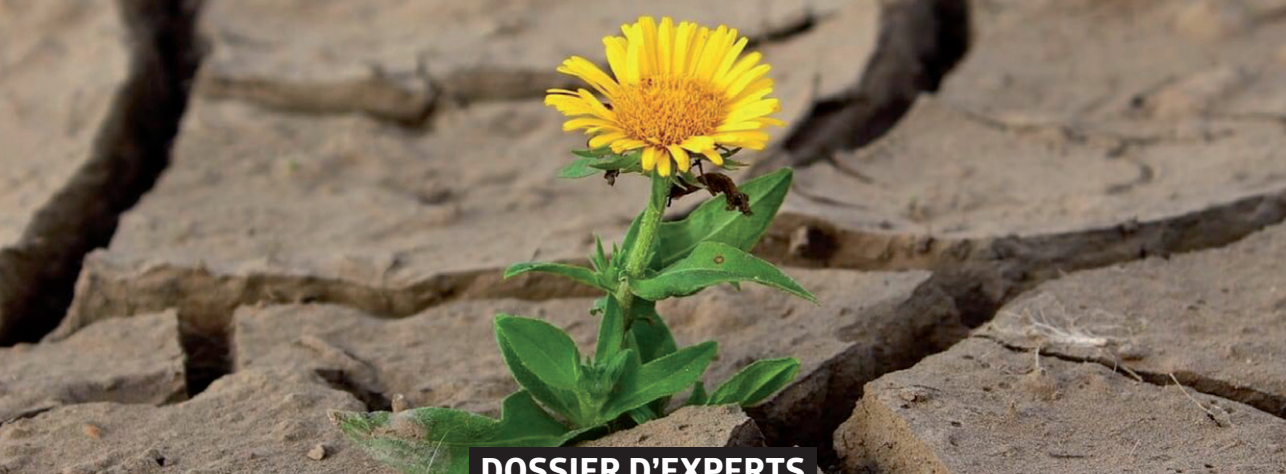


Fervent promoteur de la planification et des entraînements, **François Vernoux**, ingénieur Civil des Mines, est un opérationnel qui compte 37 années d'expérience au commandement de démineurs, de pontonniers, de sauveteurs. En 1993, il commande le Bataillon Franco-Belge du Génie de la Forpronu, qui rétablit des centres miniers et l'électricité à Sarajevo, ouvre des routes humanitaires, démine des zones de vie polluées et assure le soutien d'un camp de réfugiés. En 2001, chef d'état-major de la Brigade du Génie, il commande les opérations « terrain » lors des inondations de la Somme. De 2002 à 2005, officier général, il commande les Sapeurs Sauveteurs de la Sécurité civile engagés sur plus de 20 opérations internationales majeures. Simultanément, il est permanent de direction du COGIC (Centre Opérationnel de Gestion Interministérielle des Crises). Ayant quitté l'uniforme, il assiste des municipalités dans leur mission de sauvegarde des populations. Il conseille des opérateurs et grands industriels, enseigne en Master et Grandes Écoles. Il préside le club InterMines gestion de crise. Il est l'auteur de *Cheffer, cet art complexe tout d'humanité* et de *Sauvegarde communale, des inondations aux pandémies* (même éditeur).

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2004-5

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

3^e édition

GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION

Résilience opérationnelle

De la maîtrise des risques à la gestion de crise

François Vernoux
Ingénieur Civil des Mines

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 800A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	--



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-2004-5

ISBN version numérique : 978-2-8186-2005-2

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Septembre 2022

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préambule.....	p.13
----------------	------

Partie 1

Maîtrise des risques

Préparation opérationnelle

Chapitre I

Le cycle de préparation opérationnelle.....	p.21
A - But de la préparation opérationnelle.....	p.23
B - Chronologie de la préparation opérationnelle du personnel.....	p.24
C - Durée d'un cycle.....	p.24
D - Faire germer la culture du risque.....	p.25
E - Réponses aux détracteurs de la préparation opérationnelle.....	p.26
F - Peu de complexité mais une volonté d'engagement.....	p.26
G - Le gestionnaire opérationnel.....	p.27
H - Appel à des conseillers et des consultants.....	p.28
I - Préparation matérielle.....	p.29

