

Femmes et Hommes d'État
aux prises avec les *crises* et ruptures
en univers chaotique

Le Temps de l'Invention

Patrick Lagadec

Préventique

Décrypter les risques dans un monde en mutation

Du même auteur

Le Risque technologique majeur – Politique, risque et processus de développement, Paris, Pergamon Press, coll. « Futuribles », 1981.

La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale, Paris, Le Seuil, coll. « Science ouverte », 1981.

Major Technological Risk. An Assessment of Industrial Disasters, Pergamon Press, Oxford, 1982.

La Civilizacion del riesgo. Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social, Mapfre, Madrid, 1984.

Das Grosse Risiko. Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung, Greno, Nördlingen, 1987.

États d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Le Seuil, coll. « Science ouverte », Paris, 1988.

States of Emergency. Technological Failures and Social Destabilization, Butterworth-Heinemann, Londres, 1990.

La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs, McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, Paris, 1993.

Preventing Chaos in a Crisis – Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, McGraw-Hill, Maidenhead, 1993.

Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables, Éditions d'Organisation, Paris, 1993.

Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti, Uomini & Imprese Franco Angeli, Milan, 1994.

Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace, Éd. d'Organisation, Paris, 1995.

Ruptures créatrices, Éd. d'Organisation – Les Échos Éditions, Paris, 2000.

La Fin du risque zéro, avec X. Guilhou, Eyrolles – Les Échos Éditions, Paris, 2002.

El fin del riesgo cero, editorial El Ateano, Buenos Aires, 2002.

Traité des nouveaux risques – Précaution, crise, assurance, avec O. Godard, C. Henry et E. Michel-Kerjan, Gallimard, coll. « Folio », Paris, 2002.

O Fim Do Risco Zero, Economia E Politica, Bobadela, Porto Alegre (Brésil), 2004.

Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend, avec L. Bertone, et le concours de X. Guilhou, Eyrolles, Paris, 2003.

Ruptura y reconstruction – Lo que la experiencia argentina nos enseña, Evolucion, Buenos Aires, 2003.

Du risque majeur aux mégachocs, Éditions Préventique, Bordeaux, 2012.

Piloter en univers inconnu, Éditions Préventique, Bordeaux, 2013.

Navigating the Unknown – A Practical Lifeline for Decision-Makers in the Dark, Crisis Response, Thatcham – Éditions Préventique, Bordeaux, 2013.

Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015.

SOMMAIRE

Remerciements	4
FORMIDABLES ÉPREUVES	5
Femmes et Hommes d'État	6
Confrontés à l'extrême	7
Avec quel bagage ?	9
Un double regard : l'exigence, la bienveillance	10
I – S'ARRACHER	11
Le socle	12
L'inconnu	12
Les handicaps	13
Le courage	13
L'action	14
La dynamique	14
Les visions	15
La formation	16
II – REPENSER	19
Les nouveaux univers	20
Le pilotage	20
L'aide au pilotage : la « force de réflexion rapide »	22
III – PILOTER	25
Tenir le moment du choc initial : réduire la tétanisation, engager le discernement	26
Tenir les interfaces	27
Naviguer en contexte chaotique, ouvrir des avenir	32
IV – PRÉPARER	37
Se préparer à affronter la surprise stratégique	38
Se mettre en condition de réussite pour l'invention d'avenir	40
LA GRANDE DÉCISION	45
ANNEXES	49
Pièges à éviter	50
Travaux pratiques	66
Quelques publications de l'auteur	67

Remerciements

Que tous les membres de ma « force de réflexion rapide » intercontinentale personnelle soient ici vivement remerciés pour leurs éclairages multiples et extrêmement utiles dans la construction et le positionnement de cet ouvrage. Pour mieux cerner l'objectif, stabiliser le propos, identifier les pièges à éviter, suggérer des voies de passage... ce fut comme toujours un immense plaisir de pouvoir compter sur autant de compétences aussi informées que disponibles, exigeantes qu'encourageantes.

Je peux – notamment – citer : Françoise Ballanger, Nicole Bonnin, Rémi Bossu, Sabine Cariou, Jean-François Di Chiara, Nicole Fabre, Jean-Claude Gallet, Béatrice Gisclard, Pierre Henri Guignard, Michel Huart, Amal Larhlid, Françoise Rudetzki.

Je souhaite enfin remercier vivement Denis Chazal qui, à Préventique, a pu, une fois encore, mettre son talent au service de ce nouveau texte. Ses suggestions, ses innovations ont été particulièrement stimulantes.

Bien entendu, je suis seul responsable des limites et des erreurs, qui marquent sans nul doute ce texte encore bien provisoire.

Patrick Lagadec
Juillet 2019

FORMIDABLES ÉPREUVES

« N'est-ce pas ici que, si je fais un demi-pas dans la mauvaise direction, je vais me retrouver à des milliers de kilomètres ? ».

Proverbe chinois

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle »

John Barry, The Great Influenza¹

1. John Barry, *The Great Influenza*
The Epic Story of the Deadliest Plague in History,
Penguin Books, New York, 2004, p. 7.

Femmes et Hommes d'État

Comment piloter les grandes situations de crise et de rupture qui, en raison des turbulences et dislocations du monde actuel, vont se multiplier et muter dans leur envergure comme dans leur nature ?

Comment préparer les dirigeants pour qu'il puissent assumer leurs responsabilités quand ils se retrouvent confrontés à cette « matière noire » déboussolante de la crise majeure dans nos univers désormais chaotiques et inconnus ?

2. Kai-Fu Lee, *AI Super-Powers – China, Silicon Valley, and the New World Order*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018 ; Kai-Fu Lee : *No hope for Europe Artificial Sector*, 14-12-2018, <https://sifted.eu/articles/interview-kai-fu-lee-artificial-intelligence/> ; analyse de Laurence Devilliers, 8-04-2019, *Le Point* : https://www.lepoint.fr/technologie/intelligence-artificielle-l-europe-doit-s-organiser-de-toute-urgence-08-04-2019-2306434_58.php

3. Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs et Louise Comfort (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, 2012.

4. Hendrik J. Bruins, « Risk to food security : Contingency planning for agri-mega-crises », in Ira Hesloot, et al. (Ed.), *Mega-Crises*, op. cit, p.342-355.

5. Irène Frachon : *Mediator, Combien de morts ?*, Éditions-dialogues.fr, 2011 (nouvelle couv.)

6. P.Lagadec : « La sécurité en danger de mort », chronique, *Préventique*, n° 152, mai 2017, p.5., <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev152-pos-actu-lagadec-ppdf>

7. Cité par Jonathan M. Roberts, *Decision-Making during International Crises*, MacMillan, 1988, p.3.

Il y a toujours eu des crises, y compris d'envergure colossale. Mais la difficulté se fait maintenant omniprésente, sur tous les fronts, à tout moment. Bouleversements climatiques en accélération stupéfiante, révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre², liquéfaction des contrats sociaux, globalisation des déchirements de toutes natures... Autant de ruptures qui, d'une part, ouvrent d'innombrables terrains de crises³ – souvent bien loin de nos représentations mentales, comme par exemple un black-out électrique étendu et de longue durée, des migrations massives (y compris internes), un crash alimentaire mondial⁴... Et qui, d'autre part, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale.

À ces plongées déroutantes s'ajoute un phénomène, souterrain mais puissant, d'érosion générale de la résilience, de dissolution des sécurités, de perte de confiance. L'actualité ne cesse de présenter des cas de vastes systèmes critiques en limite de rupture : fatigue, *burn out*, manque de moyens, perte de repères et d'adhésion. La maîtrise des risques – entre « *dieseltgate* », falsification de dossiers, chasse aux « lanceurs d'alerte » les plus sérieux⁵ – en arrive à se trouver trahie dans ses principes mêmes. On vient encore de le voir avec les drames liés au Boeing 737 Max : l'organisme de contrôle (FAA) avait été sorti de la boucle sur laquelle tient la sécurité aérienne mondiale. Les « techniques de gestion de crise » se montrent dès lors décalées : elles ont été pensées pour des accidents en milieu bien tenu et responsable, pas pour des décrochages généralisés, encore moins pour des « leucémies systémiques » volontaires. La « transparence », maître-mot des communicants, peut porter ses fruits quand il s'agit de clarifier un écart spécifique, pas pour défendre un *business plan* fondé sur la tricherie ou l'irresponsabilité. En matière de nouvelles technologies, le phénomène apparaît structurel (même si quelques avancées ont été récemment notées) : aux géants mondiaux la rentabilité stratosphérique (pour une poignée d'individus), aux États la gestion des problèmes, mais avec la règle si « tendance » de l'abaissement des normes, des contrôles et des taxes, couplée à une gestion mondialisée de l'évitement fiscal.⁶

Cet état du monde peut conduire à des tensions de haute intensité avec enchevêtrement déconcertant de multiples familles de crises ; ou à des éruptions massives comme on en a vu une amorce avec le mouvement des « Gilets jaunes », condensant colère devant des inégalités en expansion, angoisse de décrochement irrémédiable, terreur devant les grondements d'un monde perçu comme hors contrôle, défiance radicale envers toute figure d'autorité (y compris interne au mouvement).

Pareil théâtre général d'opération exacerbe le mot, certes abusif, de McNamara : « La question n'est plus la stratégie, il n'y a plus que la gestion de crise ».⁷

Les véritables ruptures exigent de véritables mutations de paradigmes, de cultures, de savoir-faire comme de savoir-être. Le défi est là, immédiat et formidable. Il reste à le relever. Avec tout de suite de dangereux précipices : la fuite en avant, le refus d'obstacle, le repli dans une capitulation qui déjà semble l'option par défaut de maintes collectivités humaines.

Comme me l'a si souvent dit le théologien Maurice Bellet, l'optimisme – le vrai, non celui de façade que l'on brandit comme sauf-conduit pour n'avoir ni à prendre acte de la réalité, ni à réfléchir, ni à s'impliquer – consiste précisément à poser que nous avons la volonté et la capacité d'affronter les défis que le monde pose.⁸

8. « Aux prises avec le chaotiques », entretien avec Maurice Bellet, avril 2004, in www.patricklagade.net, section « Films pédagogiques ».

Nous allons devoir compter sur des Femmes et des Hommes d'État, en mesure de répondre présents dans l'urgence extrême, d'ouvrir des chemins inédits, d'aider à la construction de contrats sociaux originaux – en situations illisibles, instables, et à risques existentiels. Cela va devenir leur terrain d'opération non seulement ultime, mais central.

Je songe bien entendu, en premier lieu, au dirigeant public, qui a une responsabilité éminente dès qu'il s'agit de la *res publica*. Mais, de la même manière, il va falloir penser cette haute stature pour les dirigeants du secteur privé dont la puissance et les responsabilités sont tout aussi importantes, et parfois bien plus lourdes. Faire la course au palmarès des milliardaires vedettes dans un monde livré aux turbulences cataclysmiques finira par apparaître bien dérisoire.

De même pour le citoyen, qui va jouer et devoir jouer, lui aussi, des partitions centrales, qu'il s'agisse de comportements de prévention, de capacité de mobilisation et de réaction solidaire, de participation aux débats collectifs, de coïnvolution d'avenirs inédits dans tous les cas de ruptures profondes. Lui aussi va devoir se hisser à la stature de « la Femme et de l'Homme d'État ». La responsabilité est collective et le citoyen ne saurait tout attendre des responsables, en se repliant dans la seule colère. Encore faut-il inventer des voies nouvelles pour qu'il puisse avoir sa place dans le monde qui vient et ne s'enkyste pas dans la terrible conviction qui s'installe : ce monde n'a plus / n'aurait plus besoin de lui (si ce n'est, au bout de la route infernale ouverte par les nationalismes exacerbés, comme chair à canon de nouvelles guerres suicidaires).

Je vais cependant me concentrer ici sur la fonction du dirigeant public, même s'il est loin d'être le seul à considérer. Le but n'est pas de livrer une check-list de cases à cocher pour bien gérer les situations de haute criticité, mais – en inscrivant la démarche dans une approche comme celle de Barbara Kellerman⁹ – de replacer le dirigeant dans les contextes d'hypercomplexité, de ruptures et de surprises majeures dans lesquels il doit penser, se connecter et agir.

9. Barbara Kellerman, *Hard Times – Leadership in America*, Stanford Business Books, Stanford University Press, 2015.

Plutôt que de « *bullet points* » magiques, je vais tenter de fixer quelques repères sur ces nouveaux territoires dans lesquels nous sommes projetés, et qui réclament de nouveaux principes de pilotage. L'ambition générale est hors de portée, mais il nous faut bien faire les premiers pas, en dépit des risques inhérents à toute exploration.

Confrontés à l'extrême

Le dirigeant – même parfaitement informé des savoirs collationnés en « gestion de crise » depuis plusieurs décennies – se retrouve le plus souvent en terrain inconnu, dans une immense solitude, confronté à des enjeux colossaux, avec d'innombrables vies en jeu et le risque d'effondrements sur de multiples fronts, en environnement insaisissable, ouvert et mutant. Sur fond de tensions sociales exacerbées, entre colère et désespérance. L'inconnu, la complexité, l'instantanéité, les enjeux existentiels, voilà le terrain imposé.

De tous côtés, des vagues scélérates. Des attentes de grande intensité, des experts qui ne savent plus, un amoncellement de doctrines, de plans, de procédures, de réflexes, hors de leur espace de validité. Sans oublier la surexcitation hyperbolique de réseaux sociaux atomisés, chauffés à blanc, recyclant de préférence du faux qui rassure ou de la vocifération frénétique devenue le ciment négatif de nos sociétés déboussolées. Le tout sous l'ombre de vautours prêts à ramasser les débris de la défaite.

Le dirigeant est jeté dans cet environnement étranger à celui de toutes les épreuves de sélection qu'il a traversées avec succès. Étranger aussi aux hypothèses cardinales qui ont marqué les formations, s'il en a suivi, en matière de « gestion de crise » : on lui avait exposé doctrines, organisations et procédures à appliquer pour mieux mobiliser, coordonner, communiquer, voici qu'il lui faut inventer. L'administrateur-gestionnaire doit se muer en explorateur-inventeur.

La responsabilité

Le dirigeant doit d'abord admettre que ces crises barbares ne relèvent ni de l'aberration, ni du destin, ni de la fatalité. Elles sont désormais dans l'ordre (le désordre) des choses dans le monde tel que nous l'avons enfanté. Sa fonction est bien de les penser, et de les prendre en charge. C'est son rendez-vous majeur avec la responsabilité. Même si, comme le soulignait l'administrateur de la Fema (l'agence fédérale de sécurité civile américaine) qui eut la lourde charge de remonter une institution à terre après la défaite de *Katrina* (2005), il nous faut franchir un cap digne du cap Bojador au temps des Grandes Découvertes¹⁰ :

Craig Fugate : « *Nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer.*

« *Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels* ». ¹¹

10. <https://www.afrik.com/le-cap-bojador-lorsqu'une-legendre-freine-l-expansion-coloniale>

11. *Letter from the Administrator, Hurricane Sandy After-Action Report*, Fema, July 2013.

L'abîme

Si l'on se réfère à l'une des crises les plus ultimes, la crise des missiles de Cuba en 1962, on peut approcher la terrible épreuve qui fond sur les responsables en charge. C'est la colère de John Kennedy, confronté à une opposition acharnée des élus du Congrès : « S'ils veulent ce fichu job, qu'ils prennent ma place ! ».

Le livre de son frère plonge au cœur de l'épreuve pour le Président, non seulement au moment où on lui annonce la présence de missiles nucléaires à Cuba, mais encore, et même bien davantage, durant tout le cours de la crise. Et notamment à ce moment où le blocus a été décidé et signifié aux Soviétiques. Deux navires font route vers Cuba, et ne semblent pas disposés à faire demi-tour. Robert Kennedy saisit ce lourd moment où tout peut basculer. Tout, c'est-à-dire, ici, la fin de l'aventure humaine... C'est le choc frontal avec la gravité sans limite, le tourment d'avoir mal piloté, et la remontée des blessures personnelles les plus profondes.

Robert Kennedy : « *Le monde était-il au bord d'un holocauste ? Était-ce en raison d'une méprise ? D'une erreur ? Y avait-il quelque chose de plus que nous aurions dû faire ? Ou ne pas faire ? Cette fois, c'était maintenant, non pas la semaine prochaine, non pas demain, " et nous pourrions tenir une réunion supplémentaire et prendre une décision " ; non pas dans huit heures, " et nous pourrions adresser un message supplémentaire à Khrouchtchev et, peut-être, finalement pourrait-il comprendre " . Non, rien de tout cela n'était possible.*

« *Sa main monta à son visage et couvrit sa bouche. Il ouvrit et referma le poing. Son visage se crispa, ses yeux étaient tristes, presque gris. Nous nous fixâmes l'un l'autre de chaque côté de la table. Pour quelques secondes, ce fut comme si il n'y avait personne d'autre, et qu'il n'était plus le Président.*

« *Sans que je puisse l'expliquer, je repensai à ce moment où il tomba malade et manqua de mourir. À ce moment où il perdit son enfant. À ce moment où il apprit que notre frère aîné avait été tué. Des moments personnels d'épreuve et de douleur. Les voix bourdonnaient alentour, mais je n'entendais plus rien.* » ¹²

12. Robert Kennedy, *Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis*, Norton, New York, 1971, p. 47-49.

Certes, toutes les grandes crises ne plongent pas dans ces abysses, mais le futur risque fort de nous conduire vers ce niveau d'enjeux existentiels. Des mégachocs aux effets

d'ampleur inédite, des temps de reconstruction se mesurant en décennies, des « retours à la normale » illusoires, des inventions nécessaires et dans l'instant très difficiles à concevoir comme à faire discuter dans une arène publique gravement blessée. Au long de notre exploration il faudra garder à l'esprit cette dimension – la confrontation à un trou noir prêt à tout engloutir.

On peut en retenir une première exigence : ne pas envoyer les dirigeants dans ces batailles terribles sans préparation forte, personnelle et précisément ciblée pour les aider à traverser ces furies dignes des cinquantièmes hurlants.

Et cela dans un contexte où les dirigeants voient leur statut, leur pouvoir, leur crédibilité, et même leur légitimité soumis à un processus accéléré d'érosion aussi violent que radical.

Ian Bremmer : « *L'un des enjeux les plus importants à l'échelle globale, est la vulnérabilité croissante des élites politiques.* »¹³

13. Ian Bremmer, *Lost Legitimacy : Why Governing is Harder Than Ever*, Foreign Affairs, 18 nov. 2013, cité par Barbara Kellerman, *op. cit.* p. 258.

Des élites débordées par la montée explosive d'une foule d'acteurs non identifiés précédemment, par de formidables mutations technologiques redistribuant en profondeur les pouvoirs d'expertise et d'influence, et une défiance par défaut couplée à des injonctions radicales sur le mode : « Vous avez le devoir de régler cette situation, nous vous mettons en demeure de tout cicatiser pour un retour à la normale rapide, même si nous savons que c'est hors de votre portée et que nous ne vous faisons aucune confiance ». Terribles injonctions contradictoires pour le dirigeant.

Mieux vaut ne pas se présenter à ces épreuves sans préparations de très haut niveau, spécifiquement pensées pour le dirigeant. Ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, et ce, quel que soit le pays.

Avec quel bagage ?

Nombre de dirigeants et plus encore futurs dirigeants – je l'observe à chaque intervention – exigent que l'on y croie, que l'on ouvre des voies nouvelles, et qu'on les aide à construire les logiques de réponse nécessaires. Il est de notre devoir, autant qu'il est possible, de suggérer quelques pistes à tous – à ceux qui sont déjà en responsabilité, jetés dans un monde qui ne correspond pas à celui pour lequel ils avaient été préparés, comme à ceux qui s'apprentent à y opérer.

Un accompagnement d'urgence s'impose car la tentation peut être forte pour un dirigeant cherchant à s'inscrire dans l'air du temps, de suivre la voie proposée par les dignitaires de bien des pays, sur le mode : « Puisque c'est si difficile, si inquiétant, je vais au moins vous emmener directement dans le n'importe quoi, le non sens, le cauchemar glorieux et l'obsène triomphant. Puisque le vrai vous terrorise, je vais vous proposer l'horizon du faux, que vous consommerez comme une drogue, avec délectation, désespoir et aveuglement. »

Il n'est pas trop tard pour sortir de ce mirage mortel. Ce qui suppose des ruptures fortes et déterminées. Quand les enjeux deviennent existentiels, quand il n'y a plus de script et que nos cartes sont obsolètes, quand la défiance mortifère s'installe au cœur de nos sociétés, de nouvelles donnes s'imposent. En dépit de toutes les défiances, des maîtres-mots sont exigés : implication, responsabilité, exemplarité. Des perspectives sont à réouvrir : intelligence, confiance, dynamiques collectives. Et surtout : invention.

Le monde qui vient aura besoin de dirigeants exigeants, ouverts aux questions les plus insaisissables, préparés à inventer, avec d'autres qu'ils ne connaissent pas, sur des terrains qu'ils ne connaissent pas, et dont nul n'a les clés.

L'impératif à cette heure est bien de tout mettre en œuvre pour sortir par le haut des situations « impossibles » dans lesquelles le dirigeant se trouve rapidement enfermé – et

à double tour s'il tombe dans les pièges qui guettent les meilleurs, et terrassent les non préparés.

L'erreur serait d'aligner des listes de préceptes codifiés. Le choix ici, en l'état de nos connaissances, est de proposer des lignes de vie pour se projeter dans l'invention positive :

s'arracher : car relever ces défis suppose de s'extraire des sillons habituels ;

repenser : car la question de la crise est désormais hors « domaine de vol » de nos paradigmes et références ;

piloter : car la fonction primordiale est et sera de plus en plus celle du pilotage, même si « coordination » et « communication » restent des piliers cruciaux ;

préparer : car les bagages habituels ne peuvent plus suffire pour naviguer sur les mers inconnues et aux tempêtes extrêmes.

Un double regard : l'exigence, la bienveillance

Le terrain de la crise exige un engagement pied à pied. La détermination, l'implication personnelle, sont d'impérieuses nécessités. C'est pourquoi nous devons tenter d'aller le plus loin possible dans le questionnement, la lucidité et la hardiesse dans les propositions. J'insiste : les crises majeures, la « tyrannie de la complexité »¹⁴ et du chaotique ne font « aucun cadeau ». Le dirigeant se doit de tolérer les interpellations les plus fortes. Comme le font notamment les unités d'élite qui ne rechignent pas devant un constat, devant la rigueur d'un retour d'expérience sans tricherie, ni la difficulté éprouvante d'un entraînement à l'extrême. Peut-on attendre moins d'un dirigeant en charge d'une vaste collectivité humaine confrontée à des défis existentiels ?

Mais c'est aussi une école de la modestie, de la retenue dans le jugement. Nul – y compris bien entendu l'auteur de ces pages – n'est à l'abri de l'erreur, du refus d'obstacle, de la chute dans les abîmes, déclenchée par la confrontation tétanisante à « l'intolérable ». Tout au long de cette réflexion, je retiendrai ces mots de Shakespeare que m'a souvent rappelés Mike Granatt, fondateur visionnaire et premier chef du *Civil Contingencies Secretariat* au *Cabinet Office* (Premier ministre) à Londres :

14. L'expression est de l'amiral Thad Allen, lors d'une intervention le 30-10-2013, conférence « *Sandy One Year After* », <https://www.nufuture.org/events/special-events/sandy-anniversary-conference/>

15. William Shakespeare, *Henry VIII*. « Les méfaits des hommes se gravent dans le bronze ; leurs vertus, nous les dessinons dans l'onde qui passe ».

William Shakespeare : « *Men's evil manners live in brass ; their virtues we write in water* ». ¹⁵

I – S'ARRACHER

CLÉS. *Départ pour l'inconnu. Tel est le défi primordial posé par les crises et ruptures majeures qui désormais assaillent le Dirigeant, à toute heure, sur tous les fronts. La première urgence, n'est pas de plonger avec frénésie dans des tombereaux de power-points présentant doctrines, organisations, boîtes à outils. Mais de faire silence et se mettre en capacité de prise de recul, de questionnement.*

Car il va falloir se faire visionnaire et pilote – et non pas rouage, homme de cour, coordinateur, ou même communicant. C'est le témoignage que j'avais recueilli du général Jean Cot. Au moment de partir prendre son commandement de la Forpronu, il fut reçu par le Président de la République qui lui donna un seul conseil – le seul qui lui fut utile. En substance : « Allez marcher le long de la Seine, et réfléchissez. »

S'ARRACHER À LA TYRANNIE DU CONNU COMME DU CONVENU est aussi éprouvant que difficile. Avant même de songer à fournir des pistes de réponse, il faut se mettre en disposition mentale pour accueillir la surprise, l'aberrant, et parvenir à se mettre en posture d'invention.

Plus prosaïquement, on mentionnera aussi la nécessité, pour la personnalité politique notamment, quand la crise majeure frappe à la porte ou plutôt la défonce, de s'arracher à ses habitudes politiciennes, à ses « amis », à son « parti ». Tout politique confronté à une situation critique doit changer de logiciel et s'écarter de ses références habituelles. Ce qu'il a du mal à faire... et c'est normal. D'où l'importance de former et d'aider en crise celles et ceux qui sont en charge de la vie collective au moment où celle-ci est en grave difficulté.

Un certain nombre d'extraits de textes peuvent venir en appui de cette démarche initiale de prise de distance avec les réflexes et univers de pensée automatiques. Je les regroupe ici sous quelques lignes-repères. Elles conduisent à une exigence d'altruisme, de dépassement de soi-même, qui sont l'ADN exigé de la Femme et de l'Homme d'État.

Le socle

Emmanuel Kant : « Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption si extravagante qu'on se rendrait aussitôt par là indigne de confiance. » (*Critique de la raison pure*).

