

## Nouvelles brèves

### • Des honneurs pour une étudiante du CRP!

Delphine Micouveau a obtenu le 2<sup>e</sup> prix pour un article soumis dans le cadre du Concours étudiants RECO-Québec! Son texte présente son sujet d'étude, soit la résilience d'une organisation et le dégagement de marges de manœuvre cohérentes, un projet de maîtrise en cours et qui est fait en collaboration avec les autorités de sécurité civile de la Ville de Québec. Delphine aura également l'occasion de présenter ses travaux dans le cadre de la CatIQ's Canadian Catastrophe Conference, qui aura lieu à Toronto en février prochain. Elle est l'une des cinq étudiants choisis pour faire partie de la délégation étudiante de ce colloque qui touche à la gestion de risques, la résilience et l'adaptation aux changements climatiques. Félicitations Delphine !

### • Un nouvel étudiant

Le CRP accueille un nouvel étudiant à la maîtrise cet hiver. Il s'agit de Thierry Plamondon-Tremblay. Bienvenue dans l'équipe, Thierry!

### • Conférences et ateliers

- Benoît Robert, directeur du CRP, a participé, le 14 janvier dernier, à un atelier de travail sur la résilience urbaine organisé par la Direction de la sécurité civile de la Ville de Montréal et le *Rockefeller Foundation*. Ce dernier organisme est à l'origine de l'initiative des 100 villes résilientes dont fait partie Montréal.

- Ne manquez pas le Colloque sur la sécurité civile et incendie 2016, du 15 au 17 février au Centre des congrès de Québec. Pour plus d'informations : [www.securitepublique.gouv.qc.ca](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca)

## Le continent des imprévus - journal de bord des temps chaotiques

Publié à l'automne 2015, ce livre est le dernier de Patrick Lagadec, expert en gestion de crises et des risques. Il a été pendant plus de trente ans chercheur à l'École polytechnique de Paris. Son livre présente à travers diverses expériences professionnelles, le parcours alimentant ses réflexions et ses interventions dans le domaine de la gestion des risques, des crises, des mégachocs et de l'imprévu. Le livre se veut une présentation d'un parcours dans lequel l'auteur utilise la métaphore de la navigation. La première partie du livre sert à présenter les conditions et les convictions nécessaires pour partir naviguer. La deuxième partie concerne le voyage lui-même et la troisième partie offre quelques pistes de réflexion pratiques et philosophiques pour éviter les blocages à l'action.

Quoique parfois anecdotiques, les différents témoignages de ces expériences permettent d'apprécier le chemin parcouru dans le domaine de la gestion des risques et des crises dans les entreprises. Même si ces expériences concernent peu le Québec, on remarque que les problématiques sont quasi universelles. Déni de réalité concernant l'imprévisibilité de certains événements, ce qui entraîne des préparations de crises avec des environnements connus et non changeants. Refus de remettre en question certaines hypothèses fondamentales, ce qui entraîne une ignorance des vulnérabilités. On constate également que la crise ne provient parfois pas de l'événement proprement dit, mais bien de l'environnement externe. Posant plusieurs hypothèses pour parvenir à des plans (mesures d'urgence, continuité opérationnelle ou de crises), Lagadec explique que c'est lorsque ces hypothèses ne se concrétisent pas que la crise survient.

Il devient donc de plus en plus important de prendre en compte ces perturbations de l'environnement externe et de mieux en identifier les impacts sur le fonctionnement de nos organisations.

Pour terminer, l'auteur nous livre certaines réflexions sur la gestion de l'imprévu ayant pour base la notion de pilotage. En effet, le point commun de l'ensemble des expériences relatées consiste à faire comprendre au lecteur qu'au-delà de la planification et la préparation, les gestionnaires doivent acquérir des notions de pilotage de ces événements de crises pour mieux les affronter. Comme l'explique Lagadec, « *le dirigeant devra être capable de détecter les hypothèses implicites qui ne tiennent plus; d'interroger les angles morts qu'il est interdit d'examiner de trop près; de bousculer les explications réflexes qui bloquent l'examen; de rechercher les signaux aberrants bien au-delà des signaux faibles.* » En partant du principe qu'une crise est un événement imprévu, les plans en place ne peuvent s'appliquer intégralement. Les gestionnaires doivent être en mesure d'avoir une bonne lecture de la crise et de prendre le recul nécessaire pour éviter d'appliquer les plans aveuglément. L'auteur conseille également aux gestionnaires d'être mieux préparés à être surpris. Cela implique de revoir les différents programmes d'exercices et d'innover. Il ne faut plus simplement vérifier que les plans et la préparation effectués sont conformes lors des exercices, il faut également entraîner les gestionnaires à des situations dans lesquelles ces plans et la préparation ne s'appliquent pas. Pour bien résumer, pour faire face à ces crises, il faut être prêt à remettre en question les hypothèses et stratégies en place et assurer une conduite de la gestion de crise qui tient compte des faits, et non de la planification.

Yannick Hémond, associé de recherche, CRP

Référence : Lagadec, P. (2015). *Le continent des imprévus : Journal de bord des temps chaotiques*. Paris, France : Manitoba, Les Belles Lettres.

#### LES PARTENAIRES DU CRP :

Agence métropolitaine de transport, Bell Canada, Centre de services partagés du Québec, Gaz Métro, Hydro-Québec, Industrie Canada, ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec, ministère de la Sécurité publique du Québec, Recherche et développement pour la défense Canada, Société de transport de Montréal, Ville de Montréal (DSC, Service de l'eau).