Chapitre II

L'état des lieux.....	p.31
A - Analyse des risques et menaces.....	p.32
1. Erreurs courantes d'analyse.....	p.33
2. Risques endogènes, risques exogènes.....	p.33
3. Quelques conseils pour une bonne analyse des risques.....	p.34
B - Identification des enjeux.....	p.35
C - Évaluation des conséquences.....	p.35

Chapitre III

La planification.....	p.37
A - Conseils pour être un bon planificateur.....	p.38
B - Sous et surestimation des atteintes.....	p.38
C - Planification et Retex.....	p.39
D - Planification et exercices.....	p.39

E - Prévention – Protections	p.39
1. Limites de la prévention et des protections	p.40
2. L'information, partie intégrante du dispositif de protections	p.41
F - Plans de réponse opérationnelle	p.41
G - Validation éthique de vos plans	p.42
H - Plans éphémères	p.43
I - Les fiches opérationnelles	p.43
J - Plan de continuité d'activité (PCA)	p.44
K - PPI, PUI, POI, PIS, PPRN, PPRT...	p.45
L - Plan d'organisation de la mise en sûreté (Poms)	p.45
M - PCS, plan communal de sauvegarde	p.45
N - Fiche individuelle de mise en sûreté (Fims)	p.46

Chapitre IV

Le tableau de bord (TdB)	p.47
A - La main courante	p.48
B - Le tableau de bord, couteau suisse des opérationnels	p.49
C - Le tableau de bord conçu par vous et pour vous	p.52
1. Réalisation matérielle	p.52
2. Conception opérationnelle	p.52
D - Utilisation des TdB en conduite des opérations	p.53
E - Tableau de bord et entraînement	p.54
F - Tableau de bord et Retex	p.54
G - C'est le fonds qui manque le moins	p.55
H - Accessoires de planification	p.55
1. La catographie	p.55
2. Les marguerites	p.55

Chapitre V

Formation, entraînement, exercices	p.57
A - La capitalisation	p.57
B - La formation	p.58
C - L'entraînement	p.58
D - Les exercices	p.59
1. Progression	p.60
2. L'exercice global, dit de fin de cycle	p.61
3. Scénario et animation	p.61
4. Le Finex	p.62
E - Comparaison sportive	p.63

Chapitre VI

Le retour d'expérience d'exercice (Retex ou Rex)	p.65
A - Le Retex à chaud	p.66
B - Analyse de fond	p.67
C - Retex à froid	p.68
D - Le compte rendu (CR)	p.68

Conclusion	p.71
-------------------------	------

Partie 2

Maîtrise des risques Conduite des opérations

Chapitre I

Hommes et femmes, acteurs opérationnels	p.75
A - Le patron, responsable de l'institution : DOI (directeur des opérations internes)	p.75
B - Le commandant des opérations internes (COI), chef du CCI	p.76
C - Les membres du centre de conduite interne (CCI)	p.78
1. Choix des membres du CCI	p.78
2. Choix des experts	p.79
D - Les intervenants (impliqués par le plan)	p.79
1. Équipes d'intervention	p.79
2. Agents de continuité d'activité	p.80
3. Intégration des renforts	p.81
E - Les employés (concernés)	p.81
F - Les impliqués et concernés externes à l'institution	p.81
1. Impliqués externes	p.82
2. Concernés externes	p.82

Chapitre II

Le centre de conduite interne CCI	p.83
A - Organisation fonctionnelle d'un CCI	p.83
1. Le patron (DOI)	p.84
2. Le commandant des opérations internes (COI)	p.85
3. L'équipe du commandant des opérations internes	p.86
4. La cellule « situation, renseignement »	p.88
5. La cellule « anticipation ou manœuvre future »	p.88
6. La cellule LOG « logistique, transmission »	p.89
7. La cellule « action, opérations »	p.89
8. La cellule « communication interne et externe »	p.90
9. La cellule « victimes, familles »	p.91
10. La cellule « clients, partenaires »	p.91
11. Armement des postes	p.92
B - Organisation matérielle d'un CCI	p.92
C - Organisation d'un CCI réduit ou d'un PC avancé	p.96
D - Dispositions matérielles annexes	p.96
1. Prévention, protections	p.96
2. Dispositifs l'alerte	p.96
3. Points de regroupement (PR)	p.97
4. Lieu de mise en sûreté	p.97
5. Port de chasuble	p.97
6. Maintenance des moyens	p.98
7. Panne électrique	p.98
8. Équipement d'urgence	p.98