Mohandas Karamchand Gandhi : « Tout ce que tu feras sera dérisoire, mais il est essentiel que tu le fasses. »

16. *Feuillets d'Hypnos* (1946).

René Char : « La lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil ». ¹⁶

17. Cité par Gérard Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Laffont, Paris, 1990.

Sun Tsu : « Faire servir le désordre à l'ordre n'est possible qu'à celui qui a profondément réfléchi aux événements qui peuvent survenir. » ¹⁷

L'inconnu

Laurence Bergreen : « Tout au long du seizième siècle, les calculs et théories des mathématiciens et astronomes, de la Grèce antique et d'Égypte, continuèrent à servir de fondement et de cosmologie alors même que les nouvelles découvertes mettaient en question les hypothèses consacrées. » ¹⁸

18. Laurence Bergreen, *Over the Edge of the World – Magellan's Terrifying Circumnavigation of the Globe*, Harper, New York, 2004, p. 73.

Daniel Boorstin : « Que la découverte du Nouveau Monde, avec toutes ses richesses insoupçonnées, n'ait pas immédiatement soulevé l'enthousiasme en Europe, cela ne saurait étonner [...]. Le continent imprévu continuait d'être perçu moins comme une source d'espoirs nouveaux que comme un obstacle aux anciens. [...] Libraires et cartographes trouvaient leur intérêt dans la pseudoprécision des ouvrages et documents dont ils vivaient, ainsi que dans les planches servant à leur fabrication. Les cartes, globes et planisphères servant de référence ne laissaient aucune place pour un quatrième continent ». ¹⁹

19. Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 218-219.

Friedrich Nietzsche : « Ramener quelque chose d'inconnu à quelque chose de connu allège, tranquillise et satisfait l'esprit, et procure en outre un sentiment de puissance. L'inconnu comporte le danger, l'inquiétude, le souci — le premier instinct porte à supprimer cette situation pénible. Premier principe : une explication quelconque est préférable au manque d'explication. Comme il ne s'agit au fond que de se débarrasser de représentations angoissantes, on n'y regarde pas de si près pour trouver des moyens d'y arriver : la première représentation par quoi l'inconnu se déclare connu fait tant de bien qu'on la tient pour vraie ». ²⁰

20. Friedrich Nietzsche, *Le Crépuscule des idoles, Les quatre grandes erreurs*, ch. 5, Mercure de France, Paris, 1908.

Nassim Nicholas Taleb : « Notre monde est dominé par l'extrême, l'inconnu, le très improbable (improbable, selon notre connaissance actuelle) – et pendant ce temps nous ne cessons de nous livrer à des bavardages inutiles et de nous focaliser sur le connu et le répété. D'où la nécessité de prendre l'événement extrême comme point de départ, non comme une exception à tenir pour quantité négligeable. Je pose aussi l'affirmation plus audacieuse (et plus frustrante) qu'en dépit de notre évolution et de l'accroissement de notre savoir, ou peut-être à cause de cette évolution et de cet accroissement, l'avenir sera de moins en moins prédictible, alors que la nature humaine comme les « sciences » sociales semblent conspirer pour nous dissimuler cette idée. »²¹

21. Nassim Nicholas Taleb : *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, Paris, 2008, p. 22.

Yukiya Amano : « Le cadre actuel de réponse pour des situations d'urgence internationale reflète la réalité des années 1980 – pas celle du XXI^e siècle ». ²²

22. Yukiya Amano, directeur général de l'AIEA, conférence de presse sur Fukushima, Vienne, 21 mars 2011.

Christian Frémont : « Les crises qui sont au-dessus de nos têtes sont des crises sans mode d'emploi. Il faut se préparer à exercer les responsabilités dans ce monde absolument déstabilisé. »²³

23. Christian Frémont : « Gouvernance et responsabilité dans des mondes explosés » in entretien avec l'auteur in WWW.PATRICKLAGADEC.NET, Films pédagogiques, 2004.

Les handicaps

Xavier Guilhou : « Nos modèles ne sont plus des références : parce qu'ils ne répondent plus aux grandes questions existentielles de l'humanité ». ²⁴

24. Xavier Guilhou, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », entretien avec P. Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Les Échos Éditions, 2000, p. 125-160 (p. 127).

Xavier Raufer : « La caractéristique des systèmes vieux, c'est qu'ils ont horreur d'avoir à changer leurs habitudes collectives, d'apprendre les nouvelles, surtout les désagréables ».

« Demander à des entités : stables, lentes, nées de la Deuxième Guerre mondiale et de la guerre froide, de traiter des menaces rapides, mouvantes, transitoires, fugitives, c'est demander à un hippopotame de danser le *Lac des cygnes*. »²⁵

25. Xavier Raufer : « Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial », in *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 195-212 (p. 203 ; 208).

Le courage

René Char : « Ce qui vient au monde pour ne rien troubler ne mérite ni égards ni patience. »²⁶

26. *Fureur et Mystère* (1948).

Laurence Bergreen : « Plus de la moitié du monde restait inexploré. Pour atteindre son but, Magellan aurait à maîtriser à la fois le « Grand Océan » et un océan d'ignorance. »²⁷

27. *Over the Edge of the World*, op. cit. , p. 10.

Daniel Boorstin : « Les cartographes travaillant pour Henri le Navigateur (1394-1460) mirent du blanc partout où il y avait du faux, du mythe et du sacré. »²⁸

28. *Les Découvreurs*, op. cit. p. 135.

Thomas Kuhn : « La science normale, activité au sein de laquelle les scientifiques passent inévitablement presque tout leur temps, est fondée sur la présomption que le groupe scientifique sait comment est constitué le monde. Une grande partie du succès de l'entreprise dépend de la volonté qu'a le groupe de défendre cette supposition, à un prix élevé s'il le faut. La science normale supprime par exemple souvent telle nouveauté fondamentale parce qu'elle est propre à ébranler ses convictions de base. »²⁹

29. Thomas Kuhn : *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983, p. 22.

François Jacob : « L'imprévisible est dans la nature même de l'entreprise scientifique. Si ce que l'on va trouver est vraiment nouveau, alors c'est par définition quelque chose d'inconnu à l'avance. Plus que les réponses importaient les questions et la manière de les formuler, car, dans le meilleur des cas, la réponse obligeait à poser de nouvelles questions. On peut presque mesurer l'importance d'un travail scientifique à l'intensité de la surprise qu'il provoque. La part vraiment intéressante, c'est celle qu'on ne peut prévoir. »³⁰

30. Jean-Claude Ameisen, France Inter, « Sur les épaules de Darwin », 12 mai 2013, citant François Jacob, notamment : *La Statue intérieure*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1987, p. 12, 13.

Warren Berger : « L'idée selon laquelle les questions deviennent plus utiles que les réponses apparaît contre-intuitive, mais est en réalité devenue centrale dans tous les grandes organisations innovantes. Toutes les grandes percées ont eu pour racine une superbe question. Mais les questions ne sont pas seulement importantes pour les innovateurs, elles sont essentielles pour la survie dans les temps de changement dynamique.

« Les recherches montrent qu'une petite fille de 4 ans pose au moins 300 questions par jour. Mais quand les enfants rentrent à l'école cette faculté de poser question décline, et de plus en plus au fil de la scolarité, jusqu'à ce que l'on arrive à zéro question. À l'école, on valorise les réponses. Et presque aucune valeur n'est attachée au fait d'ouvrir une bonne question. Les professeurs sont désormais si pressés d'enseigner ce qu'il faut pour réussir les tests et examens, et pour couvrir tout le programme, qu'ils ne peuvent s'intéresser aux questions, même s'ils le souhaitent. Il s'agit d'abord de préparer à passer les tests. »³¹

31. Warren Berger, *Questions are new Answers*, 11 août 2014, vidéo.

Maurice Bellet : « Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. »³²

32. Maurice Bellet : « Aux prises avec le chaotique », entretien avec l'auteur in *www.patricklagadec.net*, Films pédagogiques, 2004.

L'action

Léon Gambetta : « Il nous faut toujours choisir sans tout savoir. Quand les choses sont complexes, les solutions peuvent sortir du cadre. Rester ou sortir du cadre avec les acquis de l'expérience et de l'entraînement. Alors, vaut-il mieux perdre en bon ordre ou gagner dans un désordre apparent ? Tel est quelquefois le choix douloureux qui se propose à nous. »

Roy Williams : « Nous sommes redevenus intelligents lorsque nous avons compris que nos plans ne nous servaient plus à rien. Nous n'avions aucune procédure pour mettre en attente 40 hélicoptères à l'atterrissage, pour installer une ville de 10 000 habitants dans nos terminaux, aucun plan pour gérer une maternité, une morgue, pour tenir seuls pendant 3-4 jours, sans aucune aide ni moyens de communication, etc. »³³

33. Roy Williams, directeur de l'aéroport de La Nouvelle-Orléans lors du cyclone *Katrina*, entretien avec P. Lagadec.

Académie de l'air et de l'espace : « La formation des pilotes est conduite dans un cadre où l'élève doit se conformer en permanence à des procédures bien définies et démontrer son aptitude par l'exécution convenable d'exercices standardisés. Rien n'est laissé au hasard et les épreuves de contrôle final sont codifiées. À aucun moment on ne peut s'assurer que le pilote saura se sortir d'une situation imprévue.

On entraîne pendant toute leur carrière les pilotes à traiter des situations qu'ils ne rencontreront peut-être jamais, mais on ne les entraîne pas à faire face à l'imprévu. »³⁴

34. Repris dans le document d'annonce du colloque « Les pilotes du transport aérien face à l'imprévu », Académie de l'air et de l'espace, 25 avril 2011.

Todd R. LaPorte : « En raison de l'accroissement de la complexité, nous devons agir alors que nous ne pouvons connaître toutes les conséquences, nous devons planifier alors que nous ne pouvons savoir, nous devons organiser alors que nous ne pouvons maîtriser. Se combinant, ces incertitudes changent le contexte du politique, de la planification, et du design organisationnel. »³⁵

35. Todd R. LaPorte, *Organizational social complexity – Challenge to politics and Policy*, Princeton University Press, 1975, p. 345.

La dynamique

Daniel Boorstin : « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien *Terra Incognita* – territoire inconnu. »³⁶

Xavier Guilhaud : « Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour bâtir les cheminements sur lesquels vous allez accrocher des solutions – ou plutôt : des dynamiques qui feront émerger les solutions. »³⁷

36. *Op. cit.* p. 6.

37. Xavier Guilhaud, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », entretien avec P. Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation-Les Échos Éditions, 2000, 624 p., p. 125-159 (p. 147).

Umberto Eco : « Je compris que, lorsqu'il n'avait pas la réponse, Guillaume s'en proposait un grand nombre, et très différentes les unes des autres. Je restai perplexe.

- « Mais alors, osai-je commenter, vous êtes encore loin de la solution... ?
- J'en suis très près, dit Guillaume, mais je ne sais pas de laquelle.
- Donc, vous n'avez pas qu'une seule réponse à vos questions ?
- Adso, si tel était le cas, j'enseignerais la théologie à Paris.
- À Paris, ils l'ont toujours, la vraie réponse ?
- Jamais, dit Guillaume, mais ils sont très sûrs de leurs erreurs.
- Et vous, dis-je avec une infantile impertinence, vous ne commettez jamais d'erreurs ?
- Souvent, répondit-il. Mais, au lieu d'en concevoir une seule, j'en imagine beaucoup, ainsi je ne deviens l'esclave d'aucune. »

J'eus l'impression que Guillaume n'était point du tout intéressé à la vérité, qui n'est rien d'autre que l'adéquation entre la chose et l'intellect. Lui, au contraire, il se divertissait à imaginer le plus de possibles qu'il était possible.

À ce moment-là, je l'avoue, je désespérai de mon maître et me surpris à penser : « Encore heureux que l'Inquisition soit arrivée. »³⁸

38. Umberto Eco, *Le Nom de la rose*, Grasset, Paris, 1982 (Livres de Poche, 1986), p. 385-386.

Christian Frémont : « On ne peut rien faire si on n'établit pas de dialogue sur le terrain. »³⁹

39. Christian Frémont : « Penser et conduire les mutations de l'État », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 297-310. (p. 308)

Michel Séguier : « Ceux qui m'avaient sollicité étaient eux-mêmes en plein désarroi – ce qui les avait conduit à formuler la mission dans des termes très peu conventionnels. Le responsable m'avait dit sans détour : « Surtout ne perdez pas une minute à rédiger un rapport : on sait que cela ne sert à rien. Revenez avec une idée d'action, si vous en trouvez une. »⁴⁰

40. Michel Séguier : « Populations en survie : inverser les logiques d'action », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit., p. 481-495.

Les visions

Mike Granatt : « *Think out of the box ? There is no box anymore.* »⁴¹

41. Mike Granatt, fondateur et premier directeur du *Civil Contingencies Secretariat*, Cabinet Office, Londres, entretien avec l'auteur : « Le problème n'est plus seulement de penser en dehors de la boîte... Il n'y a plus de boîte ».

Carl Von Clausewitz : « Les choses en étaient là quand la Révolution éclata. [...] Tandis que l'on plaçait tous les espoirs, d'après les vues traditionnelles, en une force militaire très limitée, une force dont personne n'avait eu l'idée fit son apparition en 1793. La guerre était soudain redevenue l'affaire du peuple et d'un peuple de 30 millions d'habitants qui se considéraient tous comme citoyens de l'État. [...] »

« [...] Dès lors, les moyens disponibles, les efforts qui pouvaient les mettre en œuvre, n'avaient plus de limites définies ; l'énergie avec laquelle la guerre elle-même pouvait être conduite n'avait plus de contrepoids, et par conséquent le danger pour l'adversaire était parvenu à un extrême. [...] Après que tout fut perfectionné par la main de Bonaparte, cette puissance militaire, fondée sur la force de la nation entière, marcha avec fracas sur l'Europe avec tant de confiance et de certitude que partout où elle ne rencontrait que les armées de vieux style, le résultat n'était pas un instant douteux.

« Les autres gouvernements se firent une opinion erronée de tout cela, et entreprirent de se maintenir avec des moyens ordinaires contre des forces d'un genre nouveau et une puissance débordante : c'étaient des fautes politiques.

« Pouvait-on reconnaître et corriger ces erreurs en partant d'une conception purement militaire de la guerre ? Impossible. [...] Seule une politique qui aurait apprécié correctement les forces qui venaient de se soulever en France et les nouveaux rapports de la politique européenne aurait pu prévoir les effets liés aux grands éléments de la guerre, et seule elle aurait entraîné une appréciation correcte de l'étendue des moyens nécessaires et de leur meilleur usage. On peut donc dire : les vingt ans de victoires de la Révolution doivent être surtout attribués à la politique erronée que les gouvernements lui opposèrent. »⁴²

42. Carl von Clausewitz : *De la guerre*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1955, p. 687 et 708-709

Joshua Cooper Ramo : « Nous entrons dans une ère révolutionnaire. Et ce avec des idées, des dirigeants et des institutions appartenant à un monde révolu. [...] Ces dirigeants sont incapables de se confronter à cette rupture brutale. Il leur manque le langage, la créativité et l'esprit révolutionnaire que notre époque exige. Dans bien des cas, ils ont été largement corrompus par le pouvoir, la position et le prestige. Autrement dit, nous avons placé notre avenir entre les mains d'individus qui sont déconnectés du présent. »⁴³

43. Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable, Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Co, New York, 2009, p. 20-21.

Pierre Reseda : « Les écueils à éviter : imaginer qu'on va régler les problèmes avec des moyens, ne pas faire confiance aux gens. »⁴⁴

44. Pierre Reseda : « Les zones de grande précarité » in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 409-421. (p. 413)

Maurice Bellet : crise, les trois âges.

« Il y a eu un âge de l'humanité, assez ancien, avant les temps modernes, où la crise majeure – celle qui met en danger le système social qu'on habite, est perçue comme une menace très grave. On est allé jusqu'à brûler les hérétiques. Ça nous apparaît non seulement comme criminel mais stupéfiant. Mais, pour les gens qui ont vécu cela, la perception était : "voici des gens qui risquent de détruire le monde où nous sommes. Et si on détruit notre monde, on tombe où ?". On tombe dans le vide. Donc il faut résorber la crise.

« L'époque moderne a inventé autre chose. La crise majeure est apparue comme ce qui était la chance d'un passage vers un monde différent – mais meilleur. C'est ce qui est au cœur du schéma révolutionnaire. On peut penser aux grandes révolutions politiques, 1789, 1917, mais c'est plus large que ça. Cela vaut même pour la révolution scientifique et technique dans son application humaine. On attend que ça nous donne un monde qui sera dégagé des faiblesses, des misères, des peurs de l'ancien monde. Donc on est pour la crise ; on ne la craint pas, on l'accélère, on s'y plonge. Et en anticipant ce monde qui va venir et qui, lui, sera protégé définitivement contre ce risque de malheur capital.

« Et puis je crois que les postmodernes que nous sommes sont arrivés dans un troisième âge critique, où cette situation de crise majeure risque de nous apparaître comme l'état de l'humanité maintenant. Il n'y a pas de possibilité de résorber les crises pour revenir au Moyen-Âge ou à l'époque de Jules César, ou même à Louis XIV, ça n'a pas de sens. Mais il n'y a plus d'espoir d'une crise qui serait la Lutte finale, "et du passé faisons table rase", je cite *L'Internationale* – et après le monde meilleur commence. Non, nous avons l'impression que cette situation d'instabilité profonde, d'explosion continue, de délogement des repères, c'est notre situation, et qu'on ne voit pas comment on pourrait y mettre fin. Et ce qui se proposerait d'y mettre fin, ce serait quelque système totalitaire – merci, on a déjà donné. »⁴⁵

45. « Aux prises avec le chaotiques », entretien avec Maurice Bellet, avril 2004, in WWW.PATRICKLAGADEC.NET, section Films pédagogiques.

Myriam Revault d'Allonnes : « L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle : celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux. »⁴⁶

46. Myriam Revault d'Allonnes, *La Crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps*, Seuil, La couleur des idées, 2012, p. 186-187.

La formation

Maurice Bellet : « C'est bien une question considérable de savoir comment on peut acquérir une formation qui stabilise profondément les êtres humains, qui leur donne une assurance très profonde, et en même temps qui soit quant aux contenus, quant aux démarches possibles, d'une plasticité extraordinaire.

« Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrai : "ça c'est une réponse de technicien, mais pas de scientifique". Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions impossibles. Le scientifique habite l'inconnu. Il est dans la région où l'on ne sait pas encore.

« Le troisième âge critique, c'est peut-être cela : nous serons toujours dans les questions, et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. »

Gilles Sanson : « Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défailants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture. »⁴⁷

47. Premier Ministre : Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999, Rapport d'étape de la mission interministérielle, juillet 2000, p. 38 [reprenant une audition de l'auteur par la mission].

Christian Frémont : « Lorsque j'ai effectué la notation des élèves de l'ENA – je l'ai fait pendant 13 ans, je crois que j'en ai vu passer 1480 –, l'échelle des notes était assez réduite. La note maximale était mise assez rarement. Je ne la mettais qu'à des élèves qui, au-delà de leurs connaissances, compétences, qualités humaines, étaient capables – par leur force de caractère, par leur charisme, par leur volonté – de faire changer les choses, d'entraîner les autres. Et de ne pas, justement, se contenter du sillon qu'on leur proposait. Je mettais cette note maximale à ceux qui étaient capables de jouer ce rôle-là. Je ne changerais rien aujourd'hui.

« Je pense que je leur tiendrais un discours différent sur ce qui les attend. À l'époque, je pensais que ce qui les attendait c'était la routine de l'administration, le conformisme – et le goût de briller, plutôt que d'être actifs.

« J'ai toujours insisté sur le monde dangereux, parce que la légitimité des élites, c'est d'affronter les dangers. Sinon il n'y a pas de raison qu'elles existent.

« Mais je serais certainement beaucoup plus dur dans la description du monde qui les attend. Parce que je pense que c'est un monde très dur, c'est un monde sans repères. Plus personne n'a de repères. Et celui qui a une responsabilité doit se préparer à exercer cette responsabilité dans ce monde absolument déstabilisé.

« Je ne changerai rien à mes exigences. Sauf que l'enseignement que l'on donnait ne préparait pas à ce genre de situations – je ne suis pas sûr qu'il y prépare encore aujourd'hui.

« Les crises qui sont au-dessus de nos têtes sont des crises sans mode d'emploi. Il faut se préparer à exercer cette responsabilité dans ce monde absolument déstabilisé. »⁴⁸

48. Christian Frémont, entretien avec l'auteur, op. cit. WWW.PATRICKLAGADEC.NET



II – REPENSER

CLÉS. *Une seule certitude : toutes les certitudes que nous avons, toutes les cartographies mentales, à commencer par les plus instinctives, doivent être interrogées. Et a priori considérées comme largement obsolètes et piégeantes. On se souviendra du mot de Lord Esher, ami et conseiller du roi d'Angleterre à la suite des funérailles grandioses d'Edouard VII en 1910 : « Jamais il ne s'est produit une telle rupture. Toutes les vieilles bouées qui balisaient le chenal de notre vie semblent avoir été balayées. »⁴⁹*

49. Cité par Barbara Tuchman, *Août 14*, Les Presse de la Cité, 1982, p. 24.

Les nouveaux univers

Nous avons coutume de penser :

« événement »,
« accident spécifique »,
« Ground Zero »,
« incertitude »,
« socle solide »,
« pilotage par l'autorité »,
« information-communication »,
« fondamentaux »,

il nous faut penser :

« engloutissement » ;
« déclencheur systémique » ;
« ubiquité » ;
« inconnu » ;
« socle liquéfié » ;
« concurrences sauvages » ;
« matière à connexion » ;
« effacement des ancrages ».

En d'autres termes, nous sommes très loin de nos références coutumières en matière de risque, ancrées sur l'idée de typologies bien identifiées, se déroulant selon des scripts dont on connaît déjà les codes, et plus encore dans des environnements globalement stabilisés, compartimentés. Quand les dynamiques échappent aux typologies de référence, quand les crises « ne suivent plus le script »⁵⁰, il nous faut nous aussi changer de cartographie générale.

*Joshua Cooper Ramo : « Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est une perspective fantasmagorique. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé "la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits". »*⁵¹

50. P. Lagadec et Xavier Guilhaud, « Katrina – Quand les crises ne suivent plus le script », *Préventique-Sécurité*, n° 88, juillet-août 2006, p. 31-33, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/PS88_KATRINA_OK.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/PDF/PS88_KATRINA_OK.PDF)

51. Joshua Cooper Ramo, *L'Âge de l'impensable*, op. cit., p. 219.

Le pilotage

52. P. Lagadec, *La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw Hill, 1991, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/INTEGRAL_LIVRE1.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/PDF/INTEGRAL_LIVRE1.PDF) ;
Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables, Paris, Éd. d'Organisation, 1993.
Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace, Éd. d'Organisation, Paris, 1995, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/CELLULES_CRISE.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/PDF/CELLULES_CRISE.PDF)

Certes, nous devons continuer à consolider l'acquisition des savoirs accumulés depuis les années 1980-90 : dispositifs de crise, outils de gestion de crise, coordination, communication.⁵²

Mais il faut désormais engager un imposant travail d'exploration, de construction de règles de navigation minimales pour opérer dans ces univers qui ne répondent plus à nos visions spontanées.

Au nombre des exigences :

- traiter des **hémorragies** foudroyantes, débordant les dynamiques conventionnelles ;
- tout en s'astreignant d'emblée à une **prise de recul**, pour conserver et même élargir une forte marge de liberté dans le discernement et l'action ;
- **incarner**, en s'impliquant personnellement, quand l'exemplarité et le courage deviennent plus déterminants que le seul affichage des fonctions ;
- **qualifier** les situations, qui ne rentreront dans aucune des cartes et typologies convenues, et qui muteront en permanence ;
- **tracer des voies dans l'inconnu, planter des jalons**, dans des logiques de haute plasticité, loin des planifications et des emboîtements globalement stabilisés ;
- **consolider la cohésion**, veiller aux maillons faibles et critiques, quand la confrontation au chaotique ébranle nécessairement les organisations, y compris les plus robustes ;
- **intégrer** des univers très étrangers : le monde des réponses prévues (dont une part reste indispensable), et celui des bribes de trajectoires inédites qu'il faut esquisser en temps réel, avec des acteurs souvent non conventionnels ;
- **rechercher, détecter et corriger très vite les erreurs** – inévitables ;

- détecter et accompagner les **dynamiques émergentes** (ou les contrer si, et seulement si, elles s'avèrent dangereuses);
- faire preuve à tout moment d'une forte **capacité d'invention**, de questionnement, de prise de risque, d'attention aux facteurs vitaux comme aux arêtes critiques – la criticité étant elle-même instable, mutante, et toujours hautement surprenante;
- **construire une communication** qui parte bien, non de la seule « intuition » des gestionnaires et dirigeants, mais d'un travail organisé et continu d'analyse des dynamiques chaotiques qui se développent spécifiquement en matière de perceptions, internes et externes (la notion même d'interne étant en large partie à interroger); le but étant de répondre à un triple besoin sociétal: partage d'information factuelle, conseils spécifiques quant aux comportements à adopter, apport d'éléments de compréhension et de sens.⁵³

53. Sur ces points, on se reportera aux avancées opérationnelles remarquables mises en forme et en action par le Centre de crise national belge, *Le processus opérationnel de communication – Un modèle pragmatique pour la Discipline 5*, Service public fédéral Intérieur, avril 2015, https://centredecrise.be/sites/default/files/brochure_team_ds_pocc_fr_web_0.pdf

J'insiste: au centre du processus il y a l'aptitude à prendre du recul. Alors que cette prise de recul est la **première victime** de la confrontation avec des phénomènes graves et surtout hors cadres. D'où la nécessité d'une innovation majeure dans l'aide au pilotage et à la prise de décision en univers chaotique.

Pour souligner plus encore l'importance de la prise de recul, et notamment l'interrogation sur les pièges cachés qui peuvent affecter la réponse à une situation, on peut mentionner ici des réflexions avancées à la suite des actes terroristes à Londres (7 juillet 2005). Elles soulignent l'importance des contradictions à traiter, notamment dans de grandes conurbations. Ainsi, l'instruction « Trouver refuge, rester à l'abri, se mettre à l'écoute des informations », ou le réflexe de mobilisation générale dans des systèmes hypercomplexes :

David Alexander : « Le conseil des autorités britanniques sur ce qu'il convient de faire en cas d'attaque terroriste s'était solidifié dans le slogan "Go in, stay in, tune in". Si cela peut être approprié dans les cas où le premier objectif est de se mettre hors de danger et d'attendre des instructions, cela peut aussi conduire à la passivité. Le 7 juillet, cette perspective était inappropriée, car le "système" Londres devait être réactivé par ses citoyens qui, pour la plupart, devaient regagner leur domicile par les transports en commun. Pourtant, l'instruction officielle "Go in, stay in, tune in", fut répétée sans interruption par les médias, durant toute la journée. (p. 162)

« Dans une mégapole, la mobilisation totale peut ne pas être nécessaire, car cela ne ferait que dramatiser les phénomènes de congestion et de convergence. Ce dont on a besoin, c'est d'une réponse précisément fléchée, fondée sur deux éléments : une connaissance précise et rapide des faits, et la capacité à traiter les conséquences tandis qu'elles se propagent dans tout le système urbain. »

(p. 166)⁵⁴

54. David Alexander, « The London Bombings of July 7, 2005 », in Ira Hesloot et al. (Ed.), *Mega-Crises*, op.cit. p. 158-167.

Je soulignerai, sur ce cas des attentats de Londres, l'importance des surprises, des sorties de territoires habituels, du questionnement à ouvrir dans toutes ces situations. Mike Granatt me fit part en effet du basculement qui se produisit en raison d'une nouvelle technologie désormais largement utilisée : les téléphones portables. Tout le monde cherchait à joindre tout le monde et, alors que quelques années auparavant on ne se serait pas inquiété de n'avoir pas de réponse instantanée, les nouvelles habitudes de communication conduisaient à augmenter de façon hyperbolique le nombre des personnes saisies par l'inquiétude, dès qu'il n'y avait pas de réponse, phénomène accentué par la saturation des réseaux. Depuis le monde entier, on cherche à joindre ses proches, ses collègues, ses connaissances « qui auraient pu être à Londres » au moment des explosions. C'était là un nouvel environnement, difficile à comprendre instantanément. Ce qui introduit au point suivant : la nécessité de disposer d'une capacité dédiée au questionnement des surprises, pièges, ruptures, et mutations à introduire, pour que le pilotage soit effectivement en phase avec la situation.

L'aide au pilotage : la « force de réflexion rapide »

55. P. Lagadec, « La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises », *Préventique-Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35, [HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/AIDE-AU-PILOTAGE-DES-CRISIS](http://www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-crisis)

Je ne reprendrai pas ici tous les éléments.⁵⁵ En bref, il s'agit d'une nouvelle grammaire pour une aide à la prise de décision, ou plutôt une aide à l'invention en temps réel et au pilotage par les dirigeants.

Il s'agit donc de réunir un groupe de personnes rompues au travail sur « feuille blanche » et qui interrogent quatre dimensions, avec au centre de la méthode une logique non pas de réponse mais de questionnement ouvert :

- **De quoi s'agit-il ?** Pour qualifier la situation et suivre ses mutations dans le temps de l'action.
- **Quels pièges ?** Pour éviter que l'on s'engouffre d'emblée dans des impasses qu'il s'agisse d'interprétation générale des enjeux, d'engagement opérationnel, de cartographies des acteurs – le premier piège étant l'erreur fondamentale de lecture de la situation et de ses enjeux, avec ses avatars les plus courants : « ils n'oseront pas », « tout est sous contrôle », « ce n'est pas nous », « c'est terminé ».
- **Quels acteurs ?** Pour savoir quelles cartographies, mutantes, il faut avoir à l'esprit quand on se représente la situation, ses défis, et les logiques d'action possibles.
- **Quelles combinaisons d'impulsions ?** Pour proposer au dirigeant des initiatives qui fassent sens, qui soient en mesure d'injecter du lien, de la confiance, du progrès opérationnel dans la maîtrise de la situation, ou tout au moins dans la navigation qu'il s'agit d'engager et de poursuivre.

Pareil groupe, qui n'a pas le pouvoir de décision, doit être marqué par une grande diversité dans sa composition, et l'aptitude de ses membres au questionnement et au discernement, à la collégialité et à la modestie, à leur faculté autant théorique que pragmatique.

Certes, nous disposons déjà de « cellules anticipation », mais il faut bien comprendre la différence de perspective :

56. [HTTPS://WWW.GOUVERNEMENT.FR/RISQUES/LE-PROCESSUS-DE-GESTION-DE-CRISE](https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise)

– « la cellule "anticipation" identifie tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise et propose des actions pouvant être mise en œuvre en conséquence » ;⁵⁶

57. P. Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à Crisotech par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule interministérielle de crise, 16 janvier 2019, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/FILMS.HTM](http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm)

– la *force de réflexion rapide* travaille, non pas sur ce qui pourrait venir « compliquer » la gestion, mais ce qui pourrait *mettre tout l'édifice en mode échec* ; c'est bien là le défi aujourd'hui – surtout si les dérives les plus déroutantes deviennent structurantes dans nos crises.⁵⁷

Cette démarche suppose la préparation, tout à la fois :

- des membres de cette force de réflexion rapide, sinon les analyses produites ne seront pas pertinentes, et la FRR ne saura pas comment transmettre de façon adéquate ses messages (il faut notamment de la très grande concision dans les temps de présentation des réflexions) ;
- des équipes opérationnelles, afin qu'elles puissent transmettre des informations critiques appelant travail de la FRR ; et réciproquement qu'elles soient préparées à recevoir des informations de cadrage stratégique sur des enjeux globaux pour inspirer la conduite opérationnelle ;
- des équipes en charge de la construction du contenu comme de la dynamique de communication, sinon il y aura divergence rapide des perceptions et actions, et donc davantage d'effets chaotiques ;
- des dirigeants, afin qu'il soient en mesure de faire bon usage des réflexions qui leur sont proposées, et aussi de passer des commandes de réflexions et de propositions sur des questions sur lesquelles ils souhaitent être éclairés. Tout en continuant bien évidemment à jouer pleinement leur rôle.

J'insiste sur le point de la préparation du dirigeant à faire bon usage de cette aide au pilotage: s'il n'y a pas cette préparation, cette faculté d'écoute du dirigeant, ce lien de confiance, la FRR ne servira à rien – et il vaudra mieux la dissoudre.

Dans les cas où il n'est pas possible de monter un tel groupe d'appui, on veillera au moins à disposer d'une personne, que je nomme « observateur stratégique », pour remplir cette fonction de prise de distance et de réflexion au profit du dirigeant. Cet « observateur » devra être d'un excellent niveau, habitué à parler avec tous les acteurs, et de plein pied avec le niveau stratégique.



III – PILOTER

CLÉS. Femmes et Hommes d'État sont attendus sur le front pour lequel ils ont été le moins préparés : le pilotage, en terre inconnue, en univers mutant, sur des enjeux existentiels.

La feuille de route n'existe pas, elle est à peine défrichée dans ses principes de référence. L'exigence : tenir ce niveau d'implication et d'action alors que tout concourt pour que le dirigeant s'enfouisse dans les procédures consacrées et boîtes à outils qui n'apportent rien de décisif, si ce n'est le confort d'une conformité qui ne résoudra rien.

Je retiendrai ici le mot d'un préfet : « Rester en état de questionnement me semble la bonne posture dans ces circonstances. Car tolérer l'incertitude est ce qui prépare le mieux à l'imprévisible. »

À CÔTÉ DES GAMMES DE BASE qu'il faut continuer à consolider (mobilisation, coordination, cellules de crise, communication, etc.), de nouvelles exigences marquent le pilotage.

Tenir le moment du choc initial : réduire la tétanisation, engager le discernement

La confrontation à l'implosion des références, au déferlement d'enjeux vitaux et systémiques, se traduit par un choc massif et profond. Le risque est d'être instantanément mis hors d'état de pilotage, de façon brutale (ou plus masquée, mais alors peut-être encore plus dangereuse pour la suite de l'épreuve). Certes, le choc premier sera toujours déstabilisant. Mais qui est préparé sera en mesure de dépasser rapidement la tétanisation – normale – pour faire montre d'une capacité essentielle, à savoir la prise de recul, le discernement à haute vitesse, et l'engagement sur des pistes de grande créativité.

Les partitions à maîtriser sont nombreuses et contre-intuitives. Elles doivent toutes faire l'objet d'une préparation poussée.

58. Ce point est clairement mentionné dans le document déjà cité du Centre de crise national belge : « Les décideurs politiques utilisent [...] souvent ce qu'ils connaissent, soit une gestion et une communication politique classique, alors qu'en situation d'urgence il est primordial de changer de logiciel. Certains prennent parfois l'option d'affirmer encore plus leur programme politique, de défendre leurs actions précédentes et d'annoncer des actions à venir en tenant des propos politiques dignes des plus grands débats électoraux. C'est justement un des pièges à éviter en communication de crise. Se positionner en défense ou en attaque politique ne répond pas aux besoins d'information de la population. » *Communiquer c'est gérer ! Conseils aux bourgmestres en communication de crise*, Centre de crise, Service public fédéral Intérieur, https://centredecrise.be/sites/default/files/brochure_bgds_bourgmestres_fr.pdf

Prise de recul immédiate, même s'il est impératif, d'entrée de jeu, de lancer maintes actions réflexes. L'effet du choc initial est de détruire cette capacité de prise de recul inaugurale. Qui n'est pas rompu à l'exercice risque d'être instantanément mis « hors de combat ». Pour la femme ou l'homme politique, une prise de recul spécifique s'impose : avec ses amis (ou ennemis) politiques, et tous les groupes de pression, *lobbies*, cercles influents, visibles ou non, qui ne vont pas manquer de se manifester.⁵⁸

Mobilisation d'une grande diversité de cartes mentales, les événements s'inscrivant désormais dans des plans à la fois multiples, contradictoires, et plus encore mutants. C'est dans cet espace à *n* dimensions, instables et en interaction, qu'il va falloir penser, activer et développer écoute, collaborations, impulsions, communications, perspectives.

Attention majeure portée aux pièges, puisque les basculements dans d'autres univers conduisent à ce que les paradigmes de référence soient par construction trompeurs. Les pièges sont eux-mêmes difficiles à détecter tant les visions conventionnelles – toujours affirmées comme relevant d'un « bon sens » qui « s'impose » – écrasent tout d'emblée, et plus encore se présentent comme très sécurisantes dans le désordre et le chaos des événements – font même l'unanimité pour elles.

Questionnement sur les racines les plus critiques, puisque les crises deviennent de plus en plus la traduction de déchirures existentielles, de ruptures systémiques dans les états et les dynamiques du monde.

Production de sens : plus que sur la fourniture de réponses techniques, qui sont certes importantes dans leur ordre, le dirigeant est attendu sur son aptitude à fournir du sens, ou tout au moins des perspectives qui permettront à chacun de construire des éléments de sens, sans lesquels la confrontation au chaos est une épreuve éminemment inquiétante, alimentant des dynamiques destructrices et mortifères. Un piège est de s'imaginer ou pire prétendre, qu'on produit du « sens » alors que l'on ne fait que puiser dans les évidences qui s'imposent spontanément. Le sens n'est pas donné, il reste à construire, ou plutôt coconstruire, dans un dédale où l'inconnu se mêle à la contradiction et à la mutation constante.

Au moment du choc, s'il n'y avait qu'un réflexe à garder à l'esprit, ce serait finalement d'ouvrir les questions suivantes : « Quelles questions je ne me suis pas posées ? Quelles questions je ne suis pas prêt à poser ? Quelles évidences ne sont en réalité que des pièges ? ».

Bien entendu, cette prise de recul doit être maîtrisée. Qui est préparé à l'exercice n'a pas besoin d'un temps allongé, ni d'avoir « toutes » les informations, pour ouvrir cet espace de questionnement, de recherche ciblée du discriminant. À l'inverse, qui n'est pas entraîné ne pourra maîtriser ce moment qui risque alors de s'éterniser en pure perte ; et il aura le plus grand mal à faire de ce temps de recul un temps fécond, focalisé, conduisant à un discernement utile au pilotage.

De même, il faut être en mesure de pratiquer ce type de gymnastique mentale sans avoir besoin de figer pendant un temps indéfini l'ensemble des interventions des responsables opérationnels et des communicants, qui ont leurs propres missions à engager. La prise de recul ne saurait aller contre l'impératif de rapidité et de fluidité. Ce qui suppose une préparation collective avancée.

Tenir les interfaces

Avec les experts

Comment travailler avec des experts rompus à opérer dans l'incertitude à amplitude limitée, mais souvent désarçonnés par l'inconnu ? Thomas Kuhn⁵⁹ a ainsi souligné à quel point l'analyste-chercheur est préparé à considérer l'anomalie résiduelle, mais est très peu enclin à tolérer le changement de paradigme – ce qui devient central dans les crises actuelles.

59. Thomas Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983, p. 22.

Le risque, pour le dirigeant, est de se retrouver avec des experts prompts à lui fournir des analyses convenues et rassurantes (cela rassure toujours de rassurer) ou, à l'inverse, apocalyptiques (pour ne pas être pris en défaut au cas où la situation tournerait mal).

Le dirigeant devra être entraîné à interroger l'expert non pas sur le mode de l'assurance qu'il tire de son expertise habituelle, mais sur les limites de ses connaissances, le délai dans lequel il pourra apporter des lumières sur la situation, et plus encore sur les limites indépassables de la connaissance à disposition. L'interrogation de référence est du type : « Qui peut me dire quoi, dans quel délai, avec quelle fiabilité ? ».

Dominique Dormont : « Le premier message à faire passer doit concerner les limites des connaissances à disposition. »⁶⁰

60. Dominique Dormont, « L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures », in P. Lagadec, *Rupture*, op. cit. p. 342.

Un des points d'entraînement à considérer pour le dirigeant doit porter sur la connexion à établir avec ce monde de l'expertise, pour juger très rapidement de l'aide effective sur laquelle il pourra compter, et sur les éventuels pièges que peut générer une préparation insuffisante des experts qui lui rapportent.

Mentionnons aussi, car cela risque de devenir important voire envahissant, le bouleversement du monde de l'expertise. Notamment si l'intelligence artificielle vient rapidement pulvériser les règles du jeu. David Gruson en donne une anticipation saisissante avec le cas imaginé d'une pandémie qui serait finalement pilotée par l'intelligence artificielle supplantant des univers décisionnels confrontés à une situation « impossible », et finalement soulagés de laisser le pilotage à une intelligence artificielle souveraine par défaut.⁶¹

61. David Gruson : *S.A.R.A, Une intelligence artificielle* (le premier polar bioéthique sur l'IA), Beta Publisher, 2018.

Avec les opérationnels

Heureux le dirigeant entouré d'organisations de crise lui apportant des lectures, des options, en phase avec le caractère inédit de la situation qui se présente. Le plus commun est que le dirigeant constate très rapidement (ou, plus grave, ne le mesure pas) qu'on lui présente des analyses et des propositions d'intervention bien davantage sorties des boîtes à outils conventionnelles déjà à disposition.

Par exemple, on va lui proposer une logique d'action définie à partir des moyens disponibles comme des visions et plans en vigueur – et non à partir des enjeux effectifs, qui n'ont d'ailleurs pas fait l'objet d'un questionnement rigoureux et ouvert.

Le dirigeant se retrouve bientôt avec une collection de mesures adaptées à des situations de gravité de « niveau 3 » – parce que c'est ce qu'on sait faire, qu'on a répété ce type d'échelle de gravité en exercice, qui ne met personne en défaut... quand la situation réelle est de « niveau 5 », c'est à dire hors échelle et hors paradigme sur toutes les dimensions.

Là encore, le dirigeant se trouvera confronté à un immense sentiment de solitude, face à des mondes opérationnels (tous n'ont pas fait la révolution de paradigme qui s'impose aussi pour eux) qui auront la plus grande difficulté à rompre avec leurs logiques habituelles – cette difficulté conduisant à des affrontements de toute nature entre les multiples acteurs opérationnels, et laissant le dirigeant face à des béances tragiques et en plein champ de bataille entre acteurs internes (appelant, à côté des cellules convenues, quelque « Fumoir » pour faire gagner l'intégration sur la désintégration et les concurrences sévères qui pourraient menacer l'ensemble de la manœuvre⁶²).

Comment alors opérer lorsqu'on lui laisse le bébé, l'obligeant rapidement à des numéros de prestidigitation plus qu'acrobatiques ? Il est jeté sur le terrain, et qu'il se débrouille pour inventer un discours de haut vol, qui bien entendu ne doit rien dévoiler des limites des aides qu'il aura reçues.

Pour illustrer (sans irriter) la difficulté, on pourra se reporter aux confrontations entre l'équipe de pilotage de la crise des missiles de Cuba autour de John Kennedy et les chefs des armées US – avec pour point d'orgue le *clash* entre l'amiral chef d'état-major de la Marine et McNamara, secrétaire à la Défense, lumineusement mis en scène dans le film *Thirteen Days*. Quand, à un moment de haute tension, McNamara intime l'ordre de faire cesser des tirs de sommation engagés à l'encontre des navires soviétiques, l'amiral le repousse avec brutalité en lui indiquant qu'il ne s'agit pas de tirs réels et ajoute : « Cessez d'interférer, la Marine sait comment procéder depuis John Paul Jones ». McNamara explose :

Robert McNamara : « John Paul Jones ! Mais vous ne comprenez décidément rien, on n'est plus au XVIII^e siècle ! Ce n'est pas un blocus ! C'est un nouveau langage, c'est le Président Kennedy communiquant avec le Secrétaire général Khrouchtchev ». ⁶³

Le piège peut aussi avoir pour origine principale l'anticipation par les opérationnels du danger qu'il y aurait à ouvrir les hypothèses avec le dirigeant, notamment si ce dirigeant a fait montre depuis longtemps d'une impatience certaine envers toute contribution qui ne serait pas en phase avec ses attentes, et l'exigence de « rassurer les populations ». Dans ce cas, les opérationnels garderont pour eux toutes les questions, et ne livreront que ce qui peut satisfaire le dirigeant. Ou ce qu'on suppose pouvoir le satisfaire. Une autre situation à travailler en préparation avec le dirigeant.

Il y a toutefois un réflexe simple à ne pas oublier : avant de submerger les opérationnels jusqu'à envahir leurs PC avec micros et caméras, il conviendrait de leur demander comment on pourrait les déranger le moins possible, et mieux encore, comment on pourrait les aider. Cela rendra d'autant plus pertinentes et efficaces les visites qu'il faut savoir aussi pouvoir tenir, mais là encore dans le cadre d'un pilotage conscient et responsable.

On mentionnera aussi le meilleur des cas : lorsque les opérationnels font preuve de remarquables capacités d'adaptation et d'improvisation.

Ce fut, par exemple, lors du cyclone *Katrina* (2005), l'action du général Honoré, commandant de la première armée US, celle qui couvre le flanc Sud des États-Unis. Comme ses collègues, il sait qu'il n'est pas autorisé à faire mouvement avec ses troupes d'active pour des crises civiles. Mais il ne reste pas bloqué dans cette règle. Il cherche et il trouve : cela n'est pas interdit pour des exercices. On lui objecte qu'il n'y a pas d'exercice en cours. Sa

62. <https://www.publicsenat.fr/article/politique/attentats-de-charlie-hebdo-bernard-cazeneuve-raconte-les-couilles-du-ministere-de>

63. *Thirteen Days*, film réalisé par Roger Donaldson, 2000.

réponse: il suffit d'en lancer un, ce qu'il fait sur le champ. Nom de code: «*Katrina*». Et il arrive sur zone, avec ses troupes. Mieux, avec une vision bien claire: ce dont la zone en détresse a besoin, ce sont moins des hommes en armes, mais d'aide effective; plus on fera étalage de fusils et autres armes de guerre, plus on exacerbera le sentiment d'insécurité, et moins on disposera du plus crucial: des conducteurs de cars, facteur critique pour opérer les évacuation qu'il faut conduire.⁶⁴

64. P. Lagadec, «*Katrina*: examen des rapports d'enquête», tome 3, «*A Nation Still Unprepared, The US Senate, 2006*», *Cahier du laboratoire d'économétrie*, n° 2007-25, École polytechnique, octobre 2007, 155 p., (p. 140), [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/2007-25.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-25.pdf)

Avec les communicants

Le dirigeant peut devoir faire face à plusieurs configurations, et notamment les deux suivantes:

1. Il ne dispose pas d'un service communication de haute qualité, notamment en matière de présence sur les réseaux sociaux. Il ne lui reste plus alors qu'à remâcher le mot de Léonard de Vinci: «*Ne pas se préparer, c'est déjà gémir*».
2. Il dispose d'une direction de la communication de haute compétence, y compris en matière de réseaux sociaux, capable d'alerter, de donner des informations rapides, utiles, ciblées, à la suite de nombreux exercices. Dans ce cas, le piège pour le dirigeant est de considérer que le pilotage est d'emblée réglé, grâce à son service de communication hors pair. Il lui faut immédiatement changer de lecture: la Communication peut aider grandement au pilotage, mais elle ne saurait s'y substituer. Les décisions cruciales, les implications personnelles décisives, l'accompagnement d'ensemble ne sauraient être laissés aux communicants.

Par ailleurs, le dirigeant doit considérer plusieurs ruptures qui peuvent se faire jour en matière de communication, et surprendre tout le monde – sauf les équipes de pointe qui ont déjà intégré ces bouleversements. Au nombre de ces difficultés aujourd'hui en pleine effervescence:

- les pièges liés aux réseaux sociaux, avec leurs effets «*tsunamis*», comme aussi les dynamiques alvéolaires qui s'imposent de plus en plus, les tribus se refermant sur elles-mêmes et recyclant ce qui est en harmonie totale avec leurs opinions et croyances;
- le jugement en continu, sur tous les plateaux de télévision, des spécialistes de la communication, qui dissèquent la communication mise en œuvre, mais avec éventuellement des grilles de lectures qui ne sont plus les bonnes compte tenu de la situation qui prévaut;
- une submersion par l'émotion, qui pose un grave problème de maîtrise de l'événement;
- plus sérieux: si l'empire du «*Fake*» continue à s'imposer, la communication se trouve atteinte au cœur, puisque son ancrage primordial est d'apporter de l'information au plus près de la vérité vérifiée. Ici, il ne s'agit plus de déplorer le risque d'un écart, d'une vérification insuffisante, mais de constater que ce qui est attendu de l'auditoire est largement du faux et du narratif convaincant parce que simpliste.

Pour enrichir la préparation des dirigeants, on examinera avec intérêt les avancées opérationnelles engagées par le Centre national de crise belge. Il a notamment pris un point de départ de la réflexion, des propositions et des actions, particulièrement intéressant: ce point de départ n'est pas le message que les autorités veulent faire passer, mais les perceptions qui s'expriment et les dynamiques qui se développent au sein du corps social. Cela ouvre sur des pratiques bien plus affinées et pertinentes dès lors que l'on entre dans les turbulences majeures.⁶⁵

65. *Le processus opérationnel de communication – Un modèle pragmatique pour la Discipline 5*, Service public fédéral intérieur, avril 2015, [HTTPS://CENTREDECRISE.BE/SITES/DEFAULT/FILES/BROCHURE_TEAM_05_POCC_FR_WEB_0.PDF](https://centredecrise.be/sites/default/files/brochure_team_05_pocc_fr_web_0.pdf)

Avec les corps sociaux

De larges progrès ont été faits en termes de considération, de partage d'information, et même de participation. Mais, là encore, des ruptures créatrices sont à penser et conduire. Avec la difficulté que ces univers sociaux sont de plus en plus marqués par la défiance,

la rupture des contrats et des liens, l'atomisation des groupes et leur enfermement, une soif de « faux » protecteur quand la réalité est vécue comme trop inquiétante.

Cela coexistant bien entendu avec les dynamiques inverses marquées par la multiplication d'initiatives émergentes vivifiantes, l'implication positive dans des responsabilités collectives au moment où les épreuves sont les plus dures. Ce qui appelle de nouveaux regards, et nouvelles attitudes.