Chapitre III

Conduite des opérations (phasage)	p. 99
A - Vigilance et alerte	p. 99
1. Vigilance	p. 99
2. Alerte entrante	p. 100
3. Réception des seuils de vigilance et des alertes entrantes	p. 100
4. Mallette d'alerte et fiche « réflexes »	p. 101
5. Diffusion de l'alerte	p. 101
6. Alerte des primo-intervenants et des astreintes	p. 101
7. Sac d'alerte et matériel d'intervention	p. 102
B - Phase « réflexe »	p. 102
C - Phase « renseignement »	p. 104
D - Phase « engagement »	p. 105
1. Rôle de la cellule « anticipation »	p. 106
2. Rôle de la cellule « action »	p. 107
3. Rôle de la cellule LOG	p. 107
E - La bascule	p. 107
F - Phase maîtrisée	p. 108
G - La restauration	p. 108
H - Le retour à la normale	p. 109
I - Finex	p. 109
J - Retex	p. 109
K - Retex et résilience	p. 111
L - Autre présentation du phasage opérationnel	p. 111

Chapitre IV

Conduite des opérations (bonnes pratiques)	p. 113
A - Conduite des opérations sous contraintes	p. 113
B - Visite d'autorités	p. 114
C - Les réunions de synthèse assistées par tableaux de bord	p. 114
D - Rôle des centres opérationnels (CO), centres de conduite interne (CCI) et PC de niveaux différents	p. 115
E - Réunions entre CO ou PC assistées par tableaux de bord	p. 116
F - L'intelligence de situation	p. 116
G - Savoir donner un ordre	p. 117
H - Rendre compte c'est exister	p. 118

Chapitre V

Communication opérationnelle (notions et repères)	p. 119
A - Pourquoi communiquer ?	p. 119
B - Comment communiquer ?	p. 120
1. Stratégies de communication opérationnelle	p. 120
2. Nouvelles donnes	p. 122
3. Conseils de préparation à une communication	p. 122
4. Conseils pour une interview	p. 123

5. Suivre les médias pour bien réagir	p.124
6. Recours à un centre d'appels	p.124
7. Diffusion de la communication interne	p.124
8. Contraintes de communication	p.125
C - Les communicants	p.125
1. Attaché de presse	p.125
2. Chargé de communication	p.125
3. Webmestre	p.126
4. Community manager	p.126
5. Porte-parole	p.126
D - Cibles de votre communication	p.126
1. Les victimes et leurs proches	p.126
2. Votre personnel, (communication interne)	p.127
3. Les cibles « institutionnelles »	p.127
4. Le grand public	p.128
E - La communication grand public. Le comment	p.128
1. Qui parle ?	p.128
2. Quand communiquer ?	p.128
3. Utilisation des réseaux sociaux	p.128
4. Relations avec la presse	p.129
5. Casier médiatique	p.129
6. Communiqués de presse	p.130
7. Conférences de presse	p.130
8. Site internet	p.130
9. Blog	p.130
10. Visite des autorités	p.130
F - La communication grand public, le fond	p.131
1. Quoi ?	p.131
2. Pourquoi ?	p.131
3. Qui ?	p.131
4. Conseils	p.131
G - Information préventive	p.132
H - La communication opérationnelle ne s'improvise pas	p.133
Chapitre VI	
Vers un dispositif avancé	p.135
A - Théorie de l'ordre et du chaos	p.136
B - Résilience proactive par le contrôle de gestion	p.137

Partie 3

Gestion de crise

Chapitre I

De quoi une crise est-elle le nom ?	p. 141
A - La crise : un sentiment	p. 141
B - La crise : un échec	p. 142
C - Les facteurs du sentiment de crise	p. 142
D - Typologie	p. 143
E - Risque majeur et crise	p. 143
F - Théorie du chaos	p. 143
G - Ressentis	p. 144
H - La hantise des opérationnels : le stress négatif	p. 144
1. Les causes	p. 145
2. Les terreaux	p. 145
3. Les symptômes	p. 145
4. Les dysfonctionnements individuels induits	p. 145
5. Les conséquences	p. 145
6. Les parades	p. 145
I - Retex de la crise de la canicule de 2003	p. 146
J - Crise de la Covid-19	p. 146
K - Pro domo à la préparation opérationnelle	p. 149
L - Être en situation de crise	p. 149
M - Guerre et crise	p. 150