On peut citer l'échange particulièrement novateur entre Christiane Amanpour (CNN) et le général Honoré, l'un des rares héros de *Katrina*, qui ouvre et institue des visions et pratiques nouvelles dans le rapport aux populations en grave difficulté. Nous sommes au milieu du cyclone *Sandy* qui vient de toucher notamment le New Jersey (2012) :

Général Honoré : « Du fait même qu'il s'agit d'un désastre, la situation va dépasser la capacité des autorités locales. C'est pourquoi nous continuons à encourager les voisins à prendre soin de leurs voisins, jusqu'à l'arrivée des équipes de secours – parce que cette mobilisation de proximité sauvera plus de vies dans les premiers instants que les équipes d'urgence ne pourront le faire. Si on ferme les villes, on perd l'un des facteurs les plus précieux dont on dispose – la population elle-même –, qui sauve plus de vies. »

Christiane Amanpour : « Vous êtes donc en train de nous dire que nous avons besoin d'une sorte d'armée de citoyens, de proches directement concernés, pour intervenir en zone critique et pour mettre leurs proches à l'abri ? »

Général Honoré : « Nous devons le reconnaître, lors de Katrina, les voisins ont sauvé plus de vies que l'armée. Les citoyens doivent pouvoir se déplacer et aller s'occuper des autres, s'occuper de leurs proches. Les forces de l'ordre ne peuvent pas fermer les villes au prétexte de la sécurité. Elles doivent autoriser les gens à s'occuper de leurs amis et de leurs voisins ».⁶⁶

Deux autres cas, le 11 septembre et *Katrina*, confirment cette ligne d'analyse et d'action :

11 septembre, les Tours jumelles : « Les premiers sauveteurs, comme dans la plupart des catastrophes, furent des citoyens. ». Panique ? « Les pompiers furent impressionnés par l'absence totale de panique chez la plupart des personnes ».⁶⁷

« Ce matin-là, l'ultime espoir pour les personnes présentes ne reposait pas sur l'action des responsables mais sur les acteurs de proximité présents dans les tours ».⁶⁸

Julie Hernandez : « Si Katrina nous a enseigné une chose, c'est bien que les désastres peuvent aussi frapper les nations les plus puissantes. Et il nous faut abandonner l'hypothèse bien confortable selon laquelle nous aurons toujours l'argent et les capacités suffisants pour traiter les grands désastres. Il faut commencer à réfléchir sur les chemins à suivre pour mieux valoriser le capital humain constitué par les survivants – pour la simple raison que ce capital reste le seul véritable point d'appui encore à disposition. Il faut aller au-delà des plans, des fonds, et du béton. Jeter des milliards de dollars sur le théâtre d'opérations ne sert pas à grand-chose si les agences supposées les utiliser ont été pulvérisées. Les processus humains, les dynamiques créatrices sur lesquelles agir vont devenir la règle du jeu. Quand, à Houston, les survivants ont pu être reconnectés avec internet, ils ont pu prendre en charge un immense effort de reconnections généralisées – qui a permis aux agences de conserver leur énergie pour l'appui aux plus démunis. Plus la situation est extrême, et plus il faut miser sur ce capital humain. »⁶⁹

Les réseaux sociaux bouleversent en effet la donne. Voici des citoyens en première ligne notamment pour l'alerte, le sauvetage ou pour l'accueil des sinistrés.⁷⁰ Des associations comme Visov en France, ou les VOST à l'échelle internationale, ouvrent des voies inédites, en lien étroit avec les services publics.⁷¹ Des services publics emmenés sur des nouvelles frontières très innovantes par

66. CNN, 30 octobre 2012. Voir aussi : « *Public self-preparedness* » entretien de P. Lagadec avec le général Honoré, *Commander Officer, Joint Task Force, Katrina*, auteur de « *Survival* », 2009, in *Crisis Response Journal*, Vol. 5, Issue 2, mai 2009.

67. *National Commission on Terrorist Attacks upon the United States* (2004), *The 9/11 Commission Report, Final Report, Authorized Edition*, Norton, p. 317 ; 299.

68. Jim Dwyer & Kevin Flynn (2006), *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York, p. 255.

69. Julie Hernandez, « *Recovery of the people, by the people, for the people* », entretien avec P. Lagadec, *Crisis Response Journal*, Vol. 6, Issue 2, p. 60-61, mai 2010.

70. *Attentats à Paris : le twitto qui a lancé le hashtag «#PorteOuverte»* raconte, 20 minutes, 15-11-2015, [HTTP://WWW.20MINUTES.FR/WEB/1731183-20151115-ATTENTATS-PARIS-TWITTO-LANCE-HASHTAG-PORTEOUVRETE-RACONTE](http://www.20minutes.fr/web/1731183-20151115-ATTENTATS-PARIS-TWITTO-LANCE-HASHTAG-PORTEOUVRETE-RACONTE)

71. P. Lagadec, « Les réseaux sociaux dans les crises : le basculement », *chronique, Préventique*, n° 153, juillet 2017, p. 5, [HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LES-RESEAUX-SOCIAUX-DANS-LES-CRISES-LE-BASCULEMENT](http://www.preventique.org/content/LES-RESEAUX-SOCIAUX-DANS-LES-CRISES-LE-BASCULEMENT)

des pionniers, comme on l'a vu de façon précoce dans le cas du Sdis du Gard (qui a largement fait école) sous l'impulsion du colonel Éric Grohin (aujourd'hui directeur départemental des services d'incendie et de secours du Var) et de la « *Community Manager* » Cynthia Tarentino. On enregistre aussi des percées remarquables comme le site interactif *LastQuake* – système d'information multicanal (sites web, app., médias sociaux) – qui a démontré sa pertinence, sa vitesse, sa puissance d'information en cas de séisme, les remontées flash du terrain, par les très nombreux impliqués eux-mêmes, permettant des évaluations et des cartographies plus rapides et utiles que via les enregistrements sismologiques habituels.⁷²

72. <https://www.fondation-maif.fr/pagearticle.php?rub=2&id=335>

Cela engage vers une action profonde de préparation des citoyens à la prise en charge de leur propre sécurité, sur un mode fondamentalement responsabilisant. Non plus sur la logique du « tout est sous contrôle », mais dans la perspective « nous avons tous à agir » – avec des avancées remarquables comme celles portées par Gaël Musquet notamment sur les Antilles, mais bien au-delà encore.⁷³

73. Gaël Musquet, *Se protéger des catastrophes naturelles grâce à l'open data !*, https://www.youtube.com/watch?v=xv_x0HHCfVg

Au milieu des tensions, contradictions, et refus, des chemins par définition non linéaires sont à ouvrir, et des contrats sociaux à inventer.⁷⁴

74. Voir par exemple : <https://info-risques.be>

On rejoint ici un Joshua Cooper Ramo qui invite à des visions en rupture, prenant le citoyen comme une source décisive d'action et non plus un simple acteur avec lequel il faudrait bien se résoudre à travailler, à la marge, et quand c'est vraiment nécessaire pour ne pas déroger à une mode.

Joshua Cooper Ramo : « *Au lieu de nous préoccuper des grands objets (les États) et d'attendre d'eux qu'ils soient prévisibles, au lieu de nous préoccuper de façon obsessionnelle des chefs d'État et des leaders terroristes, je propose que l'on focalise aussi notre attention sur les plus petites composantes du système, sur les personnes, et que l'on parie sur le fait qu'une chose est certaine : on ne peut prévoir ce qu'elles feront. En d'autres termes, l'étape ultime de la défense en profondeur (deep security) dans un monde fait de surprise impensable et granulaire est de développer – aussi fort que possible – encore plus de surprise impensable et granulaire.* »⁷⁵

75. Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*, p. 243.

La question posée alors au dirigeant est celle de savoir trouver sa place dans un univers où il n'est plus l'alpha et l'omega de la gestion de crise, mais un acteur qui a certes une place éminente à tenir, mais dans une symphonie de grande complexité et aux harmonies qui nous sont encore bien étrangères.

Cela dit et posé, il ne faut pas tomber dans une coupable naïveté. Le préfet Frémont relatait ainsi son expérience lors d'une inondation dans une ville du sud de la France. Il avait pris un ordre d'évacuation visant plusieurs milliers de personnes – mais peu acceptèrent d'obtempérer.

Christian Frémont : « *Il fallut les hélitreuiller pendant la nuit, ce qui était une manœuvre très dangereuse. Le lendemain, je circulai en bateau dans les rues, et je me fis insulter par des habitants depuis leurs fenêtres qui me criaient : "Vous auriez dû nous évacuer de force". Et le préfet de conclure : "il faut vivre avec toutes ces contradictions".* »⁷⁶

76. *Nouveaux risques, nouvelles attitudes. Gouvernance et responsabilité dans des mondes exposés*, entretien avec l'auteur in www.patricklagadec.net, films pédagogiques, 2004.

Là encore, il va nous falloir inventer de nouvelles lignes de préparation pour aider le dirigeant. Entre la remarquable mobilisation spontanée des *ferries* à New York, le 11 septembre 2001, pour sauver des centaines de milliers de personnes du sud de Manhattan⁷⁷, et des cas comme celui que l'on vient d'évoquer, on mesure l'amplitude des distances et des contradictions qui se présenteront au dirigeant.⁷⁸

77. James Kendra & Tricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.

78. P. Lagadec, « Le citoyen dans les crises – Nouvelles données, nouvelles pistes », chronique, *Préventique-Sécurité*, n° 115, janvier-février 2011, p. 25-31, <http://www.preventique.org/content/le-citoyen-dans-les-crisis>

Le plus pertinent est encore de savoir adopter une attitude de confiance, de partage, pour aller vers les meilleures initiatives collectives. Au titre de ces initiatives partagées, on peut citer celle de l'université d'Avignon avec son récent colloque « Cap'Alert2019 »⁷⁹ (19-21 mars 2019), sous la houlette de Béatrice Gisclard : « Diffuser autrement l'alerte à la population en cas de danger : une question de

79. <https://cap-alert2019.sciencesconf.org/>; https://cap-alert2019.sciencesconf.org/data/pages/capalert_programme_11_03_2019.pdf; avec les vidéos sur : https://www.canalu.tv/video/universite_d_avignon_et_des_pays_de_vaucluse/colloque_cap_alert_2019_49027

80. B. Ramacker est le porte-parole du Centre de crise national, coordinateur de la Team DS.

81. https://twitter.com/BENOITR_DS?lang=fr
<https://asio.org/guy-laine-maltais-presidente-de-planification-specialiste-en-communication-et-mesures-durgence/>

82. <https://www.varinondations.com/>;
<https://www.varinondations.com/blog/43-avant-premiere-vie-de-l-eau-20-ans-deja-1999-2019.html>

83. Michel Séguier, « Sud/Nord – Engager des logiques de survie », entretien avec P. Lagadec, in Xavier Guilhaud et P. Lagadec, *La fin du risque zéro*, Eyrolles société – Les Échos éditions, 2002, p. 217-232.

moyens ? », qui a pu croiser tout à la fois des avancées internationales de pointe côté pouvoirs publics, en Belgique avec le Centre national de crise (présenté par Benoît Ramacker⁸⁰), au Québec (présenté par Guy-laine Maltais⁸¹) et des pratiques exceptionnelles d'associations de terrain, comme par exemple en matière d'alertes sur des crues (présenté par Josette Fays).⁸²

Pour ce qui concerne spécifiquement l'action du dirigeant, les meilleurs exemples invitent à combiner des attitudes et des impulsions comme les suivantes :

- implication personnelle directe dans les enjeux critiques, au-delà de la conduite des dossiers ;
- exigence à l'endroit de ses équipes, combinée à la valorisation de leurs actions ;
- écoute attentive ;
- proximité et actions pour des mises en lien multipliées et riches entre les parties prenantes ;
- et plus encore, d'un point de vue dynamique, se projeter dans une logique d'initiatives pour être le plus possible, non en défense, mais en avant des défis.

Il nous faut toutefois aller encore plus loin et réfléchir à l'éventualité de ruptures plus considérables, pour l'heure surtout rencontrées sur des territoires d'États en décrochage profond, avec des populations laissées à elles-mêmes. Michel Séguier⁸³ a travaillé sur ces configurations extrêmes et a noté les potentialités sur lesquelles on peut encore compter quand on bascule dans cet espace hors champ. Retenons ici :

- l'habitude des luttes, qui peut aider à contrer le fatalisme et la résignation ;
- le sens du concret, qui peut permettre une démarche de projet ;
- la soif de dignité, essentielle pour contrecarrer dévalorisation et culpabilisation ;
- des solidarités au ras du sol, utiles pour inverser les tendances à l'individualisme qu'engendre l'instinct de survie ;
- la capacité d'espérance, qui peut ouvrir sur des perspectives d'avenir.

Dans une telle configuration, extrême, le dirigeant peut au moins ne pas casser ces potentialités ultimes – « *at least do no harm* ». Cela suppose doigté, modestie, écoute, et appuis particulièrement fins, là où cela est possible, souhaité et souhaitable.

Naviguer en contexte chaotique, ouvrir des avenir

Composer avec les faits, agir sur leurs dynamiques

C'est l'aptitude à naviguer dans des contextes à la fois liquides, mutants, explosifs : on est loin du déroulement linéaire : information-définition-planification-application-résolution.

Il faut mobiliser une forte plasticité, permettant de jongler avec des moments de questionnement, d'attente, de décision fulgurante, d'absorption d'une avalanche de surprises, de sorties de route, d'erreurs, de tournants brutaux, de cristallisations inédites qui peuvent tout emporter.

Il faut être en mesure de tenir des réunions d'exploration et de synthèse, de reconsidérer les cartographies de lecture des faits, des dynamiques de toute nature. Et d'injecter des combinaisons d'actions qui permettront de réduire le désordre, le non-sens, l'aggravation. Avec, à tel ou tel moment, l'engagement de tactiques décisives qui permettront de marquer des points stratégiques.

Cela suppose, entre autres, une excellente liaison avec la Force de réflexion rapide (ou à défaut comme on l'a indiqué d'un « observateur stratégique »), dont le rôle est essentiel pour aider le dirigeant à rester en phase avec la nature de l'événement, la détection

et la correction rapide des erreurs de trajectoire, la construction d'architectures et de dynamiques de réponse.

Thad Allen : « Je fus nommé Principal Federal Official sept jours après le choc de Katrina. Quand je suis arrivé, je fus consterné : **nous n'avions rien compris**. On pensait qu'il s'agissait d'un cyclone, que le problème était de répondre aux demandes des autorités régionales. En réalité, il s'agissait d'une "arme de destruction massive sans dimension criminelle". Si on l'avait compris, on aurait agi de façon radicalement différente. On n'aurait pas déversé des moyens sur une région qui ne pouvait les utiliser. Le tissu sociétal a été perdu ; le leadership était tétanisé, quand tout reposait sur sa capacité à demander des moyens et à piloter. Nous avons eu les pires difficultés à comprendre que l'on était dans un autre monde. Chaque catastrophe appelle de nouvelles références en termes de contrat social. »⁸⁴

84. Amiral Thad Allen, conférence *Sandy One Year After*, 30 oct. 2013, [HTTPS://WWW.NIFUTURE.ORG/EVENTS/SPECIAL-EVENTS/SANDY-ANNIVERSARY-CONFERENCE/](https://www.nifuture.org/events/special-events/sandy-anniversary-conference/)

Improviser et construire une symphonie complexe avec les acteurs

C'est l'aptitude à susciter de la confiance, de la cohésion, de l'implication pour consolider la puissance et la robustesse de son organisation. Cet effort « interne » se complétant très largement en « externe », pour susciter de l'adhésion, tenter d'ouvrir largement la palette d'acteurs qui vont concourir à une navigation inédite, viable, féconde. Certes, tout concourt à centraliser, simplifier, linéariser, quand il faut au contraire ouvrir les processus, partager les informations, faciliter les initiatives.

Mark Haynes : « Il s'agit moins de contrôler que de mobiliser, susciter et permettre. Le leadership sera aussi un acte de confiance. Pour réaliser de grandes aventures, les dirigeants doivent s'appuyer sur les motivations les plus profondes de ceux qu'ils dirigent. »⁸⁵

85. Mark Haynes (conseil en entreprise), *World of Risk – Next Generation Strategy for a Volatile Era*, John Wiley & Sons, Singapour, 2000, p. 295.

Le pilotage – entre l'impasse à éviter, l'erreur spécifique qui précipite dans la rupture de confiance, les ouvertures à opérer pour que les multiples acteurs puissent donner leur meilleur – relève bien plus de « l'œuvre d'art », de l'improvisation musicale, que du déroulé d'une planification maintes fois répétée.

Le dirigeant aura bien entendu été préparé à la conduite des cellules de crise⁸⁶, et notamment informé des grands pièges que connaissent les groupes soumis à forte pression. Le plus fréquent : le chaos, le désordre, l'incapacité à arrêter des décisions, et à s'y tenir, etc. Le plus pervers : ce que Irving Janis a théorisé sous le vocable de « *Groupthink* »⁸⁷, c'est à dire la tendance, pour un groupe homogène soumis forte pression, à tomber dans une série d'ornières qui conduisent à l'échec général du pilotage :

86. P. Lagadec, *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/INTEGRAL_LIVRE1.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/INTEGRAL_LIVRE1.PDF)

87. Irving Janis, *Groupthink – Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Houghton Mifflin Co Boston, 1982 (2^e éd.).

- l'illusion d'invulnérabilité ;
- la foi sans borne dans sa propre moralité ;
- la rationalisation pour écarter tous les signaux d'alerte et les retours d'information posant difficulté ;
- des vues stéréotypées des autres acteurs ;
- l'autocensure ;
- des pressions directes sur les déviants ;
- des « chiens de garde de l'orthodoxie ».

Cette pathologie des petits groupes conduit à des pièges maintes fois repérés :

- étude incomplète des objectifs ;
- recherche d'information pauvre et biaisée ;
- examen incomplet des variantes et options possibles ;
- défaut d'examen des risques liés à l'option préférée ;
- mise en œuvre mal préparée, sans attention aux plans de secours à définir au cas où l'option retenue échouerait.

Engager une communication qui inspirera le respect et mobilisera les énergies

88. Voir notamment l'ouvrage piloté par Thierry Libaert (avec la coll. de Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest et Mathias Vicherat), *Communication de crise*, Pearson, 2018.

Bien entendu, on aura acquis les principes et modalités d'intervention essentiels en matière de communication de crise.⁸⁸

Mais le défi désormais est de prendre en considération les ruptures qui se produisent dans ce champ de la communication. Quand l'expertise implose, que la confiance est profondément atteinte, que le monde de la communication est dans une effervescence chaotique, inutile de se battre sur la vitesse, interdit de se laisser embarquer par la seule émotion, dangereux de se mettre à la remorque des médias ou de se noyer dans les torrents des réseaux sociaux.

Il s'agit de cultiver la capacité à apporter de la profondeur dans le questionnement, de l'intelligence dans la construction de sens, des possibilités d'échange et de liens entre les acteurs pour répondre aux exigences d'une communication quand les scripts sont perdus et la confiance en décrochage.

On acceptera même de mettre sur la table « trop » d'informations pour que chacun puisse aller y faire son marché. Là aussi, une prise de recul continue sera indispensable pour discerner ce qui apparaît le plus approprié, loin de règles prédéterminées.

Dans tel cas, il faudra choisir de s'en tenir à quelques mots cruciaux – comme le fit le général Gallet, commandant la brigade des sapeurs-pompiers de Paris lors de l'incendie de Notre-Dame : « Nous ne sommes pas certains de pouvoir sauver la cathédrale, mais nous sauverons le trésor ». Et la brigade sauva la cathédrale.

Ce qui n'empêche pas d'intervenir sur les réseaux sociaux et autres canaux – notamment pour indiquer en permanence l'état de la situation, apporter de l'expertise sur les propositions irréalistes qui fleurissent (comme cela a été fait par exemple pour indiquer rapidement que la suggestion d'utiliser les Canadiens sur le feu de Notre-Dame était totalement à proscrire). Seule l'intelligence de situation permettra de discerner l'esprit et les modalités d'intervention les plus appropriés – avec ce que cela exige d'invention, de correction rapide des éventuelles erreurs, de partage d'informations et d'analyses, et même de questionnements.

Ce ne sont là que quelques pistes préliminaires. Le travail de recherche, de traduction opérationnelle et d'appropriation reste largement à faire. Retenons au moins l'exigence ultime : ne pas perdre la dignité. Et une piste d'action, rappelée par le philosophe Jean-Michel Besnier :

Jean-Michel Besnier : « Favoriser tous ces espaces publics – petits ou grands – qui sont alimentés non par une volonté de décider mais par une volonté de faire émerger des raisons de croire et d'agir ensemble. »⁸⁹

89. Jean-Michel Besnier, « Ruptures : construire du sens individuel et collectif », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 515-531 (p. 528).

Inventer des trajectoires

Tenir le vaisseau à flot est déjà fort délicat. Mais, dans les crises et ruptures majeures, le plus ardu est de s'extirper de la vision-réflexe : « le retour à la normale ». Bien sûr, chacun l'exige : retour rapide à la situation antérieure, celle qui a toujours prévalu. Et pourtant, dans bien des cas à venir, ce sera là un objectif impossible à tenir. Il faudra faire son deuil du monde tel qu'il était pour se projeter dans un autre, l'enfanter, l'habiter.

Certes, ce n'est pas au dirigeant d'apporter cet avenir clé en main. Il n'est pas un « sauveur ». Comme le dit Karl Jaspers, « quand on attend un sauveur, c'est le Führer qui arrive ».⁹⁰ Mais le dirigeant a une responsabilité éminente à endosser dans la recherche collective de ces nouvelles trajectoires à inventer et impulser. Cela suppose, notamment, énonciation de la tâche à accomplir, pédagogie quant à l'impossibilité de retrouver l'antérieur, appui pour le « travail de deuil », accompagnement dans l'invention collective. Il pourra aider en plantant des jalons, en aidant à repérer les impasses, à conjuguer les souhaits.

90. Karl Jaspers, *La Bombe atomique et l'avenir de l'homme*, Buchet Chastel, Paris, 1963, p. 646.

Dans cette ligne, Herman Leonard et Arnold Howitt, qui dirigent le programme « *Leadership in Crises* » à la *Kennedy School of Government* (Harvard) précisent avec justesse :

Herman Leonard et Arnold Howitt : « *Le leadership efficace lors des crises conventionnelles est largement ancré sur l'expertise et l'autorité. [...] Pour les situations inédites, il s'agit d'abord de faire montre d'ingéniosité, d'invention, de créativité, et non d'apporter des réponses déterminées déjà connues, ou de se plier à des règles établies par le passé. Les organisations n'ont alors pas d'autres choix que d'inventer leur nouvelle approche – par définition, il n'y pas de script à suivre. [...]*

« Les leaders efficaces doivent orchestrer un processus d'adaptation, et non une recherche de réponses techniques. [...] Les leaders doivent éviter de se mettre dans le rôle de "livreur de réponses en chef". Tenter de s'inscrire dans cette perspective ne fera qu'accentuer les difficultés, en se condamnant à subir des exigences à la fois infondées et irréalistes. [...]

« Au lieu de tenter de fournir des réponses, les leaders efficaces visent plutôt à réaffirmer et (re)définir les valeurs essentielles de l'institution. Le leadership dans les temps de bouleversement se définit par les valeurs qu'il préserve, et non par la capacité à obtenir toutes les bonnes décisions opérationnelles. Les gens suivront, feront de gros efforts, et accepteront des sacrifices s'ils voient les responsables engagés avec résolution et constance pour préserver et protéger des valeurs auxquelles ils croient et sont profondément attachés. »⁹¹

91. Herman B. Leonard et Arnold Howitt, « *Leading in Crisis : Observations on the political and decision-making dimensions of response* », in Ira Hesloot et al. (Ed.), *Mega-Crises*, op.cit, pages 25-34.

Dégager à tout moment des lignes directrices

Dans le brouillard, les contradictions, les tensions, le plus important pour le dirigeant est de s'astreindre à dégager des lignes repères. Certes, l'erreur est toujours possible, et les changements seront nécessaires. Mais il faut s'efforcer en permanence de dégager des visions qui permettront de favoriser l'action, la communication, la cohésion.

Et le dirigeant pourra demander à chacun de lui présenter en permanence des points de synthèse ciblant l'essentiel dans leur domaine – alors que le risque est de voir chacun se perdre dans une pulvérisation des données, un magma d'interventions, avec rapidement du décrochage d'efficacité, de cohésion, de confiance. Dans les entraînement que je conduis, je demande toujours aux équipes d'avoir sous la main un papier unique sur lequel l'essentiel des enjeux, des points de rupture, des propositions, est noté, prêt à être fourni au dirigeant s'il le demande.

Quand tout pousse à la désintégration, il faut se battre pour construire des lignes de référence qui aideront à naviguer le chaotique. À titre d'illustration, on peut citer ces quelques lignes de Maurice Grimaud, en mai 68, qui tout à la fois plonge dans les profondeurs de la crise, et se fixe des lignes repères qui puissent l'aider à traverser la tempête.

Maurice Grimaud : « *On touche là du doigt la grande, l'immense coupure qui s'est faite entre notre monde adulte et celui des jeunes. C'est le malentendu infini de Mai. Il remontait bien au-delà de ce printemps, et si je percevais peut-être mieux que certains la faille qui s'élargissait entre ces deux sociétés, c'est que, plus d'une fois, depuis dix ans, j'avais ressenti un étrange malaise en pensant à ce qu'aurait pu être le destin de ce pays arraché à son déclin par le général de Gaulle, et à ce qu'en faisaient des gestionnaires trop complaisants envers ses nouveaux occupants, les maîtres de l'argent. » [...]*

« Voyant la tournure que prenaient les événements, et sachant dès lors que tout pouvait arriver, j'adoptai par-devers moi une règle de conduite qui m'aida grandement à traverser les semaines suivantes.

« Je savais qu'il fallait sortir de ce chaos sans perdre pied. Je n'avais pas souhaité être préfet de police, mais puisque j'étais à ce poste, il n'était pas question que j'abandonne les affaires de l'État à la rue, c'est-à-dire à l'émeute. J'étais là sur une ligne ferme et solide dont me rassura la simple évidence dès que je l'eus formulée.

« L'autre terme de mon problème, c'était d'éviter que les désordres ne débouchent sur quelque drame sanglant. Autant que le sentiment, c'était la raison qui me dictait ce langage, car je savais que si un soir nous avions à relever, sur le sol jonché de débris de cageots brûlés et d'arbres tronçonnés, les dizaines de morts d'une fusillade, cela risquait fort d'être le signal d'une aventure dont nul ne pouvait prévoir l'issue.