Chapitre II

Conduite des opérations en crise	p. 151
A - Le directeur des opérations interne (DOI)	p. 151
B - Le commandant des opérations internes (COI)	p. 151
C - Faire face à l'imprévu	p. 152
1. Phase « réflexe »	p. 152
2. Phase « renseignement »	p. 152
3. Phase « engagement »	p. 153
4. Bascule	p. 153
5. Phases postbascule	p. 154
6. Retex	p. 154
D - Faire face au non-maîtrisé	p. 154
1. Manque d'informations ou informations contradictoires	p. 155
2. Stratégie inadaptée ou tactiques inopérantes	p. 155
3. Retex/wei ji	p. 155
E - Communication de crise	p. 155
F - Visite d'autorités	p. 156
G - Conseils en tactique	p. 157

Chapitre III

De la certitude à l'incertitude : éloge du continuum	p. 159
---	--------

Conclusion	p. 161
-------------------	--------

Annexes

Fiches techniques

Fiche technique I	
Doctrine – Stratégie – Tactique –	
Mise en œuvre	p.165
Fiche technique II	
La méthode de raisonnement tactique (MRT)	p.167
Fiche technique III	
Le tableau de bord (TdB)	p.169
Fiche technique IV	
Un bon exemple de Retex	p.171
Fiche technique V	
Communication	p.173
Fiche technique VI	
Pérennité de votre dispositif	p.175
Fiche technique VII	
Résumé en 25 conseils	p.177
Fiche technique VIII	
Idéogrammes et bestiaire	p.179

À Roger Ikor et Danielle Borderies,
mes maîtres du lycée Condorcet qui m'ont enseigné
la philosophie et les sciences.

À mes officiers, sous-officiers, caporaux et sapeurs
démineurs, pontonniers et sauveteurs, appelés ou engagés
que la République m'a confiés.

Pour leur professionnalisme et leur dévouement,
ils méritent mon respect.

Aux industriels, entrepreneurs, élus que j'ai accompagnés,
à mes étudiants, auditeurs et lecteurs, en espérant que mes
expériences leur soient utiles.

À ma sœur Odile, ingénieur SupAero,
décédée accidentellement en 1968.

À ma femme, mes enfants et petits-enfants,
à qui je dois tout et même plus.

Préambule

Ne pas rompre sous la contrainte et faire face pour mieux rebondir.

Telle est la définition de la résilience que je vous propose. Un concept de gouvernance qui n'avait de nom et qui l'a trouvé en sciences physiques dont l'exemple classique est le ressort. Être résilient, c'est se donner les moyens de résister aux effets d'un risque ou d'une menace pour poursuivre ses activités. Les dirigeants qui réussissent sont glorifiés. Ceux qui sont sinistrés reçoivent soutien ou critique selon leur part de responsabilité. Ceux qui sont résilients ne défraient guère les chroniques. Pourtant, ils savent prévenir, protéger, faire face... et donc réussir. La résilience des institutions est citée dans le livre blanc de la défense et sécurité nationale (2008) puis, depuis, dans de très nombreux textes comme but à atteindre quel que soit votre domaine d'activité pour devenir depuis mai 2022 l'objet d'un plan ministériel. Ne soyez pas le maillon faible (esprit du nouvel Orsec : Organisation de réponse de la sécurité civile - 2006).



Parodie de Sénèque

Savoir se protéger des orages et capter l'eau pour combattre les sécheresses à venir, c'est être résilient.

Il est classique de parler de résilience structurelle et de résilience fonctionnelle :

La structure de votre institution (immobilier, finance...) doit en effet résister à la contrainte et permettre le rebond. Attention aux faux préjugés, Jean de la Fontaine nous alerte dans « Le chêne et le roseau ».

Votre organisation fonctionnelle, souvent établie pour la performance, doit aussi permettre de ne pas rompre. Elle fait l'objet des PCA (plan de continuité d'activité). Deux dangers principaux : l'homme providentiel et le flux tendu.

Ce guide traite de la résilience opérationnelle en interaction avec les deux premières. L'humain en est le cœur. La prévention et les protections vous protègent de la rupture, les plans et les entraînements vous forgent une capacité de résistance et une dynamique de rétablissement.

Il y a deux façons de rendre son institution résiliente :

La classique : en réaction à la suite d'une agression. *Wei ji* veut dire « crise » en chinois. Le premier idéogramme signifie : catastrophe, le second : chance. Une catastrophe est source de Retex (retour d'expérience), de progrès, source de résilience. Il n'est pas trop tard car il serait inadmissible de subir la même agression.

La prudente : en proactivité en installant une gouvernance qui aura peut-être peu de panache mais qui vous protégera des échecs et vous conduira sereinement vers la réussite.

On n'a jamais vu cela

Ainsi se défendent certains responsables interviewés par la presse. Affirmant la cause inédite, ils espèrent se présenter en non coupables.

Or, les catastrophes ne sont que très rarement inédites. Les historiens soulignent que les mêmes causes créent les mêmes effets sociétaux. Si dans leurs formes les crises s'adaptent à l'environnement et aux us du moment, on a déjà vu cela ! Prenons les catastrophes naturelles, elles ne sont que rarement inédites. Les épisodes cévenols frappent les mêmes territoires à la même saison. Été 2021, un feu de forêt a repris un couloir dévasté quelques années auparavant. Les catastrophes industrielles ou technologiques se succèdent identiques voire parfois dans la même usine. Il y a certes des sursauts comme après Seveso (1976) mais le temps passe et on oublie avant d'être à nouveau réveillé. On oublie au point d'affirmer que l'on n'a jamais vu cela !

Imprévisible ou imprévu ?

Si peu d'événements sont imprévisibles, beaucoup n'ont pas été prévus. Parce que prévoir coûte et freine la production. Parce que prévoir est anxiogène. Il est plus aisé de faire comme les trois singes, on ne veut ni voir ni entendre ni parler. Pourquoi observer les signaux faibles ? Ils ne sont pas tous présages de catastrophes.

Si j'ai réussi, si j'ai été élu ou choisi, c'est que je suis bon, que je fais les bons choix. Ma cour de courtisans me conforte. Alors, je continue sans douter. Je suis un vainqueur, pas un faible. Il n'y a pas loin du Capitole à la roche tarpéienne !

Crise : un terme galvaudé

Vous n'êtes ni débordé ni face à l'incertitude, vous faites face à l'accident par une gestion planifiée. Vous êtes maître de la situation. Vous n'êtes pas en crise ! Le colonel Mené, ancien directeur de l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers, le répétait à l'envi à ses stagiaires et je lui donne raison : « *Vous ne serez que rarement en situation de crise ! Mais vous serez souvent confrontés à un événement exceptionnel, qui vous imposera une conduite opérationnelle hors norme, en urgence, en mode dégradé...* »

Pour des raisons médiatiques, il est bon de parler de crise. C'est plus « impactant » que de parler de situation exceptionnelle. Mais les crises sont rares et c'est tant mieux ! Car la crise est la pire des situations opérationnelles. Elle n'est pas inéluctable, vous pouvez vous en prévenir !

Historique

Le citoyen bercé depuis plusieurs décennies par un État protecteur qui le rassure (« *dormez, braves gens !* ») devient, en 2004, premier acteur de sa sécurité. Les plans de prévention, les plans de continuité d'activité et autres sont cogités. Même Orsec fait peau neuve. Sous les mêmes initiales, l'organisation des secours laisse place à l'organisation de la réponse de sécurité civile. **Tous ensemble, selon ses compétences, tel est l'esprit du nouvel Orsec.** Les citoyens, les entreprises, les opérateurs... Toutes les institutions sont concernées. La résilience est évoquée, suggérée, imposée.

Même si le préfet reste le responsable coordonnateur départemental, les services régionaux ne sont plus seuls à intervenir. Cela impose aux nouveaux acteurs de tous les domaines d'activité devenus acteurs de la sécurité nationale (au même titre que les acteurs historiques), de se mobiliser, de s'informer, de se former, de se connaître, de s'entraîner et, enfin, de s'exercer afin de pouvoir intervenir avec efficacité et, si possible, efficacité.

Origine de mes motivations

Analysant mon passé, je constate que je suis devenu opérationnel par apprentissage. Certes, j'ai été bien formé en école à Saint-Cyr mais c'est sur le terrain que j'ai observé mes chefs et mes subordonnés, que j'ai fait mes propres expériences (toujours avec la culture du doute), que j'ai tiré profit de mes réussites et surtout de mes échecs. Je relis les « Lagadec » et je réalise qu'il manque un échelon sur l'échelle qui permettrait à un responsable opérationnel (n'ayant pas eu la chance de l'apprentissage) de devenir un bâtisseur de résilience.