« Je tenais solidement les deux bouts de la chaîne, et ma conduite fut tout inspirée par cette double conviction. Si elle ne me préserva jamais totalement de l'angoisse, elle me donna, vis-à-vis des péripéties mineures de cette traversée, une précieuse sérénité. »⁹²

92. Maurice Grimaud : *En mai, fais ce qu'il te plaît*, Stock, Paris, 1977 (p. 88, 135-136)

Et je retiendrai encore le souci d'une veille attentive sur la profondeur des enjeux, la fragilité possible des réponses, et la nécessité d'une vue sur l'avenir. Le dirigeant va au-delà de l'horizon immédiat.

Maurice Grimaud : *« Dans le feu de l'action, nous n'avions pas vraiment redouté, mes collaborateurs et moi, de voir les insurgés prendre le pouvoir. Je fus plus troublé, passé le péril, de constater combien le pouvoir, lui, paraissait pressé d'effacer jusqu'au souvenir de ces événements qui avaient tant effrayé, tout un long mois, gouvernants et gouvernés. Ne fallait-il pas rappeler à ces hommes oublieux que l'on n'a pas toujours la chance de recevoir les avertissements du destin ? ». [...]*

« Et puis, je voyais avec peine, comme mai s'éloignait, s'installer le mépris et l'arrogance sur le débris de la peur. Dans ce grand cortège du 30 mai, le meilleur avait côtoyé le plus contestable. [...]. J'aurais aimé un triomphe plus modeste, une foule aussi nombreuse mais silencieuse et méditant sur ce moment étrange où le destin de la France était, comme plus d'une fois dans son histoire, en suspens entre des espérances contradictoires. L'ordre, certes, allait revenir, et c'était bien, mais il ne fallait pas que soient étouffées les voix qui avaient pendant trente jours appelé la naissance d'un monde plus juste, moins oppressif. La France de l'ordre ne devait pas fermer ses oreilles aux cris de sa jeunesse, sinon tout recommencerait un jour... ».⁹³

93. Maurice Grimaud : *En mai, fais ce qu'il te plaît*, op. cit. (p. 11 ; 322-323)



IV – PRÉPARER

CLÉS. *Le Dirigeant doit s'astreindre à une préparation personnelle qui puisse lui être directement utile le jour J, quand il est convoqué sur les fronts les plus « impossibles ».*

*Il lui faut apprendre à traiter sa propre feuille blanche, quand tous les repères se sont évanouis ;
et à se faire inventeur d'avenirs.*

*Une exigence : ne pas se retrouver dans la situation qu'un consul de France avait résumée en titre d'une note suite à un séisme destructeur en Italie :
« L'État s'est arrêté à Éboli ».⁹⁴*

94. En détournant le titre du film de Francesco Rosi sorti en 1979.

Se préparer à affronter la surprise stratégique

C'est le point de départ : préparer les esprits à la rupture, au non conforme, au bouleversement des règles du jeu, à la destruction des ancrages, à la perte des cartographies ; et à l'exercice de l'exploration inventive et au leadership en terrain inconnu.

Il se trouve que les personnes qui ont à conduire pareille tâche – de loin la plus difficile – sont aussi les moins préparées à ce qui les attend. Comme le soulignait Henry Kissinger dans ses mémoires, sur le domaine armes nucléaires (mais il en va de même pour la question des crises majeures en général), les dirigeants ont passé moins d'heures à travailler ces questions que les spécialistes ont passé d'années à les examiner.⁹⁵

95. Henry Kissinger, *Les Années orageuses*, tome 4, Ed. Fayard, 1982, p. 1441-1442.

Le risque est d'observer des sorties de route instantanées, des déclarations à l'emporte-pièce, des instructions dont on a peine à saisir la rationalité. Chacun, à l'extérieur, sera prompt à voir dans ces surprenantes embardées le fruit de stratégies aussi savantes que perverses, quand elles ne sont le plus souvent que la traduction de l'absence de préparation.

Pour ne pas être pétrifié d'entrée...

Nous avons, ancré en nous, un double principe : il existerait par essence un grand livre du maître contenant les réponses ; les préparations consisteraient à faire connaître ces réponses.

Une rupture s'impose : préparer les dirigeants et futurs dirigeants à la non-réponse, à la réponse qu'il va falloir inventer à partir de bribes de connaissance, de nuages de données très incertaines, de conditions mutantes impossibles à stabiliser.

Voici un témoignage que j'utilise souvent en séminaire pour dirigeants, celui de Patrick Chauvel, documentariste de guerre :

Patrick Chauvel : « Un jeune confrère est arrivé et m'a demandé si la route était minée. Question idiote : comme si j'avais la carte ! Je lui ai répondu :

- "Je n'en sais rien !"
- "Comment tu n'en sais rien ?!. Mais alors, comment savoir si elle est minée ?"
- "Eh bien, tu vas voir, tu sauras"
- "Mais tu crois que je peux y aller ?"
- "Je n'en sais rien, mais tu peux y aller en tous cas..."

Il partit et, après 150 mètres, se retourna vers moi – j'avais les deux mains sur les oreilles... Il revint en courant. Et arriva soulagé :

- "Donc elle n'était pas minée ?"
- "Je n'en sais rien, tu n'es pas allé assez loin..."».⁹⁶

96. « Dans l'inconnu, en risque vital : recadrez votre vision, vous avez UNE seconde », à l'écoute de Patrick Chauvel, in WWW.PATRICKLAGADEC.COM, films pédagogiques, 2008 (1 h 29).

Le sénateur Reid exprimait de façon aussi claire que désemparée ce que veut dire cette confrontation à l'inconnu, au moment de la crise financière de 2008.

Harry Reid : « Personne ne sait que faire. Nous sommes dans un nouveau territoire. C'est un tout autre jeu. Il ne s'agit plus de soccer, de basket-ball, de football. C'est un nouveau jeu, et il va falloir trouver comment il se joue. Vous pouvez interroger Bernanke, Paulson. Ils ne savent pas quoi faire. Mais ils tentent de trouver des idées. C'est une affaire à plusieurs milliers de milliards de \$, et ça ne se règlera pas à brève échéance ».⁹⁷

97. Harry Reid, sénateur américain, *Senate Majority Leader*, CNN, 18 09 2008.

Pour être apte à forger des réponses inventives...

En prolongement, il faut travailler sur le véritable rendez-vous : la capacité à ouvrir des voies, à inventer, à mobiliser les énergies sur de nouvelles perspectives.

Dans notre culture, le travail de conduite tend à s'arrêter au point où les réponses ne fonctionnent plus. Désormais, le pilotage commence à ce point de dissolution des

réponses connues. Lors d'un séminaire à Washington sur les crises non conventionnelles⁹⁸, avec Mike Granatt (*Cabinet Office*, Londres), nous avons donné la règle: si quelqu'un dans la salle a déjà la réponse, la simulation s'arrête et on change de scénario d'exploration.

Dans mes séminaires pour dirigeants, je souligne toujours que la fonction de la simulation est bien moins de trouver LA bonne réponse que d'expérimenter comment on peut travailler et avancer ensemble sur une situation de haute surprise, qui échappe aux logiques habituelles d'intelligence comme de réactions.

Pour consacrer la fonction de pilotage...

La responsabilité primordiale du dirigeant est d'exercer la fonction de pilotage – et non de faire, en moins bien, le travail des autres intervenants. Certes, il lui faut s'investir pour « coordonner » et « communiquer ». Mais le plus essentiel est bien de piloter, ce qui veut dire étudier, trouver, permettre, l'ouverture de nouvelles routes, la construction de sens, le travail sur la cohésion générale.

Cette fonction du pilotage prend une place désormais capitale alors que nous basculons dans l'inédit. Si le pilotage est absent, insuffisant, ou pire: destructeur pour les autres fonctions, le système général de réplique se trouve paralysé et exposé au décrochage rapide.

Des pistes pour préparer les dirigeants

Le travail doit se faire en temps très raccourci – il faut à tout prix chasser le chronophage, le grand rituel de l'exercice pharaonique (à tout coup annulé la veille pour des causes les plus diverses).

Dans ma pratique, cela se traduit par une méthode de travail en séminaire maintenant éprouvée:

- pour ouvrir la réflexion, proposer des retours d'expérience spécifiquement fléchés sur les grandes surprises et les pilotages qui ont été mis en œuvre par des dirigeants, avec une insistance toute particulière sur les meilleurs exemples dont on dispose;
- faire construire les scénarios de haute surprise par les participants eux-mêmes, en les aidant à sortir des scénarios de type « grosse urgence accidentelle » pour travailler hors cadres; l'idée n'est pas de « se préparer au pire », mais de se préparer au plus surprenant;
- puis travailler sur la façon dont on peut s'y prendre pour approcher et traiter ce type de situation, personnellement et en groupe. En expérimentant la fonction de FRR, et l'interface entre la FRR et le dirigeant.

Pareil entraînement a pour premier effet de faire ressentir et expérimenter la confrontation au « trou noir », et par là à limiter les effets de tétanisation comme à ancrer des capacités d'invention en situation illisible. On en ressort non avec des check-lists, mais avec des aptitudes à affronter les défis actuels.

Une exigence

Aucune prise de poste de très haut niveau ne devrait pouvoir se faire sans une préparation particulièrement poussée à la confrontation au mégachoc inédit, et aux exigences d'un pilotage qui sera vital pour l'ensemble du système de réponse. Dans notre culture, ce passage obligé risque fort de passer pour un crime de lèse-majesté, mais il ne devrait faire l'objet d'aucun état d'âme, encore moins de passe-droit. Et qui ne parvient pas à concevoir comme à tolérer qu'il en soit ainsi, traduit de fait l'incompatibilité entre ses ambitions et les fonctions qu'il s'agit d'assumer. Pour sa propre sécurité, et celle de la collectivité, il devrait être urgent de l'orienter vers des charges moins exposées.

98. Erwan Lagadec, « *Unconventional Crises, Unconventional Responses: Reforming Leadership in the Age of Catastrophic Crises and Hypercomplexity* », Washington, Center for Transatlantic Relations (CTR), 2007, https://www.files.ethz.ch/isn/55651/2007_UNCONVENTIONAL_CRISES.PDF; « *Leadership in Unconventional Crises. A Transatlantic and Cross-Sector Assessment* », Washington, CTR, 2009, <https://www.brookings.edu/book/leadership-in-unconventional-crises/>

Ce qui est exigé des forces d'intervention, par exemple, devrait aussi inspirer l'impératif de préparation des dirigeants. Non pas les aptitudes physiques, mais le courage de se poser des questions, de se mettre en difficulté, de tolérer des retours d'expérience de grande rigueur :

Matthieu Langlois : « Notre seule particularité, et elle est décisive, c'est que nous sommes entraînés. [...] »

« J'ai beaucoup appris de cette culture de l'adaptation permanente en observant les gars du Raid : "je suis faillible, donc je cherche à m'améliorer en permanence", voilà la règle [...]. »

« Nous devons être en mesure de nous projeter. Nous pouvons imaginer à l'avance la crise qui nous attend, mais devons continuer à travailler pour anticiper l'imprévu. [...] »

« Pour cela, nous devons être prêts à nous mettre en échec, à être pris en défaut, car la crise va forcément nous submerger. Notre mission est de réduire le temps d'adaptation à la situation. Une fois que la crise est là, comme le 13 novembre, nous n'avons que quelques minutes pour reprendre le dessus. Au Raid, nous sommes sûrs de nos forces et de nos capacités, mais nous acceptons que subsistera toujours une faille, un imprévu, dans notre action. [...] Plus la situation est critique, plus le besoin de sérénité se fait sentir : c'est l'arme absolue dans la gestion de crise. »⁹⁹

99. Matthieu Langlois, *Médecin du Raid*, Albin Michel, 2016 (p. 86 ; 93-94 ; 94-95 ; 144).

Se mettre en condition de réussite pour l'invention d'avenirs

Barbara Kellerman, professeure à la *Kennedy School of Government* (Harvard), a tiré une sonnette d'alarme : la perspective de « la fin du leadership ». Comme si les dirigeants n'avaient plus les codes sources pour penser et tenir leur fonction de pilotage dans un monde décidément trop chaotique :

Barbara Kellerman : « L'administration américaine et le secteur privé connaissent un quasi effondrement de leur capacité à mettre en œuvre, de façon créative et collaborative, des politiques en mesure de traiter les problèmes les plus cruciaux du pays. »¹⁰⁰

100. Barbara Kellerman, *The End of Leadership*, Harper Business, Harper Collins, New York, 2012, p. xix.

Comment se faire, au contraire, coinventeur d'avenir ?

Le défi primordial est que l'on doit passer d'un univers où l'excellence dans le connu et la maîtrise des règles à appliquer sont la clé de la réussite, à un tout autre univers où il va falloir se faire visionnaire, pour ouvrir des chemins nouveaux, loin de toutes les assurances que l'on avait jusqu'alors, en écoutant d'autres conseillers, sur la base de nouvelles grammaires d'aide à la décision/aide à l'invention.

101. Doris Kearns Goodwin, *Leadership – Lessons from the Presidents for Turbulent Times*, Penguin, Random House, UK, 2018, p. 338-343.

Doris Kearns Goodwin illustre très bien la différence entre ces deux mondes, en prenant le cas de Lyndon Johnson, bombardé à la tête des États-Unis à la mort brutale de John Kennedy.¹⁰¹ Une belle réussite quand il a mené à bien, comme il y tenait, les grands projets de son prédécesseur (notamment sur la question raciale) : sa dextérité de longue date en matière de jeu avec le Congrès fit merveille, il connaissait toutes les règles et sut en jouer avec grande habileté. Mais, à l'inverse, un échec lourd quand il s'est agi de penser et de traiter le défi du Vietnam : il aurait fallu, dans ce cas, se faire visionnaire, définir des buts et des avenir, se dégager des représentations automatiques de ses conseillers habituels, et agir plus pour des objectifs positifs que seulement en défensive. Là, il aurait fallu solliciter des idées nouvelles, savoir penser les ruptures, ouvrir ou changer de réseaux de conseillers et d'influenceurs.

Certes, ce sont là des exigences d'une difficulté extrême. Le mieux, pour l'heure, est peut-être de présenter quelques gammes d'entraînement pour se mettre en posture de réussite.

Avec Janek Rayer, éminent spécialiste des relations sociales, pionnier sur la question de l'anticipation des ruptures, nous avons voici bien des années tenté de planter quelques

repères pouvant être utiles pour le pilotage d'un monde en bouleversement. Je reprendrai ces lignes, qui ont gardé leur pertinence. Et se trouvent même plus utiles encore que lorsque nous les avons écrites. Elles peuvent inspirer des formations pour aider à la préparation des dirigeants qui ont à ouvrir des chemins inédits en situation hautement complexe.¹⁰²

102. P. Lagadec et Janek Rayer, « Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite », *Administration* (revue du corps préfectoral), juin 1997, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/DESCRISIAUXRUPTURES.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/DESCRISIAUXRUPTURES.PDF)

Quelques principes pour se mettre en condition de réussite :

- Il s'agit moins d'imaginer l'inimaginable que de s'entraîner à lui faire face.
- Il s'agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des modèles, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. Le raisonnement doit être enrichi par la résonance, la logique par l'intuitif, la connaissance par la perception et le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels.
- Une voie pédagogique précieuse est de se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en allant appréhender directement des dynamiques de ruptures, qu'elles soient techniques, économiques, sociologiques, politiques.
- Le principe est de se mettre en « jugement différé » : on doit aller vers d'autres mondes, d'autres problématiques, d'autres logiques, sans être dans l'attitude comparative habituelle. Il s'agit d'abord de « passer sur l'autre rive », sans juger ni évaluer par réflexe défensif instinctif ; on ne traitera l'information recueillie que dans un second temps. C'est là un apprentissage de la veille : on se met à l'écoute sans a priori sur ce que l'on cherche, contrairement à l'attitude courante qui conduit à ne rien trouver d'autre que ce que l'on connaît déjà.

Pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de faire son deuil d'habitudes d'autant plus ancrées qu'elles apportent de solides (mais trompeuses) protections vis-à-vis de l'inattendu. Il s'agit notamment de casser bien des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d'accepter des logiques floues, de tolérer l'indécidable, de supporter la coexistence de logiques contradictoires.

L'inhabituel doit être valorisé, quand tout pousse à privilégier le raisonnement conforme. On devra faire siens des principes comme le suivant :

Peter Schwartz : « N'évaluez pas les gens au nombre de fois où ils ont eu raison, mais au nombre de fois où ils vous ont fait réfléchir, et voir les choses sous un autre angle ». ¹⁰³

103. Peter Schwartz, *The Art of Long View, Planning for the Future in an Uncertain World*, Doubleday, New York, 1991.

Davantage : il faut être en mesure de cultiver des attitudes positives et ouvertes sur ce terrain des ruptures : vivre l'arrachement comme une opportunité, être stimulé par le radicalement autre. Cela suppose nécessairement quelque ouverture sur le plan psychologique : se préparer émotionnellement à vivre dans l'inconnu, accepter l'inconfort majeur, personnel et collectif, tolérer une certaine forme de mort quant à ses visions de référence.

Engager des explorations hardies

Pour explorer ces terres inconnues, quelques chemins peuvent être tracés, par construction hors des sentiers battus :

- **cerner les scénarios tendanciels...** et construire des scénarios prenant le contre-pied de ces perspectives ;
- **cerner les référents fondamentaux...** et penser référents inverses ;
- **cerner les acteurs-clés...** et penser pertes brutales de légitimité de certains de ces acteurs, irruptions d'acteurs à la marge, ou étrangers au domaine considéré ;
- **cerner des impossibilités...** et les tenir pour des possibles ;
- **prendre des blocs logiques**, les déconstruire... et penser des combinatoires aberrantes entre éléments disparates ;
- **cerner les consensus les moins discutables...** et les faire sauter.

Crue de la Seine : *Par exemple, oser tolérer un scénario non conventionnel : une crue sévère survenant à la mauvaise saison, par les mauvais affluents, au moment où les capteurs clés ne fonctionnent pas. Plus surprenant encore, une crue rapide. J'avais tenté, lors d'un grand séminaire sur ce thème, de sortir des scénarios consacrés et je m'étais attiré une remarque cinglante : « Mais pourquoi vous nous attaquez tout le temps ?! ». Remarque qui en disait long sur l'impossibilité de sortir des sillons convenus, c'est-à-dire bien à l'intérieur du périmètre conventionnellement fixé comme convenable et tolérable.*

Scruter ses vulnérabilités non évidentes

Cerner les mécanismes de protection les plus naturels, puis se demander comment ils pourraient tous tomber d'un coup.

Didier Tabuteau : *« Il y avait 20 verrous, quand le premier a lâché, tous les autres ont sauté, en chaîne. Tout est exposé au questionnement, passé à la loupe, rien n'est plus comme avant. »¹⁰⁴*

104. Sur l'affaire du « sang contaminé », entretien avec l'auteur.

Cerner les mécanismes d'alerte, puis s'interroger sur la façon dont ils pourraient rester aveugles en cas de signaux atypiques.

Nuage de Tchernobyl sur la France : *Le système d'alerte était pensé pour une défaillance survenant sur une centrale française. Une menace venant de l'étranger était étrangère au paradigme de référence.*

L'aptitude à la veille

S'entraîner à regarder aux marges, là où naissent les ruptures.

Cerner les « variables dormantes » susceptibles d'émerger brutalement (ce qui était perçu comme « normal » devient soudain inacceptable).

Rechercher des sources d'information non conventionnelles.

Se rapprocher d'acteurs non conventionnels.

Se mettre à l'écoute de signaux étranges pour lesquels les capteurs à disposition ne sont pas calibrés.

Mettre en commun les sensations, les étonnements ; et prévoir des mécanismes de remontée et de partage de ces sensations difficiles à classer dans les cases établies. Il s'agit de travailler sur des convergences d'intuitions.

Bien au-delà, il faut **s'engager fermement dans des démarches en rupture** : aller sur des terrains totalement décalés, prévoir des mécanismes d'échange avec des acteurs éloignés : travailler sur les différences, les grands écarts de vision du monde.

En contre-point, Dino Buzzati, Le Désert des Tartares : *« Je désire que la surveillance effectuée par les sentinelles le soit avec des moyens normaux, et que, surtout, il ne soit pas fait recours à l'usage d'instruments d'optique d'un modèle non réglementaire, et qui, souvent employés sans discernement, prêtent facilement à l'erreur et aux fausses interprétations. »¹⁰⁵*

105. Dino Buzzati, *Le Désert des Tartares*, Livre de Poche, p. 195

« Quiconque est en possession de tels instruments devra en faire la déclaration à son commandant de compagnie, lequel se chargera de confisquer lesdits instruments et de les garder »

Des principes pour le pilotage

Un principe de prudence : tout dossier lourd pouvant enclencher des résonances doit être approché avec à l'esprit le problème des ruptures : on dépassera donc les simples références techniques, les logiques propres à tel ou tel secteur ou discipline scientifique. Et si quelque affection ponctuelle aiguë est constatée, on évitera de laisser sans traitement tout microproblème, tant les risques de gangrène sont importants dans les milieux en déséquilibres structurels.

Un principe de vigilance: des moyens précis, dégagés des schémas conventionnels, doivent être consacrés à la recherche des signaux faibles, et plus encore aberrants, afin d'être en mesure de détecter au plus vite les grandes ruptures.

Un principe d'anticipation positive et volontaire: on s'interrogera sur les ruptures à engager soi-même, avant que l'on en soit à l'urgence, alors que l'on dispose encore de précieuses marges de liberté – notamment en temps – pour conduire une pédagogie générale. Il s'agit d'ouvrir les questions avant qu'elles ne ferment toutes les portes de sortie.

Un principe d'accompagnement: en cas d'éclatement d'une rupture, il s'agit plus d'injecter du sens et du questionnement que des chiffres et des réponses techniques; il s'agit plus d'esquisser des caps que de remâcher les contraintes immédiates; il s'agit moins de trouver des solutions à court terme que de proposer des solutions institutionnelles hardies pour aborder le problème; on se fera plus accoucheur d'avenir que mécanicien de rouages non discutables. Pour cela, on acceptera un certain désordre, du jeu dans les contraintes, la coexistence de logiques éventuellement contradictoires. Le cadre sera à reconstruire en continu – et on devra l'annoncer de façon précoce.

Un principe de sauvegarde: on veillera à protéger le système de l'irréversible. À froid, on aura défini avec les acteurs un certain nombre de « lignes jaunes » à ne pas franchir. Au milieu des turbulences, on s'efforcera d'abord de conforter le système, on évitera les embardées irréfléchies: les initiatives décisives sont parfois nécessaires, mais on ne doit pas jouer sans discernement avec les Rubicons.¹⁰⁶

106. Le Rubicon est un fleuve côtier italien qui, dans l'Antiquité romaine, servait de frontière protégeant Rome, aucun général ne devait le franchir avec ses troupes. César le fit pour prendre le pouvoir.



LA GRANDE DÉCISION

JE LAISSERAI ICI LA RÉFLEXION GRANDE OUVERTE. Il y a beaucoup à découvrir pour naviguer dans les mers aussi tumultueuses qu'inconnues qui nous attendent.

Il va nous falloir dépasser les zones de confort habituelles et nous projeter constamment dans des dynamiques créatives, en mobilisant les énergies, en ouvrant des possibles, en suscitant des constructions collectives qui produiront de la confiance. C'est à cette agilité, cette plasticité, cette énergie que l'on reconnaît les grands leaders d'aujourd'hui, les responsables qui se montent à la dignité de Femme et d'Homme d'État.

Sur un mode particulier, mais qui ouvre sur le général, je mentionnerai deux cas concrets qui en disent beaucoup sur les attitudes et initiatives à envisager, introduire et conduire. Sur les avancées possibles, et les progrès qu'il nous reste à faire.

Euro 2016. Lors de la préparation de l'Euro 2016, j'avais été frappé par ce qui avait été mis en place par les responsables en charge de l'organisation, et notamment de la sécurité de l'événement de grande ampleur qui allait se dérouler sur tout le territoire. Une dizaine de groupes de travail avaient été mis sur pied. Lors de la séance où cela avait été présenté – un « petit-déjeuner » du Haut Comité pour la défense civile qui se tenait au Sénat (24 septembre 2015) –, j'avais posé une question au préfet qui était en charge : « Vous n'avez aucun groupe travaillant sur les "surprises" ? ». Ma question avait paru tout à fait saugrenue. Quand l'Euro arriva, il fallut intégrer une surprise aussi saugrenue que ma question quelques mois auparavant : tout se jouerait sous le régime d'état d'urgence – un théâtre d'opération bien différent du théâtre prévu.

Cop 21. Pour cette autre grande manifestation, la dimension « surprise majeure » fut prise en considération, dès le début de la préparation. L'ambassadeur Pierre Henri Guignard, secrétaire général de la conférence (que je connaissais depuis une étude à Mexico sur une grande catastrophe qui avait eu lieu en 1984 : c'est grâce à lui, qui était à l'époque à l'ambassade de France, que je pus faire le retour d'expérience en question), me demanda de venir travailler avec son équipe sur la préparation aux surprises majeures.

Le secrétaire général participa lui-même de bout en bout au séminaire qui fut organisé et qui permit tout à la fois d'ouvrir les esprits, de conjuguer les perceptions, et de tester l'équipe par des simulations sur de fortes surprises. La conférence fut approchée dès le début « comme une crise ». Une capacité de questionnement fut forgée pour les surprises hors champ nominal.

Les trois cellules de crise au sein de l'organisation surent régler toutes les crises mineures qui se présentèrent, mais si quelque chose de plus déroutant s'était produit, les esprits étaient prêts.

Il ne manqua qu'un point : en dépit de tous ses efforts, le secrétaire général n'a jamais pu constituer la FRR qu'il souhaitait ardemment mettre sur pied et avoir à disposition en cas de difficulté sévère. La nomenclature budgétaire n'a jamais compris pourquoi on paierait deux agents pour « réfléchir ». Tous les esprits n'étaient pas prêts...