Cet échelon, c'est un guide opérationnel qui propose une méthodologie pour mener à bien sa propre préparation opérationnelle et savoir faire face. Tout d'abord, faire germer, au sein de ses équipes, au-delà de la culture du risque, la culture de la crise. Puis s'entraîner en interne et collectivement et se donner les moyens nécessaires pour être prêt.

Je me fixe le défi : réaliser ce guide... Belle aventure ! Ce sera initialement « situation de crise », se préparer, faire face. Puis, aujourd'hui « résilience opérationnelle ».



Anecdote

Patrick Lagadec raconte qu'en 1981 il expose ses thèses devant des responsables de la sécurité civile et que l'on lui posa cette question à propos des crises : « *Vous en avez géré combien ?* » J'ai subi la même à l'envers. Invité à témoigner de mon expérience de permanent de direction du centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (Cogic), que j'avais acquise pendant trois ans, devant des élèves ingénieurs d'une grande école, que je ne nommerai pas par délicatesse, j'ai été interrompu par une professeure qui me dit : « *Quand vous saurez ce qu'est la gestion de crise, vous viendrez parler à mes élèves !* » Pire, je me suis vu reprocher mes actions bénévoles qui « *réduisaient* » le marché ! Pourtant, dans mes guides, je fais la promotion du bon marché, celui qui apporte aux clients. Toutefois, je revendique ma liberté d'expression.

Première motivation : convaincre

Au fil de mes audits ou simples visites, je suis stupéfait par la certitude de certains dirigeants d'entreprise ou d'institution qui ne ressentent pas le besoin de se préparer. Si la catastrophe, qu'ils auraient pu éviter, détruit leur outil de production, voire meurtrit leur personnel... les assurances paieront ! Las pour eux, le capital immatériel (cohésion des équipes essentielle à la production, la confiance qu'elles portent en leur chef, essentielle en situation de crise, la confiance de la clientèle, essentielle aux finances...) n'est pas couvert par les assurances. Heureusement, j'en ai rencontré des bons, des excellents même et ceux-là ne se sentent jamais prêts... Ils m'ont donné le courage de persévérer à mettre de l'eau dans ce tonneau des Danaïdes. Je les en remercie bien vivement.



Information

Les assureurs ont des ratios : les euros consacrés à la prévention et aux protections par rapport aux euros déboursés en réparation. Ces ratios sont vertigineux et instructifs mais ceux qui ne dépensent pas les premiers ne sont que rarement ceux qui déboursent les seconds.

Prévoir est à la portée de tous ! Nous avons la chance de disposer d'une large réglementation qui incite à prévoir, à prévenir et à se protéger. La planification réactive aux catastrophes est abondante. Au point d'entendre des industriels, des maires, des entrepreneurs, des artisans se plaindre, relayés par les médias, de cette réglementation qui opprime leur liberté d'agir. Alors, des candidats promettent la libération des contraintes. Souvenez-vous du combat contre la ceinture de sécurité qui pour certains les aurait mis en danger et plus récemment des antivax. Lorsque la catastrophe survient, d'autres (parfois les mêmes) maugréent contre le laxisme de l'administration, réclament plus de contrôles et de nouvelles réglementations alors que souvent elles existent mais ne sont pas appliquées. J'ai conscience d'être à contre-courant en écrivant ces lignes ; tout réside dans l'opposition éthique entre gagner ou ne pas perdre. Pour gagner, il faut prendre des risques mais souvent ces risques impactent ceux qui n'auraient pas partagé les fruits espérés du succès.

La maîtrise des risques est une bonne gestion financière et commerciale mais aussi un devoir citoyen. C'est ma première motivation à écrire cet ouvrage. Toute activité humaine produit des risques endogènes et est soumise à des risques exogènes voire à des menaces. L'obligation de la maîtrise des risques induits par vos activités est je l'espère acceptée. Celle des risques subis vous protège et évite l'effet domino : toute atteinte subie crée des fragilités au sein de votre institution, sources potentielles de nouveaux risques.

Deuxième motivation : promouvoir le continuum opérationnel

La cindynique (ensemble des sciences et techniques qui étudient les risques) est bien enseignée. Malheureusement de trop nombreux universitaires opposent maîtrise des risques et gestion de crise pour des raisons explicitées ci-après. Cette opposition est une incongruité opérationnelle. Je me suis souvent heurté à cette allégation, qui est à l'origine de nombreuses crises. En effet, dans de nombreux cas, l'événement exceptionnel qui n'a pas été maîtrisé conduit à une crise dont la conduite opérationnelle, sans méthodologie ni préparation, fait appel à l'improvisation.