Mais prenons une focale plus large : quand on s'interroge sur la Femme et l'Homme d'État, il faut reconnaître que les vents planétaires sont contraires. Ils entraînent à plébisciter les pitres et les pirates qui poussent vers les impasses à coups de mensonges grotesques, dont le caractère ubuesque précisément, attire un nombre impressionnant d'esprits fatigués des problèmes, des injustices, des défis. C'est la promesse de sortie, de tout contrat, de toute contrainte, de tout respect. Ce processus de dissocation apporte des dissipations d'énergie immédiates, si enivrantes, rapidement même hystérisantes.

C'est tout le courant de « vérité alternative » qui dynamite l'esprit des Lumières.

Matthew D'Ancona : « C'est le triomphe du viscéral sur le rationnel, du simplisme trompeur sur le complexe honnêtement pris comme tel.

« Une collectivité sans confiance ne devient finalement rien de plus qu'une collection d'individus atomisés, tremblant dans leur bunker.

« Vous choisissez votre propre réalité comme on se sert sur un buffet. Vous choisissez tout aussi arbitrairement votre propre conviction dans l'ordre du faux ». ¹⁰⁶

¹⁰⁶ Matthew D'Ancona, *Post-Truth – The New war on truth and how to fight back*, Penguin, Random House, UK, 2017, p. 20 ; 37 ; 56.

« Donnez-moi du faux, même si je sais que c'est du faux, c'est une drogue dont j'ai besoin pour ne pas être anéanti par le réel ». Dans cette veine, contrer la « Fake News », dénoncer et prouver le mensonge, reste certes nécessaire, mais ne représente qu'une maigre avancée. Puisque l'on se verra *in fine* rétorquer : « Nous savons que c'est faux, mais c'est la seule chose que nous pouvons encore tolérer et plébisciter ».

Mais quand le mirage se dissipe, « le jour d'après » s'avère bien problématique : le n'importe-quoi n'est pas une levure d'espérance. Et comme le dit Maurice Bellet, « le pire, dans le délire, c'est quand ça s'arrête. »

Il y a plus grave. Ces vents empoisonnés vont chercher au fond de chacun, pour les décupler, les pulsions de mort et de haine. Et il est bien plus aisé de détruire que de construire, de haïr sans retenue que de chercher à faire grandir dans la dignité.

Le choix est là : accompagner, pour des gains immédiats, des descentes qui peuvent nous conduire au nauséabond dont on sait où il mène ; ou nous mobiliser pour inventer des inédits viables ¹⁰⁷, à la mesure de notre projet démocratique.

Certes, c'est là une question posée à chacun. Et comme le souligne fort opportunément Jean-Michel Besnier : « Si c'est aux seuls politiques qu'incombe le soin d'affronter les situations de rupture, alors nous sommes en grande difficulté ». ¹⁰⁸

Mais, la Femme d'État, l'Homme d'État, ne saurait s'y soustraire. C'est, à cette heure, la « grande décision » ¹⁰⁹ qui leur revient d'examiner et de prendre.

¹⁰⁷ L'expression est de Michel Séguier, notamment in « Populations en danger de mort – Voies de survie collective », à l'écoute de l'expérience de Michel Séguier, « Accompagnant d'inédits viables », entretien avec P. Lagadec, montage Aurélien Goulet, janvier 2006.

¹⁰⁸ Jean-Michel Besnier, « Ruptures : construire du sens individuel et collectif », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 515-531 (p. 531).

¹⁰⁹ P. Lagadec, « La Grande Décision », chronique, *Préventique*, n° 159, sept. 2018, p. 4, [HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LA-GRANDE-DECISION](http://www.preventique.org/content/la-grande-decision) ; P. Lagadec, *La Grande Décision : capitulation ou invention, face aux événements extrêmes*, École polytechnique, 2008, WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/LA_Grande_DECISION.PDF



ANNEXES

PIÈGES À ÉVITER

« *If you must do this damn silly thing, don't do it in this damn silly way.* »

110. Jonathan Lynn & Antony Jay, *The Writing on the Wall, The Complete Yes, Minister*, BBC Books, 1990, p. 111.

Sir Humphrey Appleby
Yes, Minister, BBC¹¹⁰

TOUT RESPONSABLE JETÉ dans des univers aussi éprouvants est exposé à des pièges constants. En capitalisant sur quarante années d'observations et d'échanges avec nombre d'intervenants, en France comme à l'étranger, on peut déjà en établir une toute première collection.

111. J. Lynn & A. Jay, *Yes, Minister* (vol. 1) et *Yes Prime Minister* (vol. 2), BBC Books, 1980 (et suivantes).

Ici ou là, j'emprunterai à la glorieuse série de la BBC *Yes, Minister – Yes Prime Minister*¹¹¹ qui radiographie avec un humour inégalable les us et coutumes des hauts étages de l'exécutif britannique. Il est bon – et même indispensable – de savoir rire ensemble (au moins là où ce n'est pas totalement déplacé, comme lorsqu'il est question des victimes), alors même que l'on est sur des terrains on ne peut plus sérieux. Je dis bien **rire ensemble**, car nul – à commencer par l'auteur de ces pages – n'est à l'abri des penchants et précipices qui ne font qu'un avec la situation de crise. Qui se croit plus malin que les autres est déjà englué dans la défaite.

Avant la crise

Blindage

Piège : une culture de rejet réflexe de toute question

Le meilleur modèle est celui indiqué, dans la série déjà mentionnée, *Yes, Minister – Yes, Prime Minister*. Les deux plus hauts officiels de l'administration britannique exposent au jeune conseiller novice « la réponse standard du *Foreign Office* en temps de crise » – 4 lignes de défense à ériger, quel que soit le problème :

« *Étape 1 : Nous disons que rien ne peut se produire.*

« *Étape 2 : Nous disons que quelque chose pourrait se produire, mais que l'on ne doit rien faire à ce sujet.*

« *Étape 3 : Nous disons que, peut-être, on devrait faire quelque chose, mais qu'il n'y a rien que l'on puisse faire.*

« *Étape 4 : Nous disons qu'on aurait peut-être pu faire quelque chose, mais que c'est maintenant trop tard.* »¹¹²

112. *Yes, Prime Minister*, épisode 6, « *A Victory for Democracy* », op. cit., https://en.wikiquote.org/wiki/YES_MINISTER

Je songe à cette réunion entre préfets d'une zone française, réunion où officiait en grand honneur un haut fonctionnaire de défense et de sécurité descendu de Paris pour l'occasion. Un exposé m'avait été demandé sur les risques majeurs. En entendant des propos sur les défis à prendre en considération, ce haut fonctionnaire interrompit fissa l'exposé en soulignant son caractère insupportable dans un pays comme la France où les choses sont « sous contrôle ». Et il vint me trouver au cocktail qui suivit pour me confier en aparté : « Vous aviez raison, mais on ne peut tout de même pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets ! ».

J'avais déjà vu ce type d'attitude lors d'une journée d'étude tenue par un ministère après une série de crises qui avaient fortement ébranlé ses personnels. Un responsable de terrain avait exprimé tout son désarroi après avoir été vilipendé dans la presse au motif que sa direction aurait déserté pendant la crise alors que cela n'avait pas été du tout le cas. Ce responsable avait sorti de son portefeuille un petit papier où il avait noté la citation de Kant rappelée précédemment : « Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption

si extravagante qu'on se rendrait aussitôt par là indigne de confiance.» Le haut fonctionnaire de défense avait bondi depuis la salle, s'était emparé du micro et avait déclamé devant la foule des fonctionnaires présents qui applaudissaient leur collègue courageux et en grande souffrance : « Ces paroles sont inacceptables, les choses sont sous contrôle en France ». La salle se replia dans une puissante colère. Comment, sur pareille toile de fond, faire exister les questions, faire remonter les problèmes à traiter ?

Maurice Bellet : « Ce qu'il faut souhaiter, c'est d'éviter ce qui est arrivé pour un certain nombre de problèmes, comme ce que j'appelle le syndrome de la guerre d'Algérie. En 1929, Lyautey, qui n'était pas spécialement un gauchiste réclamait de faire d'urgence certaines réformes en Algérie. C'est en 1953, je crois, que l'affaire algérienne s'est déclenchée, et les réformes n'avaient pas été faites. Il fallait anticiper, il fallait avoir le courage de poser des questions déplaisantes ; on recule, on recule, on recule... et le jour où elles se posent de façon éclatante, on est pris de court, et on se trouve dans ces situations épouvantables où toutes les solutions sont mauvaises. »¹¹³

113. *Aux prises avec le chaotique*, entretien avec Maurice Bellet, avril 2004, in WWW.PATRICKLAGADEC.NET, section Films pédagogiques.

Françoise Rudetzki : « Lundi 30 juin 2008. Ministère de l'Intérieur. Je dois rencontrer la ministre. Dès le début de la conversation, [elle] souligne qu'il n'y a pas eu d'attentats depuis onze ans [...] Je reste sans voix. De terrorisme et des risques d'attentats majeurs, il n'a pas été une seule seconde question pendant cet échange. À nouveau, je me retrouve confrontée au déni le plus total, vingt et un ans après l'année 1986, lorsque les politiques nous expliquaient que nous en avions fini avec le terrorisme et qu'une loi n'était pas nécessaire. [...] »

« J'avertis encore et toujours les pouvoirs publics de l'imminence de nouveaux événements dramatiques. Le pays n'est pas prêt à affronter une seconde vague d'attentats. Or, il se pourrait bien que le pire soit devant nous. [...] J'étais loin alors d'imaginer combien les faits me donneraient raison. [...] J'exprime ces craintes aux membres du gouvernement que j'ai l'occasion de rencontrer. Et je reste interdite de leur aveuglement et de leur lenteur à mettre en place les mécanismes nécessaires. [...] »

« À l'issue de la séance, je m'enquis de la date de sortie du texte. "Prochainement," me fut-il répondu. L'instruction fut publiée le 13 novembre, jour de la seconde vague d'attentats, raison sans doute pour laquelle elle fut datée de la veille. »¹¹⁴

114. Françoise Rudetzki, *Après l'attentat*, Calman Lévy, 2016, p. 9 à 12, 17, 56 à 58.

Séminaires

Piège : entre le refus et l'évitement d'une réelle préparation

Il est indispensable de proposer des temps de préparation pour développer une culture commune en matière de pilotage de crise. Plusieurs pièges sont fréquents :

1. Un refus de principe.
2. Des dates impossibles à trouver aux agendas.
3. Des reports à *n* reprises.
4. Le Dirigeant fait clairement savoir qu'il n'y participera pas.
5. Le Dirigeant a un empêchement de dernière minute et le séminaire est annulé.
6. Une instruction forte est donnée d'emblée :
« Interdiction de faire jouer les responsables ».
7. Le Dirigeant participe mais monopolise tout le temps de parole pour raconter LA crise qu'il a gérée avec brio.

Pour le choix des intervenants, les pièges sont notamment les suivants :

1. Ne faire appel qu'à des experts apportant des réponses définitives, simples, et n'ouvrant aucune question.
2. Prendre la majeure partie du temps pour exposer les réponses formelles convenues quand le plus important à traiter, notamment pour les dirigeants, est le problème

des questions sans réponses déjà sur étagères, quand les réponses convenues ne conviennent plus.

3. Retenir comme intervenant central un juriste pointilleux qui détaillera avec minutie les lois, règlements et obligations légales diverses avec moult numéros d'articles et alinéas. Très vite, son intervention sera focalisée sur le problème qui intéresse parfois exclusivement les participants : les risques pénaux liés à l'exercice de leurs responsabilités dans les crises.
4. Inviter comme témoins des héros, du type « a traversé le Pacifique à la nage à la force des ses poignets » : tout le monde sera en état de fascination et de lévitation loin de la dynamique d'appropriation des messages.
5. Exiger des masses de power-points pour les absents et pour classement sans suite dans les archives.

Salle de crise

Piège : le dirigeant ne sait pas comment ça marche

La gestion de crise, ce n'est pas uniquement une affaire de haute stratégie. Il faut descendre physiquement dans le concret de la salle de crise à disposition, et aller à la rencontre de ceux qui ont la charge de faire marcher cet outil. Le Dirigeant, comme les autres, doit s'être préparé à y travailler. Sinon, le jour J, il aura oublié le code d'entrée, il ne saura pas faire fonctionner le matériel, il sera mal à l'aise dans cet environnement inhabituel – et il préférera rester dans son bureau. À l'heure H, il subira une demi-heure de flottement, le temps de commencer à trouver ses marques, ce qui sera particulièrement pénalisant en raison de la fulgurance des événements. Le retard pris à l'origine sera cause de maints dysfonctionnements, depuis une main courante incomplète jusqu'à des tensions au sein du groupe de gestion de crise, secoué dès le départ par l'incapacité à se mettre rapidement en ordre de bataille.

Exemple plaisant qui remonte à bien des années : un dirigeant envoie par fax l'image sombre de sa cravate avalée par un appareil retors dont il ne connaît pas le fonctionnement sauvage puisque c'est une tâche subalterne dévolue à une secrétaire (absente à cette heure nocturne). On imagine l'étonnement du destinataire qui reçoit le message sous une forme noire un peu difficile à décrypter s'il n'était pas un digne descendant de Champollion.

Exemple pris lors du cyclone *Katrina* : un dirigeant jette un à un tous les téléphones satellites qu'on lui apporte, au motif qu'aucun ne marche. Il n'avait jamais été instruit de leur fonctionnement et, entre autres, ne savait pas que ce miracle de technologie ne fonctionne pas à l'intérieur des bâtiments.

Information préalable des populations

Piège : entre refus et maladroresses

La série *Yes Minister* l'exprime avec humour, mais le sujet est sérieux :

*« Un gouvernement "ouvert", c'est une contradiction dans les termes. Vous pouvez être ouverts – ou vous pouvez avoir un gouvernement. Bernard [novice dans la fonction] prétend que, dans une démocratie, les citoyens ont le droit de savoir. Nous lui avons expliqué que, en réalité, ils ont le droit d'être ignorants. Le savoir implique la complicité et la culpabilité. L'ignorance a une certaine dignité. »*¹¹⁵

¹¹⁵ Johanthan Lynn & Antony Jay, « *Open Government* », *The Complete Yes, Minister*, BBC Books, 1990, p. 2

On fera donc la chasse aux situations caricaturales de manque d'information ou d'informations particulièrement déficientes. Ainsi, ce cas exemplaire d'information des voisins de l'usine sœur de celle de Bhopal aux États-Unis, à Institute (Virginie), qui fit l'objet d'une attention toute particulière après l'accident de Bhopal.

Newsweek et l'usine sœur de Bhopal (Institute, West Virginia, 1985). « Peu de gens savaient quels comportements adopter en cas d'alerte. Certes, aux dires du porte-parole de l'usine, une lettre leur avait été adressée à ce sujet chaque année depuis 1975 – mais peu l'avaient reçue. S'ils l'avaient reçue, ils auraient sans doute

été encore plus déroutés. Selon la lettre, deux coups de sirène de trois secondes signifiaient un feu ou une urgence médicale; trois coups de trois secondes: une fuite de gaz; des coups de sirène de deux secondes toutes les trois secondes pendant deux minutes, avec des coups de deux secondes toutes les trente secondes jusqu'à la fin du danger: un accident majeur. Les instructions sur les comportements à adopter étaient déroutantes: "Si le vent souffle favorablement, restez où vous êtes. Si le vent souffle dans votre direction, évacuez perpendiculairement au vent". Et la lettre ajoutait: "Dans certains cas, on peut voir les vapeurs sous forme d'un nuage blanc. Cependant, comme cela n'est pas toujours le cas, ne vous fiez pas à ce que vous voyez." »¹¹⁶

116. *Newsweek*, 17 décembre 1984. (p. 40 ; 44).

Ainsi encore, sur l'île de Canvey, dans l'estuaire de la Tamise, où s'étaient implantées de nombreuses installations industrielles, avec de grands stockages de gaz notamment, l'information des maîtres d'écoles du voisinage avait été lumineuse :

« Si c'est en gaz lourd, faites grimper les élèves sur les tables. Si c'est un gaz léger, qu'ils se mettent sous les tables. »

Exercices de simulations

Pièges : le convenu pour les opérationnels ; le vide pour les dirigeants

Nombre de simulations ont pour objet l'entraînement des opérationnels en matière de mobilisation, de coordination, de communication. Cela est nécessaire, mais loin d'être suffisant.

Général Honoré, Katrina, les exercices convenus: *« Trop souvent les exercices de crise sont des simulations parfaitement scénarisées. Ceux qui y participent sont assis dans des fauteuils confortables, dans des pièces climatisées. Tous leurs systèmes de communications sont opérationnels. Les lumières marchent, les ordinateurs également. Ils n'ont pas à affronter des rues inondées et barrées par des troncs d'arbres pour gagner le centre de commandement. Toutes les stations service sont ouvertes, et en fonctionnement, et l'on n'a pas besoin de s'inquiéter des stocks de carburant. C'est finalement un "package" bien gentil et bien défini qui, dit-on, permet de s'entraîner au scénario du pire.*

Ce n'est pas du tout le scénario du pire. Ce n'est même pas un exercice de préparation à une catastrophe. Un vrai désastre, c'est lorsque rien ne marche. les téléphones ne fonctionnent pas. Il n'y a plus ni téléphone, ni électricité, ni ordinateur. Un vrai désastre, c'est lorsque les infrastructures sont dévastées, que les premiers intervenants des secours, les agents municipaux et régionaux, ne peuvent aller de leurs habitations à leurs bureaux. Un vrai désastre, c'est lorsque la technologie connaît un recul qui ramène plusieurs générations en arrière. Le cyclone Katrina était un vrai désastre. Ceux qui avaient préparé des plans n'avaient pas intégré ce qu'est un vrai désastre. Ils n'avaient planifié que pour des inconvénients mineurs qui n'avaient rien de commun avec ce qui se passa dans le sillage du cyclone. »¹¹⁷

117. Lt. Gen. Russel L. Honoré, *Survival – How a culture of preparedness can save you and your family from disasters*, Atria Books, New York, 2009, p. 47-48.

Ce n'est là qu'une ligne d'observation. Il n'y a rien pour préparer les dirigeants à jouer leur rôle de pilote dans des situations exigeant des chefs d'orchestre visionnaires.

À l'éclatement de la crise

Bunker

Piège : sous le choc, on reste enfermé dans son bureau

Un événement grave se produit, on subit une paralysie: on connaît son bureau, on y reste. De là on peut appeler tel ou tel, et prolonger l'appel indéfiniment. Puisqu'il n'y a qu'une ligne téléphonique, on n'est pas débordé d'appels comme on le serait dans une salle de crise. Au nombre des caricatures, si fréquentes en crise pour des raisons tout

à fait explicables, on peut mentionner le Dirigeant qui anesthésie toute mobilisation en déclarant d'entrée et de façon péremptoire : « Ceci n'est pas une crise ». Ou encore, l'ordre donné sur le mode réflexe : « Interdiction à quiconque, et notamment aux opérationnels de communiquer ». Ou, autre exemple vécu : « Interdiction de se réunir en salle de crise tant que tout le monde n'est pas là » – et l'on resta debout, pendant une matinée entière puisqu'il manquait l'un des acteurs essentiels.

Ventilateur

Piège : sous le choc, on s'active dans la plus grande confusion

Le Dirigeant fait montre d'une activité vibrionnante sans limite. C'est l'appel vers tous les étages inférieurs et supérieurs, la réponse à tous ceux des étages supérieurs qui veulent en savoir davantage. En prolongement, on répercute toutes les questions pressantes venues d'en haut sur tous les services, qui devront répondre sur-le-champ, toute affaire cessante, pour l'on soit en capacité de satisfaire comme il sied les hauts étages. Ici encore, la caricature peut s'installer. Par exemple, on va noyer les services sous des demandes aussi cruciales que la fourniture du tableau des avancements ou celui des retraites à prévoir dans les dix années qui viennent.

Char d'assaut

Piège : des décisions à l'emporte-pièce

C'est le risque de partir tout seul dans une direction sans pertinence. Exemple voici une quinzaine d'années : on annonce des températures qui vont faire frôler les seuils prévus nationalement pour un déclenchement du Plan canicule flambant neuf. On va dépasser les 30 °C dans le sud de la France ! Du jamais vu dans la région. Vous ne voulez pas revivre le cauchemar d'une crise précédente qui avait conduit à une hécatombe chez les personnes âgées (même si le Plan blanc avait pu être déclenché par le Premier ministre dès la fin de l'épisode). Vous faites donner ordre au préfet de région de déclencher le fameux « plan ». Patatras, le préfet en question fait remarquer que 31-34 °C à Marseille, ce n'est tout de même pas la fin du monde, et que le déclenchement de ce « plan » n'est peut-être pas une impérieuse nécessité. En retour, vous donnez directement ordre au préfet, qui doit donc obtempérer. Information immédiate. La presse, qui n'est pas dupe, prend la conférence de presse préfectorale avec un amusement exquis. On apprendra aussi que le plan a été également appliqué en zone montagneuse où il était loin de faire chaud. Marseille fut sauvée du désastre. Et Briançon put expérimenter un plan canicule pour environnement frigorifié.

Rush

Piège : « Vite, je fonce ! »

Il vient d'y avoir attentat, catastrophe industrielle ou « naturelle ». Dès qu'un média d'information continue affiche un « *Breaking News* », c'est la haute tension, et la forte pression : « Le Dirigeant doit aller sur place, et au plus vite ». Il se précipite sur les lieux. Avec ses entourages. Il n'y a aucune marge de liberté : il faut montrer à la Nation qu'on est bien là, aux commandes, là où frappe le malheur. Certes, mais il y aurait tout de même besoin d'un peu de réflexion dans le réflexe.

S'il s'agit d'une attaque terroriste, et notamment s'il n'y aucune victime, débouler sur place risque, entre autres, de montrer aux terroristes qu'ils ont la mainmise totale sur l'agenda du dirigeant, qui doit se déplacer au coup de sifflet.

Accentuant la pression, les médias d'information continue ne manqueront pas non plus de convoquer le dirigeant sur le terrain, où sont déjà leurs caméras pour faire des images, suivre la chorégraphie rituelle – « On attend le ministre, il est en route, il va arriver, il arrive, ne quittez pas l'antenne » –, et avoir de quoi meubler, surtout s'il ne se passe pas grand-chose. Comme si le Dirigeant devait faire don de son agenda à la France des petites lucarnes.

Si la situation est très grave, et très peu stabilisée, il ne sera sans doute pas vain de s'interroger sur la nécessité de se présenter en première ligne avec l'ensemble du Gouvernement et des corps constitués.

No show

Piège : l'absence, la fuite, l'abandon

L'inverse d'une possible erreur n'est pas une vérité définitive. Cette fois, le dirigeant ne va pas sur place et reste à l'abri de ses murs. Cela a posé problème à la Première ministre britannique lors de l'incendie dramatique de la tour Grenfell (14 juin 2017, plus de 70 morts). Pas de chance, la Reine sortit de *Buckingham Palace* pour aller auprès de ses sujets, et les médias furent cinglants en opposant en première page mépris de l'une et bienveillance de l'autre : « *A tale of two leaders* ». ¹¹⁸

118. « *A tale of two leaders* », *Daily Mirror*, samedi 17 juin 2017.

Général Honoré, Katrina, au sujet de Michael Brown, administrateur de la Fema en perdition : « Il apparut plus soucieux du choix de la chemise qu'il devait porter pour une conférence de presse, et du point de savoir s'il devait retrousser ses manches comme l'avait fait le Président, qu'il ne l'était du bien-être de ceux qui étaient en souffrance. Il passa tout son temps loin du front, à Baton Rouge, au lieu de plonger au milieu de l'arène dans le centre ville de La Nouvelle-Orléans. C'était presque comme s'il voulait éviter la désolation qu'il y aurait vu. Dans les temps de crise, le public américain veut voir ses dirigeants au front, et dans les crises humanitaires il veut les voir sur place. C'est l'une des raisons pour laquelle Bush reçut autant de critiques injustes – il ne vint pas suffisamment tôt. [...] Brown était un coordinateur, pas un commandant. » ¹¹⁹

119. Lt. Gen. Russel L. Honoré, *Survival* – op. cit., p. 159-160

Communication instantanée

Piège : la précipitation, les ravins

Le Dirigeant se précipite vers le site. En chemin, il « tweete » en donnant des informations sur la situation qu'il ne connaît qu'à travers le micro-trottoir d'un témoin expliquant sur les ondes, avec force détails, et l'émotion qui en fait un « bon client » médiatique, ce qu'il n'a ni vu, ni entendu, ni compris. Le dirigeant pourra garder à l'esprit cette caricature sublime : des troupeaux de moutons courent, un mouton demande à celui qui court à ses côtés : « Au fait, quelqu'un a vérifié l'information ? ». Réponse de son compagnon de course folle : « Quelle info ? ».

On peut aussi s'égarer, notamment en réaction à des demandes pressantes des médias, à donner des conseils définitifs marqués au coin du bon sens des ignorants, mais qui vont rapidement exploser en vol : « envoyer les Canadiens », « engager l'armée », etc.

Autre ornière : donner déjà les conclusions d'une enquête qui n'a pas encore commencé. Il est tellement tentant de préempter le récit qui va encapsuler toute la suite. D'autant que le Dirigeant sera poussé à la faute par toutes les personnes qui l'appellent : « Vite, votre lecture ! Qui est responsable ? ». Le risque est de gagner un quart d'heure de grand confort et de grande audience, pour bientôt se retrouver en bien mauvaise posture.

Autre risque : le Dirigeant peut se perdre dans des jeux politiques et des plaidoyers défensifs qui apparaîtront à l'extérieur comme totalement déplacés. Ou à s'engager dans des déclarations fulgurantes mais peu maîtrisées sur de nouvelles lois, des durcissements de règlements, des ouvertures de lignes budgétaires sans limite...