L'enseignement de la gestion de crise fleurit comme fleurs au printemps. S'il y a des roses, que de chardons ! Car, si nous devons beaucoup à Patrick Lagadec pour ses écrits et son combat, il a néanmoins donné une fausse impression à ceux qui les ont lus trop rapidement : il est facile d'enseigner la gestion de crise ! Nos futurs responsables de tous les domaines et de tout niveau reçoivent alors une sensibilisation mais rarement plus. Or, ils devraient recevoir les clés d'une bonne gestion opérationnelle partant du risque et de sa maîtrise. Cela est malheureusement insupportable à ceux qui enseignent sans avoir pratiqué. J'ai tout entendu : cela ne s'inscrit pas dans le canon universitaire, c'est de la basse mécanique, ce n'est pas de leur niveau, on ne va pas leur apprendre ce dont ils n'auront pas besoin, c'est l'affaire de spécialistes, ils n'auront qu'à en engager un... Là aussi, heureusement, certaines grandes écoles et facultés font intervenir des opérationnels expérimentés qui ont pris le temps de savoir comment transmettre ces clés. La maîtrise des risques enseignée avec compétence n'est pas une fin en soi, c'est le premier stade du continuum opérationnel, tel que prescrit par ce guide.

Le résultat est malheureusement encore trop patent à chaque crise où le manque de préparation des responsables est visible et où les fautes de gestion s'accumulent. Heureusement pour eux, la compassion brouille de larmes les yeux du public mais l'avenir ne se prépare pas. Nos futurs responsables méritent d'être formés à prévoir pour réduire l'imprévu et à faire face à l'imprévisible. D'autant que de nombreuses institutions, ayant pris soin de se préparer, témoignent que l'adoption de ce continuum est bénéfique à la gouvernance quotidienne.

J'ai ressenti la nécessité de refonder mon guide *Situation de crise* lors du confinement de 2021, interrogé par des maires qui se sentaient dépourvus face à la Covid-19. J'ai rassuré, lors d'un webinaire organisé par mon éditeur, ceux qui avaient déjà rédigé une planification inondation, feux de forêt ou autres risques qu'ils avaient répertoriés et surtout qui s'étaient dotés d'un dispositif communal opérationnel. Le continuum était amorcé, il fallait le poursuivre.

Ce guide vous propose un continuum opérationnel permettant à votre institution de ne pas rompre face à un risque (ou menace) répertorié grâce à une planification dite de maîtrise des risques, voire de surmonter l'imprévu, l'inédit grâce à une gestion de crise préparée. Or, votre maîtrise des risques peut se révéler défaillante pour diverses raisons qui seront abordées. Pour être résilient, il faudra alors pouvoir basculer en gestion de crise sans discontinuité néfaste. Pour cela, il conseille de planifier et d'organiser votre maîtrise des risques avec les préceptes de la gestion de crise. Cela peut paraître lourd et pénalisant mais vous vous en félicitez à la première crise. Car, non seulement le continuum est assuré et toute conduite planifiée des opérations devient un entraînement à celle d'une crise.

Fort heureusement, vous savez faire face à vos risques répertoriés. Cela représente la grande majorité de vos situations exceptionnelles (tempêtes). Vous vous êtes préparé par temps calme. La maîtrise des risques réduit l'occurrence de se retrouver en situation de crise.

Rares sont les naufrages (c'est tant mieux) mais ils sont déterminants. Apprendre à ne pas être surpris et savoir réagir quand on est surpris n'est pas inné. On agit alors dans l'incertitude. L'entraînement qui a peut-être pesé sur votre conduite sous la tempête, sera un atout lors du naufrage. Grâce à lui, vous êtes résilient et votre institution pérenne.

Voilà pourquoi, maîtrise des risques et gestion de crise doivent former un continuum pour vous permettre de faire face au prévu, à l'imprévu et même à l'imprévisible. Vous êtes résilient.



Observation

Comme le soulignent à raison les universitaires, les deux environnements ne sont pas compatibles. On connaît le risque que l'on a répertorié, on y adapte ses moyens et sa planification. En situation de crise, on ne sait pas ce qui se passe et/ou on n'a pas les moyens d'intervenir et/ou on ne sait que faire. La méthode, proposée par ce guide, loin de nier cette observation, va l'intégrer en valorisant l'entraînement et la cohésion.