Une tonalité générale risque de prendre le dessus (d'autant plus que, même si le dirigeant ne fait rien pour la mettre en scène, elle peut fort bien être perçue par le public) : c'est la ligne selon laquelle un ministre est plus fort que les éléments, qu'il est au-dessus des difficultés de l'heure, qu'il pourra en venir aisément à bout, à lui tout seul, qu'il est infiniment meilleur que son prédécesseur, qu'il saura, lui, agir en défenseur des pauvres et des victimes de cette crise, etc. Et l'on enchaîne en enfonçant un adversaire politique.

Ou bien, on ouvre un nouveau front qui introduira encore plus de turbulence. Par exemple, l'idée d'une prise en charge par l'État de tous les cas de stress post-traumatiques dans le pays liés à une consommation sans mesure, surtout chez les jeunes enfants, de dizaines d'heures de télévision où les images ont été particulièrement insoutenables.

On notera aussi la course aux condamnations expéditives de la part de toutes les oppositions politiques et autres, dénonçant un jour la surréaction, le lendemain la sous-estimation, exigeant des résolutions rapides des problèmes. La critique peut tout à fait être fondée. Mais qui parle haut et fort doit aussi se hausser à la stature de Femme d'État, d'Homme d'État, et démontrer qu'il ferait infiniment mieux, lui, s'il était en position de responsabilité.

Protocole

Piège : les déroulés en automatique

Le Dirigeant doit se rendre en région suite à une catastrophe. Sans qu'il ait eu le temps de piloter ce point, il apparaît qu'un discours du type : « L'avion disponible est réservé aux politiques » a été perçu dans la salle d'embarquement où se pressent des sauveteurs dans l'attente d'aller prêter main forte à leurs collègues sur place. À la suite d'une telle démonstration en matière de priorité, on ne peut qu'attendre une rancœur profonde chez les sauveteurs qui resteront en attente. Et bien sûr, aucun retour d'expérience ne sera dès lors toléré.

On songe aussi à la poursuite de la guerre de cohabitation par d'autres moyens durant la crise. Avec une course entre les deux têtes du pays, l'un faisant tout pour lâcher le subalterne, le planter à l'arrivée et faire tout seul la conférence de presse qui s'impose.

Au cœur de l'action

Déplacements sur site

Piège : les conventions destructrices

La doctrine le stipule : le préfet est « Directeur des opérations ». Sur plusieurs cas de catastrophes de grande ampleur, on a vu le préfet devoir attendre le Dirigeant à l'aéroport, le conduire sur les lieux du drame, le ramener à la préfecture pour un point général, avant de le reconduire à l'aéroport. Si d'aventure cette triangulation exige des trajets de plus d'une centaine de kilomètres (par exemple Genève-Aéroport-Chamonix-Annecy-Genève, 265 km), il est certain que le préfet peut difficilement jouer le rôle que lui assigne la doctrine. Et si un traitement de ce type doit être réservé à chacun des quinze ministres qui vont affluer dans le désordre pour « en être », on risque de parvenir à mobiliser tous les moyens locaux disponibles. Certes, la venue des hautes personnalités est importante pour signifier leur implication dans le drame. Mais il est certain que des points d'équilibre doivent être recherchés.

Pour les responsables opérationnels qui livrent la bataille au front, l'arrivée de hautes personnalités et de leurs suites respectives n'est pas sans poser difficulté. Outre le nombre, il y a les comportements problématiques : notamment l'afflux directement en zone rouge. Sur le principe sous-jacent que l'accès est libre pour les autorités.

S'il s'agit de terrorisme, c'est comme si l'on faisait l'hypothèse convenue : « Ils n'oseront pas ». Le problème pourrait être que le comportement tout à fait prévisible des convois officiels ait été intégré par les porteurs de mort. Si l'on a décidé que le risque devait être pris, peut-être peut-on ne pas engager d'un coup toute la tête du pays et une foule de ministres.

S'il s'agit de risque d'explosion suite à accident technologique, il sera de même essentiel que les spécialistes aient leur mot à dire dans les options posées. Je me remémore le

témoignage d'un officier de sapeurs-pompiers de la région lyonnaise : il se boucha les oreilles en voyant un convoi officiel traverser et retraverser une nappe de gaz. Nul n'est à l'abri d'un miracle, et l'explosion n'est pas une obligation, mais il y a des comportements qui mériteraient plus de réflexion que de déroulement protocolaire à l'aveugle.

L'autorité doit s'astreindre à demander aux opérationnels ce qu'il vaudrait mieux éviter de faire pour ne pas leur compliquer la tâche, et mieux encore : s'enquérir de savoir ce que l'on pourrait faire pour les aider.

Pour mémoire, on notera le risque vestimentaire : le costume trois pièces, souliers vernis, cravate de rigueur, peut être inapproprié quand on se rend sur un site dévasté. Mais l'inverse, à savoir : bottes (neuves de préférence), casque (avec nom dessus) et chasuble (à la bonne taille) peut également apparaître comme une mise en scène sur-jouée. Il y a aussi le fameux pull-over porté par le président d'Hydro-Québec lors de la tempête de verglas au Québec en 1998 : belle initiative, car il revenait d'un site d'intervention ; mais piège dans les imitations-réflexes : le succès ne venait pas du pull, mais de l'ensemble des décisions, de l'organisation, de la posture, du charisme, de l'attitude modeste et signifiante à la fois de ce président qui fut loué par tous pour l'ensemble de son pilotage.

Submersion des PC

Piège : la comète de Halley

Le Dirigeant arrive avec sa large suite. Le réflexe pavlovien est d'envahir le PC. Parfois même avec une armée de photographes et de vidéastes.

Certes, il est bon d'aller à la source des conduites opérationnelles, mais les pièges sont nombreux :

- parler avec ces responsables dans un désordre indescriptible, tous micros branchés ; certes, cela risque de ne pas apparaître clairement au dirigeant, qui « fait son métier », mais on risque bien d'augmenter les difficultés pour les responsables de terrain ;
- « prendre en otage » pour un temps indéfini le « commandant des opérations de secours » (Cos) et le commandant des opérations de police et de gendarmerie (Copg), alors que l'on est en pleine urgence ;
- en raison du malaise profond que l'on ressent, inaugurer la réunion de travail par une phrase totalement décalée : « J'espère qu'autour de la table personne n'a de mauvaise nouvelle à m'annoncer » ; et chacun de se mettre au diapason, avec des dires en sourdine sur le mode terrible « j'espère qu'il va s'en sortir », ce qui ne signe pas une cohésion et une implication du plus haut niveau ;
- la tentation spontanée de donner la parole en fonction de ce qu'on aura plus ou moins perçu des regards : on écoute les mieux disposés à ne pas indisposer le dirigeant ;
- exiger tous les détails techniques (ce qui ne sert pas à grand chose pour un dirigeant qui n'est pas spécialiste, et cela est consommateur de temps en pure perte), quand il serait bien plus essentiel de demander une présentation stratégique extrêmement concise des enjeux critiques sur lesquels le dirigeant peut avoir une valeur ajoutée ; le micromanagement est une tentation constante, surtout quand le pilotage stratégique est délicat ;
- commencer à donner des instructions tactiques qui doivent rester l'apanage des unités d'intervention ; que ce soit pour déclencher un assaut alors que les spécialistes font l'analyse que les conditions ne sont pas réunies ; ou pour attaquer un feu que l'on sait ne pas pouvoir éteindre ; mais c'est tellement demandé par les plateaux de télévision que l'on peut succomber à la tentation de relayer ces exigences de « non-sachants » ;

On a vu ainsi, en Californie, lors d'un séisme, les télévisions exiger une intervention d'urgence sur tel incendie... pour la raison que cet incendie était ce que filmaient et pouvaient filmer les caméras dans la nuit, alors que ce n'était pas le site appelant les interventions les plus urgentes. Attention donc aux fausses évidences, même si elles font l'unanimité des experts déconnectés qui donnent leurs avis non informés sur les plateaux.

- la simple présence d'un haut dirigeant « politique », dans les cellules tactiques risque fort de perturber la dynamique générale des interventions ; c'est le risque de congeler d'un coup le vaste PC, ruche bourdonnante, affairée à un travail exténuant, à une course contre la montre, pleine d'embûches ; chacun se tait et observe la haute personnalité, suspendu à ses pas, à ses dires, à ses silences, à ses signes et insignes ; chacun, sauf les plus aguerris, attend, figé, que le dignitaire donne les ordres ;
- avec, en fin de visite, un terrain laissé à la confusion : rien de clair n'a été décidé, ou alors des options irréalistes ; c'est alors que, dans les rangs des exécutants, on peut entendre des paroles qui annoncent bien des difficultés : « On fait comme on a dit ».

Prise de recul

Piège : le refus de toute forme de « force de réflexion rapide »

Le piège est consubstantiel à la situation de crise : le refus de toute prise de recul. Avec des constantes dans les arguments :

- « En crise, ce n'est pas le moment de réfléchir ! » ;
- « On est ici pour résoudre les problèmes, pas pour s'en poser ! ».

Barbara Tuchman : « Lanrezac avait commis le crime d'avoir raison et l'avait crié trop fort. Il avait eu raison depuis le début au sujet de la fatale sous-estimation des effectifs de l'aile droite allemande, en conséquence de laquelle une bonne partie de la France se trouvait désormais sous la botte ennemie. Sa décision de rompre le combat à Charleroi [...] avait sauvé la gauche française. [...] Tout cela fut reconnu bien longtemps après et le gouvernement français, faisant tardivement amende honorable, conféra à Lanrezac le grand cordon de la Légion d'honneur. Mais [...] le crime de lèse-majesté commis par Lanrezac le rendit intolérable au GQG. Le jour où il fit franchir la Marne à son armée, il était marqué par la roche Tarpéienne. »¹²⁰

120. Barbara W. Tuchman : *À l'été 14*, Les Presses de la Cité, 1962, p. 396.

Et le Lanrezac du jour, qui fait savoir à l'état-major que l'adversaire est passé par une nouvelle Belgique, est promptement envoyé à Limoges.

La grippe H1N1 (2009) : On avait un plan. Pour le H5N1. Aux États-Unis, quelques jours après l'émergence de cette grippe, le 4 mai 2009, la Secrétaire à la Sécurité intérieure (DHS), Janet Napolitano, intervient pour qualifier cette grippe et indiquer qu'il ne s'agit pas du H5N1 que l'on avait craint – elle est bien moins sérieuse, même s'il faut rester vigilant. Peu après, je réponds à une interview de Paul Benkimoun dans *Le Monde* : « Créons une force de réflexion rapide transnationale ». ¹²¹ Je suis tout de suite invité par le directeur général de la Santé à venir à une réunion des communicants qui interviennent sur le sujet. À un moment, j'interviens : « Le problème c'est que vous avez à l'esprit le plan H5N1, alors qu'il s'agit du H1N1 ». Une des personnes participantes s'exclame : « Mais vous cassez tout notre plan ! ». Sur ce fond, il était difficile de naviguer dans la crise, certes piégeante, mais qui exposait les failles de nos dispositifs de pilotage. Finalement, après 7 mois (janvier 2010), la France put rejoindre le diagnostic porté en quelques jours par l'autorité américaine. Digne élève de Sun Tzu, la grippe avait vaincu sans combat. L'atteinte à la crédibilité sera de longue portée. On n'a nul besoin du pire pour être mis en grave difficulté. ¹²²

121. « Grippe A : créons une force de réflexion rapide », *Le Monde*, 7 juin 2009, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/LE_MONDE_7_JUIN_2009_GRIPE_A_20090607.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/le_monde_7_juin_2009_grippe_a_20090607.pdf)

122. P. Lagadec, « La drôle de grippe », *Préventique-Sécurité*, n° 111, mai-juin 2010, p. 44-48, [HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LA-DROLE-C3%84LE-DE-GRIPE](http://www.preventique.org/CONTENT/LA-DROLE-C3%84LE-DE-GRIPE)

Micromanagement en surplomb

Piège : quand les hautes sphères compensent leur défaillance stratégique par des intrusions destructrices

C'est un risque sérieux. Incapables de trouver leur place, ébranlés par un événement totalement hors de leurs cadres de référence, les cercles supérieurs ne cessent d'interférer à des niveaux qui ne sont pas le leur, et se font d'abord facteur de blocage, de perte de temps, de complication, voire de mise en danger pour les opérationnels engagés sur le terrain. Le Dirigeant devra veiller à ce que cette pathologie ne se développe pas.

Général Honoré, Katrina, la bataille homérique pour aller de l'avant, en dépit des blocages supérieurs : « Les officiers d'état-major au Pentagone ont l'habitude de regarder les événements se dérouler depuis la sécurité de leur bureau, et de tenter de les influencer avec leur "tournevis long de 1200 miles".[...] Le temps que les gens à Washington aient pu entendre parler d'un problème, et aient pu confectionner une réponse à lui apporter, nous avions résolu des dizaines de problèmes complexes. Nous étions dans un environnement où il s'agissait de résoudre rapidement les difficultés, en prenant des décisions rapides pour pouvoir sauver des vies et continuer à aller de l'avant. [...] Les gens avec leurs "tournevis long de 1200 miles" semblaient toujours bien plus préoccupés de planifier la façon de faire que de faire et d'obtenir des résultats. De mon côté, j'étais dans l'exécution, pas dans la planification. Il me fallait être en permanence sur mes gardes pour m'assurer que ces gens extérieurs à notre état-major conjoint [Défense/Fema] avec leurs "tournevis long de 1200 miles" ne venaient pas interférer derrière mon dos. Les hauts états-majors pensaient être de leur responsabilité de faire dans le micromanagement et de me contrôler. Je ne voulais pas être contrôlé par le Northern Command parce que cela aurait abouti à ce que l'on m'aurait dit quoi faire et où le faire, plutôt qu'à faire les choses qui devaient être faites à chaque instant. De nos jours, l'Armée procède à ces briefings de grande envergure, avec des centaines de diapositives de Power-Point qui, fondamentalement, traitent de ce qu'était la situation hier. Avant que les intervenants aient commencé à traiter de ce qui se passera demain, plus personne n'a encore d'énergie disponible et tout le monde s'est endormi. [...] Dans une situation comme Katrina, il n'est pas nécessaire de surétudier le problème et d'arriver avec un plan détaillé qui ne fait qu'augmenter les délais ». ¹²³

123. Lt. Gen. Russel L. Honoré, *Survival op. cit.*, p. 163-166.

Communiquer

Piège : saut direct dans le vide

Ici encore, les pièges fourmillent :

- « Rassurer d'emblée », alors que l'on ne sait encore rien. Parce que, en rassurant, on se rassure. On déclamera que Fukushima n'est pas une catastrophe, en oubliant le passif de Tchernobyl qui hante tous les esprits, et en n'ayant pas conscience du fait simple qu'en arrière-plan, en direct, une télévision montre des réacteurs en train d'exploser.
- À l'inverse, la fuite dans l'horreur hyperbolique comme si elle était devenue le narratif obligé aussi bien pour se sentir exister, pour surfer sans s'enfoncer, pour s'inscrire dans la voltige médiatique.

Dirigeants pyromanes médiatiques, Katrina : Les officiels sont emportés par le déluge. Ne pilotant plus rien, ils s'agrippent à ce point de ralliement médiatique – les rumeurs – et s'en font même les porte-drapeaux. À défaut de penser et de piloter une sortie de crise, ils se glissent dans la peau du joueur de flute de Hamelin, en prenant eux-mêmes la tête de la marche au chaos physique et psychique. Des figures d'autorité (le maire, le chef de la police) brandissent à la télévision des images d'une intensité foudroyante, car touchant aux ressorts psychiques fondamentaux : des hooligans par centaines qui tuent et violent en masse au Superdôme, des victimes réduites à l'état de bêtes, des bébés violés... Certes, les codes médiatiques ont

124. P. Lagadec : « Katrina : examen des rapports d'enquête », Tome 1 : « A Failure of Initiative », US House of Representatives, 2005, Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, n° 2007-25, École polytechnique, mai 2007, p. 97, [HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/2007-07.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/PDF/2007-07.PDF)

*désormais placé la transparence au pinacle de tout devoir officiel. Mais quand on met en scène pareils affects, on pourrait tout de même prendre la précaution d'un minimum de questionnement, et de vérification. Ces hyperboles dans l'horreur n'avaient aucun fondement.*¹²⁴

- Il y a aussi le risque de livrer des informations sensibles d'un point de vue de la sécurité nationale. Donner plus ou moins l'information sur le fait qu'un assaut est imminent (surtout si cela a déjà été dit sur un plateau par un expert), et sur toutes les procédures qui vont être suivies. Ou, juste après une intervention, sur toutes les tactiques adoptées par les forces de sécurité. Ce peut être aussi le problème de divulguer des informations critiques que l'on a pu attraper au vol lors d'une réunion fermée à laquelle on a eu accès, par exemple en tant qu'élu local. Si d'aventure il s'agit d'une information sur le fait qu'une personne est cachée dans un sous-sol et que le preneur d'otages ne l'a pas encore découverte, révéler en direct pareil « détail » apportera certes un bon point médiatique, mais avec des risques vitaux extrêmes. Caméras et micros ne sont pas des déversoirs pour trop-plein d'émotion.
- Enfin, et surtout, il faut mesurer que la pression peut conduire à des communications suicidaires qui mettront en échec l'ensemble de la réplique, ou tout au moins la crédibilité, la légitimité, voire la dignité : « Le pétrole ne traversera pas la Manche », « Il ne manque pas un bouton de guêtre », « Aucun problème, le pétrole est absorbé par le sable des plages polluées », « L'odieux attentat a frappé des Français innocents », « Tout est sous contrôle », « Le navire ne fuit pas, il suinte », « Il y a peut-être des morts, mais c'est que des vieux », « Ce sont des morts naturelles », « Arrêtez de vous plaindre, vous allez recevoir un tel pactole ! », « On ne va tout de même pas faire toute une histoire pour un enfant qui est mort ! », « C'est la faute du préfet/maire... », « Il faut arrêter la mode des suicides », « Qu'est-ce que j'ai fait pour mériter ça – je veux ma vie d'avant ! », « On n'a pas le temps de vous remettre les corps, on a déjà suffisamment à faire avec la récupération des robinets », etc. Les possibilités sont infinies, à la mesure de l'angoisse ressentie.

Populations

Piège : la seule obsession de la « panique »

Confronté à l'insoutenable, le Dirigeant est poussé vers des réflexes aussi classiques que pénalisants :

- penser tout de suite en termes de « panique », quand :
 - ce n'est pas le premier problème qui se pose comme l'a montré un demi-siècle d'études et de recherche sur la question¹²⁵ (il faut souligner le risque de se faire absorber ou contaminer par le narratif médiatique automatique qui fait toujours état de panique, même s'il n'y en a strictement aucune – on vient encore de le voir lors du séisme de Los Angeles le 5 juillet 2019, une télévision française titrant sur la panique en plateau quand leurs consœur et confrère faisaient exactement ce qu'il fallait faire, se mettre à l'abri sans aucune panique),
 - le fait même de tout inscrire dans ce registre peut conduire à obtenir ce que l'on redoute, au lieu de favoriser au contraire ce qui se met très généralement en route : l'entraide, les comportements altruistes (qu'il ne faut certes pas non plus transformer en règle automatique définitive – surtout dans un temps de décomposition des liens sociétaux, qui obligent sans doute à des réexamens de nos connaissances),
- dans ce registre, on en arrive à donner des instructions sur un modèle hérité des siècles précédents : ne prendre aucune initiative aussi longtemps qu'on n'en a pas reçu l'ordre de la part des « autorités supérieures » ; si d'aventure tout se passe bien, ou pire, s'il y a déjà des dynamiques d'entraide positives et efficaces en cours, on tuera dans l'œuf liens, initiatives, et volontés collectives ;
- et l'on peut même en arriver à ce type de message officiel que j'ai pu observer, certes en exercice : « Ne bougez pas, les cars militaires vont vous évacuer vers des centres de regroupement où vous serez triés ».

125. Sociologie des Désastres, entretien avec Enrico Quarantelli, fondateur du Disaster Research Center, montage Vidéo-Adapt, 1992. www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.

Autrement positifs sont des propos comme ceux de la ministre de la Sécurité publique du Québec qui félicitait et encourageait récemment ses concitoyens en lutte contre des inondations majeures : « Merci de vous être tout de suite mobilisés, continuez à être courageux ». ¹²⁶

126. Geneviève Guilbault, avril 2019, Radio Canada.

Victimes

Piège : les abysses de l'indignité

Ce chapitre est infiniment délicat. On se retrouve « confronté » à des hommes, des femmes, des enfants en détresse vitale, avec des vies définitivement brisées. Au nombre des pièges terribles dont il faut savoir se garder de :

- survoler la zone en avion, ou en hélicoptère, et repartir vite fait, sans se poser ;
- aller à la hâte à la rencontre des victimes, encore à terre dans leur propre sang ;
- accompagner les secouristes en portant le cas échéant le brancard – encadré par des journalistes que l'on a invités à franchir les périmètres de sécurité pour se montrer en action ;
- aller visiter les hôpitaux, mais sous la protection de hordes de photographes, les cohues évitant tout contact un peu dérangeant ;
- faire un grand discours ;
- se transformer en psychologue (de comptoir) en allant abreuver de mots creux les victimes et leurs proches rassemblés au centre d'accueil.

On évitera, ce qui n'est pas difficile, l'indignité ultime : un président se mettant, comme il le ferait dans un zoo, à jeter des paquets de papier toilette et des biscuits aux grappes humaines venues dans quelque centre de survie à la recherche de tout. Certes, cela rassure un électorat toujours prompt à tenir toute victime pour responsable de son malheur, et donc consolide l'assurance de réélection. Mais il y a des bornes à ne pas trop dépasser dans nos contrées qui ont gardé quelque rapport avec l'idée de dignité humaine (mais on ne peut présumer de l'avenir si certaines tendances s'importent).

Pour sortir de l'obscénité, on peut citer des extraits du récit du général Honoré, commandant la 1^{re} armée sur le drame de *Katrina*.

Général Honoré : « Nous devons être aussi respectueux que possible. Nous disions poliment « Excusez moi », « Pardon », quand nous traversions la foule. Comment pourriez-vous vous comporter autrement quand vous êtes au milieu d'une foule de 16 000 ou 17 000 personnes dont le plus grand nombre vient de perdre sa maison, ses biens personnels, et sont sur le point d'être évacués dans des zones qu'ils ne connaissent pas ? Ils n'avaient rien fait de mal. Ils avaient juste survécu à un événement épouvantable. Ils attendaient que le système leur vienne en aide, mais le système répondait avec lenteur. [...] Je savais que si j'avais été à leur place j'aurais été le premier à être en colère. [...] Je réalisais aussi que ces gens étaient dans un vide informationnel. Ils avaient autant besoin d'information que d'aide, mais ils n'avaient ni l'une ni l'autre. Les gens à Chicago ou à New York en savaient plus qu'eux sur ce qui se passait à La Nouvelle-Orléans. Les médias informaient le monde entier, mais pas eux – eux qui étaient ceux qui en avaient le plus besoin. [...] Ces gens avaient subi un choc incroyable, ils n'étaient pas des émeutiers, ils n'étaient pas en train de paniquer. Ils avaient été mis dans une situation où ils n'avaient aucune aide, une situation quasiment de désespérance. Et pourtant, ils attendaient, en faisant preuve de cette patience qui est tellement partie intégrante de la culture des pauvres. » ¹²⁷

127. Lt. Gen. Russel L. Honoré, *Survival op. cit.*, chap. 1, « The Patience of the Poor », p. 19-20.

Exfiltration

Piège : prendre congé, avec des paroles lancées sans trop y penser

En quittant les lieux, ou depuis son bureau juste avant de partir pour le week-end, il y a toujours le risque de se laisser aller à des paroles qui vont avoir des effets majeurs, indélébiles, alors qu'on les pensait sans épaisseur :

- c'est l'exemple du *Prestige* (2002), avec la déclaration commune de maints responsables qui s'évaporent loin des tracas : « Ce n'est pas une marée noire » ; le leader de l'opposition, dans un discours largement répercuté, s'insurgea : « Quand toutes les côtes sont souillées, ce n'est pas une marée noire ? » ;
- autre ligne de faille très sensible : « La cause est accidentelle, ce n'est pas du terrorisme », ce qui sera perçu automatiquement comme la preuve du contraire selon la règle – « *Never believe anything until it has been officially denied.* ».¹²⁸

^{128.} « *Party Games* », série *Yes Minister*, op.cit., BBC, reprenant le mot de Otto von Bismarck.

Dans les profondeurs personnelles

Piège : un ego en grande difficulté¹²⁹

^{129.} Je remercie Sabine Cariou, psychologue clinicienne pour ses lumières sur ce point.

Le plus souvent, le Dirigeant aura connu une scolarité triomphante, un cursus professionnel jalonné de réussites plus étincelantes les unes que les autres. Et le voici, avec une brutalité inouïe, plongé dans les affres d'un échec qui peut le concerner directement, confronté à des situations humaines déchirantes, loin du monde aseptisé des dossiers. L'ego est en grande souffrance, et tend plutôt à se barricader qu'à faciliter une mise en phase avec la situation qui se présente.

John Harrauld, Katrina : « *Tous ces leaders avaient atteint leur rang par le succès, non par leur capacité à gérer des échecs. Restaurer l'ordre dans le chaos n'était pas au nombre de leurs compétences [...] Il faut être en mesure de traiter les échecs. La plupart des leaders politiques et de leurs collaborateurs ont atteint leur rang parce qu'ils ont toujours été associés au succès. Dans les premiers jours d'un événement catastrophique, l'échec est plus habituel que le succès. Comprendre et agir sur les échecs est crucial, mais une réaction politique habituelle est le déni et le blâme dirigé sur autrui.* ».¹³⁰

^{130.} John Harrauld, « *Hurricane Katrina : Crisis Leadership that failed a country* », in Iria Hesloot, et al. (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, op.cit., p. 47 ; 49.