Troisième motivation : transmettre des bonnes pratiques

Je persiste à vous conseiller la méthode par tableau de bord qui porte le nom de son outil, véritable couteau suisse, présenté en partie 1, chapitre IV :

- Si vous construisez facilement vos tableaux de bord, c'est que votre planification est opérationnelle, puisque chacune de vos tactiques est traduisible en item répondant aux : **Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? (cing W en anglais).**
- En gestion du quotidien, les tableaux de bord contrôlent la situation et signalent des points de fragilités ou de rupture.
- En phase de vigilance, ils facilitent l'observation des signaux faibles.
- Vos formations, entraînements, exercices sont orientés par vos tableaux de bord et valident votre préparation opérationnelle.

- En conduite des opérations, vos tableaux de bord vous proposeront les tactiques en maîtrise des risques que vous avez construites à froid ou seront vos bouées de secours en situation de crise. Vous y trouverez toutes les informations extraites de votre main courante, classifiées selon vos besoins.
- Point de situation actualisé et annonce de la phase à venir ; les tableaux de bord facilitent la coordination interne. Des marqueurs en code couleur précisent l'état de l'action et d'autres précisent les priorités ou les importances.
- Alimentés et consultables par tous, les tableaux de bord partagent l'information. Ils s'autovalident ainsi. Ils permettent de se dispenser des points de situation pour consacrer les réunions de synthèse à la préparation de la phase future.
- Organisé en blocs fonctionnels, le tableau de bord du commandant des opérations internes (COI) est la synthèse des tableaux de bord de chaque cellule du centre opérationnel.
- Le directeur des opérations internes (DOI) est informé par capture du tableau en cours ou par sa photo, sans besoin de réclamer un point de situation. Les codes couleurs lui indiquent l'essentiel ou l'urgent. Il lui est facile d'orienter sa stratégie et de la faire connaître.
- Le tableau de bord construit par temps calme **par vous et pour vous**, vous assiste et vous guide au quotidien, au stade de la vigilance, en maîtrise des risques. Il devient votre bouée de secours en situation de crise. Et cela sans discontinuité. C'est le ciment du continuum recherché.

Neuf outils ! Adoptez la méthode, vous profiterez de ce véritable couteau suisse.



Remarque

Les références de ce guide qui s'adresse aux professionnels de tous les domaines sont principalement issues des risques dits majeurs car ce sont parmi les plus impactants. Ils sont générateurs de bonnes pratiques facilement adaptables à tous les risques du spectre.

Être résilient opérationnel c'est adapter sa gestion journalière pour que l'observation des signaux faibles soit facilitée afin que la maîtrise des risques s'enclenche sans délais ni discontinuité et organiser le relais vers la gestion de crise. Votre gouvernance quotidienne ne pâtit pas de ce continuum. De nombreux responsables se félicitent d'en être devenus adeptes. Ils soulignent que la cohésion interne ainsi acquise transforme le personnel en équipes solidaires qui sont une partie essentielle de la résilience fonctionnelle et opérationnelle.



Information préliminaire

Pandémie, épizootie, canicule, grand froid, feux de forêts, inondation, séisme, explosion, pollution, agression, attentat, cybercriminalité, crash financier, pénurie, rupture d'approvisionnement, diffamation, abus de pouvoir et de biens sociaux... Tant de risques qui peuvent vous concerner, dont vous devez établir votre propre répertoire pour y faire face. Au fil de cet ouvrage, je m'appuie principalement sur les risques majeurs « partagés ». À vous d'adapter mes observations et mes conseils à votre environnement et à vos moyens. Nous sommes tous concernés par des risques, j'espère vous ouvrir la voie de la résilience opérationnelle.

Partie 1

Maîtrise des risques Préparation opérationnelle

Le temps est calme, idéal pour préparer votre institution à affronter les risques et menaces que vous connaissez. Par une sensibilisation de votre personnel vous ouvrez la voie d'un travail collectif. Après avoir établi l'état des lieux, vous mettez en place une architecture de prévention, un dispositif de protections, une planification de conduite des opérations. Vous formez, équipez, entraînez vos intervenants et l'ensemble de votre personnel. Par des exercices, vous contrôlez votre planification et votre dispositif.

Vous êtes prêt à affronter une tempête (deuxième partie) voire à gérer un naufrage (troisième partie).