À la porte d'entrée de certains plateaux de crise, on trouve l'affiche « *Leave your ego here !* ». Le risque est grand de ne pas intégrer ce type d'exigence. De compenser le caractère insupportable de la convocation au front imprévu par des dires et des comportements insoutenables :

- critiques en direct de ses propres équipes ;
- humiliations à l'endroit d'un collaborateur ;
- attaques à l'emporte-pièce ;
- grands discours en lieu et place d'une once d'attention et d'empathie (authentique et non jouée) ;
- communications débridées, allant à l'encontre de tous les conseils reçus des opérationnels ou de sa propre équipe de communication ;
- mille et une attitudes ou bons mots qui feront perdre l'ultime piton à ne pas perdre en crise majeure : la dignité.

La grande difficulté est que l'on peut toucher ici à des couches narcissiques profondes, un sentiment de toute puissance construit depuis l'enfance quand le futur Dirigeant fut mis sur un piédestal par sa mère, réactivé dans l'adolescence sur un mode « Tu auras les meilleures réponses. Si tu ne te poses pas de questions, tu seras un homme mon fils ».

Au pays de la Galerie des Glaces, le contexte d'ensemble qui orchestre ces difficultés personnelles peut précipiter dans tous les abîmes.

Après la crise

Débriefing

Piège : l'esquive

La crise a déjà été dure pour tous. Le débriefing ne peut qu'être douloureux. Et pourtant il est indispensable si l'on veut progresser, et le refuser aura des effets aussi profonds que délétères. Les difficultés sont nombreuses :

- on renonce à demander un retour d'expérience, ou on se contente de débriefings parcellisés, chaque service faisant son propre examen, sans analyse globale, quand c'est là le plus essentiel ;
- on refuse l'idée d'un retour d'expérience qui serait confié à une équipe transverse, forte, indépendante, et respectée ;
- on compense ces manques en organisant des manifestations de prestige où on fera intervenir des personnes qui n'ont guère participé à la résolution de la crise mais qui peuvent être de précieux greffiers des enseignements et narratifs que l'on souhaite fixer ;
- surtout, on n'organise à aucun moment un débriefing au sein du Gouvernement, entre les ministres et leurs conseillers impliqués dans cette gestion de crise. On laisse ce travail aux administrations et services opérationnels, alors même que c'est le pilotage d'ensemble qui nécessiterait le plus d'attention.

Le chant des ténèbres

Pièges : l'effacement des intérêts supérieurs

Il faut entrer dans des zones d'ombre qui vont de pair avec les univers de la crise et de la gouvernance de crise. Là encore, la Femme/l'Homme d'État est appelé(e) à des dépassements décisifs. Bien des ornières sont tentantes pour protéger des intérêts puissants, avec tout ce que cela comporte d'handicap majeur pour la sécurité collective ultérieure :

- masquer, étouffer, toute défaillance, en mobilisant tout ce que l'on peut avoir comme réseaux et leviers ;
- mettre en avant toutes les failles à attribuer à d'autres ;
- détecter, écarter, neutraliser toute personne qui se sera révélée inventive, sachant impulser des dynamiques à la fois inédites et gagnantes ; elle a vu trop de failles, pire : de désertions criantes ;
- décourager la publication de quelque livre ou, à tout le moins, limiter la diffusion de pareils écrits ;
On peut rappeler ici la véhémence d'un Sir Humphrey (*Yes, Prime Minister*, BBC), qui s'insurge avec la dernière énergie : « Seules les dictatures censurent les rapports ! En démocratie, on ne les censure pas – inconcevable ! On se contente de ne pas les diffuser. »
- dans cette ligne, si d'aventure un livre dont on n'a pu empêcher la publication a retenu l'attention d'un jury pour un prix, on fait savoir au jury qui, à l'unanimité, a choisi de décerner ce prix au livre inconvenant, qu'il n'est pas question qu'il en soit ainsi. Certes, on n'a aucune légitimité pour intervenir, mais on dispose des moyens de convaincre. Le grain de sable possible est qu'un membre du jury se lâche et fasse connaître à l'auteur du livre en question les raisons de cette absence de prix.

Commission d'enquête

Pièges : des analyses limitées, des recommandations rituelles

On parvient parfois à conduire ces enquêtes de façon remarquable. Mais les pièges ne sont pas minces :

- le refus de commission d'enquête ;
- l'instrumentalisation de ces commissions ;
- la faible préparation de ses membres dans le domaine du pilotage des crises, ce qui limite la pertinence des approches retenues ;
- le risque d'en rester à des recommandations rituelles :
 - développer la culture du risque,
 - former les responsables à la communication médiatique,
 - prévoir une meilleure coordination,

- mieux impliquer les maires,
- faire des exercices en impliquant les populations (mais sans leur proposer de réelle participation – inconcevable et coupable),
- engager un dépoussiérage des sirènes et prévoir, *à terme* (c'est le mot essentiel), des moyens plus modernes,
- fusionner tous les services pour un travail plus efficace,
- améliorer le flux d'informations entre les opérationnels et les dirigeants,
- renforcer les outils technologiques (pour éviter à l'avenir toute « erreur humaine »),
- accélérer le passage au « tout numérique »,
- développer au plus vite les outils de « l'intelligence artificielle ».

Vers l'avenir

Formatage

Pièges : mettre les futurs dirigeants sur des rails préparant les débâcles de demain

Au nombre des ornières possibles :

- limiter la préparation des brillants futurs dirigeants à l'exposé de la doctrine nationale en cas de crise, des schémas d'organisation au sommet de l'État, des multiples strates administratives ; on omet tous les cas, c'est-à-dire la majorité des épisodes, dans lesquels ces éminents schémas n'ont pas été suivis, ou ont été suivis mais avec des résultats problématiques ;
- prévoir des mises en situation, mais sur scénarios bien stabilisés, pour lesquels les réponses existent déjà, notamment en matière de cartographies d'acteurs, de principes de réaction, de coordination, et de communication ;
- superviser des rapports de mission en cherchant davantage les insuffisances de forme, ou en faisant la chasse à tout ce qui pourrait traduire une implication du groupe en matière de questionnement, d'étonnement, de proposition hardie ; et souligner qu'une œuvre administrative se doit d'être absolument « technique » ;
- inculquer des références de fond qui ne peuvent préparer à tenir des responsabilités de Femme et Homme d'État :
 - prudence : veiller à s'entourer d'une équipe sans âme afin de ne jamais être contredit(e),
 - peur du ridicule : cette autoperception conduira à une paralysie protégeant de tout risque d'embarquée et à une hypersensibilité à toute critique, ou proposition pertinente venant d'autrui,
 - supériorité : se positionner d'emblée comme « sachant », face au peuple « ignorant » que l'on doit en permanence « rassurer » pour lui éviter de « paniquer »,
 - guerrier : le décideur largué dans la nature sauvage doit considérer comme ennemis tous ceux qui savent ou qui pensent autrement, tous ceux qui vont plus vite ou osent avoir raison,
 - lissage : inculquer l'idée qu'il sera toujours possible de prétendre que tout a été bien fait, que tous les intervenants sont des héros, toutes les opérations sont des réussites, les pompiers admirables, les soignants exceptionnels, etc. Et que cela suffira à bloquer tout questionnement, toute récrimination et plus encore tout changement.

Lignes de fuite

Pièges : un lissage de surface, applaudi, mais pénalisant

La question des crises appelle un investissement intellectuel de grande ampleur, des retours d'expériences exigeants, des échanges internationaux puissants, le tout orienté désormais sur les questions résistantes, les meilleures innovations, les découvertes en germe, etc. Le risque est le repli sur des pratiques ritualisées, avec moult conférences et colloques :

- mettant en scène des personnalités ayant vécu UNE crise, et qui viennent exposer leur action ;
- rappelant les bons principes de gestion de crise datant des années 1980 (à l'époque ils étaient rejetés), mais qui sont désormais largement insuffisants ;
- focalisant l'attention sur la seule « communication de crise », en laissant orpheline la question du pilotage de ces traversées à très hauts risques ;
- rappelant encore et encore l'idéogramme chinois, Crise = Danger + Opportunité, en oubliant de préciser qu'il n'y a d'opportunité que pour les personnes et les organisations préparées – pour les autres, il n'y a que de débâcles assurées ; même si on n'est jamais à l'abri d'un miracle ;
- et concluant par un ultime message, quelle que soit la conférence : tout cela (qui est refusé là où il faudrait le travailler) doit être enseigné « dès l'école maternelle ».

Quelques lectures :

- *Pierre Servent, Le Complexe de l'autruche – Pour en finir avec les défaites françaises, 1870-1914-1940, Perrin, 2011.*
- *Vincent Arbarétier, L'École de la guerre, Sedan 1940, ou la faillite de commandement français, Economica, 2012.*
- *Christian Morel, Les Décisions absurdes, II, Folio essais, Gallimard, 2012.*
- *Dominique Chalvin, Anti-Manuel de Management – Comment saborder sa carrière et couler son entreprise, L'Archipel, 1992.*
- *Eliot A. Cohen et John Gooch, Military Misfortunes – The Anatomy of Failure in War, Vintage Books, New York, 1991.*
- *Dietrich Dörner, La Logique de l'échec, Flammarion, 1989.*



TRAVAUX PRATIQUES

L'HUMOUR, comme indiqué précédemment, apporte une distanciation bienvenue – et même indispensable – dans cet univers qui crispe d'emblée les esprits, et met chacun en mode « poste de combat ». On peut l'utiliser en formation.

Il peut être intéressant, pour une pédagogie ouverte, de mettre les personnes en perfectionnement « du côté de la crise » en leur demandant d'imaginer les pièges dans lesquels elles pourraient tomber.

Plusieurs exercices sur ce mode sont proposés ci-après.

Exercice 1 – Les règles d'or

Donnez les 10 règles d'or pour :

1. Transformer le plus rapidement possible une amorce de crise en fiasco exemplaire.
2. Détruire instantanément, majestueusement, définitivement, la confiance des membres et des partenaires de votre organisation.
3. Casser toute collégialité naissante entre les acteurs vitaux d'une gestion de crise et éviter toute amorce de cohésion nationale.
4. Dévitaliser le plus sûrement tout retour d'expérience.
5. Détecter, détruire et éjecter tout collaborateur qui a fait montre d'inventivité et d'exemplarité.

Exercice 2 – Thèmes d'études et de recherche

Proposez 10 sujets d'études et de recherche qui pourraient absorber le maximum de temps, d'énergie et de budget, avec le moins de résultats positifs possibles.

À titre d'exemples pour vous aider :

1. Établir la liste des risques de crises en France (l'exhaustivité sera appréciée).
2. Établir une comparaison internationale de toutes les doctrines de gestion de crise de par le monde.
3. Développer un modèle mathématique permettant de modéliser le comportement des populations du nord de l'Europe en cas de bombardement massif du sud de l'Europe.
4. Présenter les enseignements détaillés de toutes les crises survenues en France depuis la Seconde Guerre mondiale.
5. Demander à chaque préfet et maire – ainsi qu'aux ministères et agences nationales, et surtout aux grands acteurs privés – de rédiger un manuel exhaustif et détaillé des processus, activités et procédures de gestion de crise à appliquer par leur organisation afin de codifier et normaliser les pratiques et de disposer d'un unique guide complet et unique de la gestion de crise en France.

Exercice 3 – Adaptation à la culture française

Vous reprendrez une récente publication du Centre de crise national belge sur la communication de crise pour les bourgmestres,¹³¹ et vous proposerez les actions à mener pour :

1. Adapter le document à la situation française.
2. Identifier ce qui pourrait être insoluble dans la culture française.

131. *Communiquer, c'est gérer – Fiches pratiques pour les bourgmestres en communication de crise*, Centre de crise, Service public fédéral de l'Intérieur, Belgique, 2019, [HTTPS://CENTREDECRISE.BE/SITES/DEFAULT/FILES/BROCHURE_BGDS_FICHES_PRATIQUES_FR_0.PDF](https://centredecrise.be/sites/default/files/brochure_bgds_fiches_pratiques_fr_0.pdf)

QUELQUES PUBLICATIONS DE L'AUTEUR

Articles de synthèse

- « **Gestion de crise : entre progrès et vertige** », dossier « La gestion de crise », *L'ENA hors les murs, Revue des anciens élèves de l'ENA*, novembre 2018, n° 485, p. 4-6,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/LAGADEC.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lagadec.pdf)
- « **Terra incognita** », dossier de l'INHESJ sur la « Prise de décision dans l'incertitude », *Lirec*, n° 58, janvier 2019, p. 7-16,
[HTTPS://INHESJ.FR/SITES/DEFAULT/FILES/INHESJ_FILES/PUBLICATIONS/PDF/LIREC_58_JANVIER2019_VF.PDF](https://inhesj.fr/sites/default/files/inhesj_files/publications/pdf/lirec_58_janvier2019_vf.pdf)
- **Pilotage de crise – Guide de réflexion Dirigeant**, École polytechnique, 1997.
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/BROCHURE1.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/brochure1.pdf)

Articles

Nouvelles frontières

- « **Le temps des convulsions** », chronique, *Préventique*, n° 151, mars 2017, p. 5,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LE-TEMPS-DES-CONVULSIONS](http://www.preventique.org/content/le-temps-des-convulsions)
- « **Wake-up call for the world** », entretien avec Joshua Cooper Ramo (auteur de *The Age of the Unthinkable*), *Crisis Response Journal*, Vol. 5, Issue 4, p. 54, septembre 2009,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/064_CRJ5_4_UNKNOWN.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/064_CRJ5_4_UNKNOWN.PDF)
- « **Nouvelles menaces et gouvernance** », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin 2005, n° 80, p. 8-22,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/008-022_LAGADEC.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/008-022_LAGADEC.PDF)

Domaines spécifiques

L'échelon ministériel

- « **Crises hors cadres : quel pilotage à l'échelon ministériel ?** », chronique, *Préventique*, n° 157, mars 2018, p. 5,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/CRISES-HORS-CADRES-QUEL-PILOTAGE-LECHELON-MINISTERIEL](http://www.preventique.org/content/crises-hors-cadres-quel-pilotage-lechelon-ministeriel)

L'anticipation

- « **L'Anticipation aux prises avec le chaotique** », chronique, *Préventique*, n° 156, janvier 2018, p. 5,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LANTICIPATION-AUX-PRISES-AVEC-LE-CHAOTIQUE](http://www.preventique.org/content/lanticipation-aux-prises-avec-le-chaotique)

Préparer les dirigeants

- « **Crises chaotiques, préparer les dirigeants** », chronique, *Préventique*, n° 154, septembre 2017, p. 5,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/CRISES-CHAOTIQUES-PREPARER-LES-DIRIGEANTS](http://www.preventique.org/content/crises-chaotiques-preparer-les-dirigeants)
- « **Crisis Leadership – Mapping the way for senior executives** », *Crisis Response Journal*, Volume 6, Issue 3, novembre 2010, p. 40-43,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/040-043_CRJ6_3_LEADERSHIP_CRISIS.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/040-043_CRJ6_3_LEADERSHIP_CRISIS.PDF)
- « **Crises et dirigeants : des initiatives urgentes** », *Newsletter du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE)*, n° 29, décembre 2010,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/CDSE_ARTICLE_PATRICK_LAGADEC_16_11_2010-3.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cdse_article_patrick_lagadec_16_11_2010-3.pdf)

Force de réflexion rapide

- « **La Force de réflexion rapide. Aide au pilotage des crises** », *Préventique-Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/AIDE-AU-PILOTAGE-DES-CRISSES](http://www.preventique.org/content/aide-au-pilotage-des-criSES)

Le citoyen dans les crises

- « **Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes** », chronique, *Préventique-Sécurité*, n° 115, janvier-février 2011, p. 25-31,
[HTTP://WWW.PREVENTIQUE.ORG/CONTENT/LE-CITOYEN-DANS-LES-CRISSES](http://www.preventique.org/content/le-citoyen-dans-les-criSES)

La formation

- « **Enseigner la question des crises : Enjeux, obstacles, initiatives** », *Cahiers du laboratoire d'Économétrie*, École polytechnique, 2007,
[HTTP://WWW.PATRICKLAGADEC.NET/FR/PDF/2007-01.PDF](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-01.pdf)

Films pédagogiques

Accessibles directement sur le site [WWW.PATRICKLAGADEC.NET](http://www.patricklagadec.net), section Films pédagogiques

Enjeux fondamentaux, fils rouges pour le pilotage hors-cadre

- **Crises-ruptures: contrats de confiance, aptitudes à large spectre, dynamiques réticulaires**, Patrick Lagadec à l'écoute du général Jean-Claude Gallet, commandant la brigades de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), 22 janvier 2018, 58 min.
- **Dans l'inconnu, en risque vital: Recadrez votre vision, vous avez UNE seconde**, à l'écoute de Patrick Chauvel, journaliste-documentariste de guerre, juin 2008, 1 h 29 min. Montage Olivier Cour - Immédiars.
- **Se préparer à être surpris**, (*Critical Infrastructure in the Face of a Predatory Future: Preparing for Untoward Surprise*), Todd R. LaPorte, professeur de Science politique à l'université de Californie, Berkeley, *Surviving Future Disasters*, conférence au *Stephenson Disaster Management Institute*, université d'État de Louisiane, 7 avril 2008, 12 min. Montage et sous-titrage Valérie Gaubert-Vidéo-Adapt, Olivier Cour - Immédiars.
- **L'importance du « De quoi s'agit-il ? »** (*Framing the issue*), Margaret Hermann, professeure de *Global Affairs* et directrice du *Moynihan Institute of Global Affairs* à la *Maxwell School*, université de Syracuse (USA); *Surviving Future Disasters*, conférence au *Stephenson Disaster Management Institute*, université d'État de Louisiane, 8 avril 2008, 2 min. Montage et sous-titrage, Valérie Gaubert-Vidéo-Adapt, Olivier Cour - Immédiars.
- **Leadership in the age of unconventional crises and chaotic environment**, Dr. James Young, O. Ont., M.D, *Special Advisor to the Deputy Minister, Public Safety Canada*, entretien avec Patrick Lagadec, octobre 2007. Montage et sous-titrage, Vidéo-Adapt, Immédiars, décembre 2007. Le docteur Young partage ses réflexions clés sur le pilotage des crises émergentes (réchauffement climatique, interconnectivité, vieillissement des infrastructures, terrorisme, pandémie...), à partir de son immense expérience en matière de gestion de crise auprès des autorités ministérielles de l'Ontario et du Premier ministre canadien (tempête de glace 1998, Nigéria 1998, vol Swiss Air 111 1998, 11 septembre 2001, attentat de Bali, 2002, Sars Ontario 2003, blackout 2003, *Columbia* 2007).
- **Gouvernance et responsabilité dans des mondes explosés**, à l'écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence-Alpes-Côtes-d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de

l'administration au ministère de l'Intérieur, directeur des stages à l'École nationale d'administration.

Montage Aurélien Goulet, avril 2004.

- **Complexity Crises – Never Fight the Last War**, Mike Granatt, précédemment fondateur et premier chef du Secrétariat pour les urgences civiles au *Cabinet Office* (Premier ministre, Londres), entretien avec Patrick Lagadec.
Montage Aurélien Goulet, juin 2004.

Grands cas, témoignages

- **Without Precedent, Lessons Learned from the 9/11 Commission**, Lee Hamilton, coprésident de la commission d'enquête sur le 11 septembre, entretien avec Patrick Lagadec, Washington DC, mars 2007.
- **La crise de la légionellose dans le Nord – Pas-de-Calais, novembre 2003 – février 2004**, à l'écoute de Pierre-Franck Chevet, directeur régional de l'Industrie, de la recherche et de l'environnement du Nord – Pas-de-Calais, directeur de l'école des mines de Douai, avril 2004.
- **Facing the Unknown – Lessons from the Anthrax Threat to Royal Mail (Oct 01- Feb 02)**, Christopher Babbs, précédemment directeur du réseau de *Royal Mail*, (les postes britanniques), entretien avec Patrick Lagadec.
Montage Aurélien Goulet, juin 2004.
- **La crise de l'Anthrax**, à l'écoute de Martin Hagenbourger, conseiller technique au cabinet du président de La Poste.
Montage Aurélien Goulet, mars 2004.
- **Toulouse, 21 septembre 2001**, entretien avec le docteur Marie-Cécile Barthet, responsable de l'unité de médecine de catastrophe du Samu-31, directeur des secours médicaux lors de la catastrophe d'AZF, le 21 septembre 2001.
- **Pilotage en milieu chaotique – La catastrophe d'AZF, Toulouse, 21 septembre 2001**, à l'écoute du colonel Christian Pizzocar, commandant des opérations de secours AZF le 21-09-2001, entretien avec Patrick Lagadec, 30 mai 2014.
- **Xynthia sur les baleines – La Mairie, une petite lumière dans la nuit (tempête Xynthia, 26 avril – 1^{er} mars 2010)**, à l'écoute de Gilles Duval, maire de Saint-Clément-des-Baleines, vice-président de la communauté de communes de l'île de Ré, entretien avec Patrick Lagadec, juin 2011.
- **World Trade Center, 11 septembre 2001**, entretien avec James Ellson, conseiller technique des autorités le 11 septembre 2001, ancien responsable de la planification d'urgence de la municipalité de New York pour la question des menaces terroristes, juillet 2002.
Montage Aurélien Goulet.

Soubassements

- Le philosophe : **Aux prises avec le chaotique**, à l'écoute de Maurice Bellet, philosophe.
Montage Aurélien Goulet, avril 2004.
- La psychanalyste : **La question de la discontinuité et du chaotique : Déchiffrer les résistances**, à l'écoute de Nicole Fabre, psychanalyste, auteure de *L'inconscient de Descartes* (Bayard, 2003), 51 min, 14 juin 2008.
Montage, Olivier Cour - Immédiates.
- Le psychiatre : **La crise, le stress, le dirigeant**, médecin général (CR) L. Crocq, psychiatre des Armées, créateur du réseau national des cellules d'urgence médico-psychologiques, entretien avec Patrick Lagadec, directeur de recherche, École polytechnique, 14 août 2008, 51 min.

Sécurité, crises, domaines spécifiques

- **Valider la sécurité – Accepter l'idée d'erreur**, à l'écoute de Michel Huart, ancien conseiller auprès du directeur du centre spatial guyanais, consultant en sécurisation d'entreprise, 20 juin 2005. Montage Aurélien Goulet.
- **Médecine de catastrophe: nouveaux défis, nouvelles logiques d'action**, à l'écoute du Pr Pierre Carli, chef de service du Samu de Paris, hôpital Necker CHU Paris V, mars 2005. Montage Aurélien Goulet.

Implosions, situations chaotiques, sortie de crise

- **Populations en danger de mort – Voies de survie collective**, à l'écoute de l'expérience de Michel Séguier, « accompagnant d'inédits viables », entretien avec Patrick Lagadec, janvier 2006. Montage Aurélien Goulet.
- **Un management de l'extrême – Hôpital de Mitrovica, 1999**, à l'écoute de Murielle Arondeau, directrice d'hôpital, directrice de l'hôpital de Mitrovica lors du conflit du Kosovo (1999), 15 juin 2005. Montage Aurélien Goulet.
- **Ruptures: Le cas de l'Argentine**, entretien avec Laura Bertone, juillet 2002. Montage et sous-titrage Aurélien Goulet.

Communication

- **Crises en émergence: temps comprimé, ruptures dans les jeux d'acteurs**, à l'écoute du lieutenant-colonel André Benkemoun, directeur du Service départemental d'incendie et de secours du Lot-et-Garonne, qui a dirigé la cellule communication de la Direction de la sécurité civile, ministère de l'intérieur, et fut conseiller communication des autorités publiques sur de nombreuses crises, 19 mai 2005. Montage Aurélien Goulet.
- **Conduire les situations de crise - Savoir communiquer**, entretien de Patrick Lagadec avec le Pr J. Scanlon, professeur émérite et directeur de l'unité de recherche sur la communication en situation d'urgence à l'université Carleton à Ottawa, professeur au Collège canadien de la police, directeur du *Disaster Communication Research Unit*, sur le thème de la gestion des situations de crise, octobre 1989. Version américaine. Réalisation Alain Nadeau, production Vidéo-Adapt.

Sociologie, science politique

- **Sadly all too often we forget the lessons from the past**, Joseph Scanlon, *Professor Emeritus and Director of the Emergency Communications Research Unit at Carleton University*, entretien avec Patrick Lagadec, juin 2004.
- **Crisis, Complexity and Governance – From Emergency to Political Science**, Arjen Boin, *Crisis Research Center*, université de Leiden (NL), entretien avec Patrick Lagadec, avril 2004. Montage Aurélien Goulet.
- **Les grands systèmes à risques – Regards de la sociologie des organisations**, à l'écoute de Mathilde Bourrier, maîtresse de conférences à l'Université de technologie de Compiègne, spécialiste de la sociologie des organisations à haut risque, mars 2004.
- **Sociologie des Désastres**, entretien avec Enrico Quarantelli, fondateur du *Disaster Research Center*, 1992. Montage Vidéo-Adapt.

Sports extrêmes

- **Encordés**, à partir de l'expérience des membres du Groupe militaire de haute montagne, Chamonix, mars 2006, conception et intervention pour la réalisation du film, en tandem avec Xavier Guilhou.
- **Avec l'extrême**, entretien avec Laurence de La Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, auteure de *Seule dans le vent des glaces*, J'ai Lu, Robert Laffont, n° 6372, 2000, conférencière - intervenante en entreprise (contact@laurence-de-la-ferriere.com). Montage Aurélien Goulet.

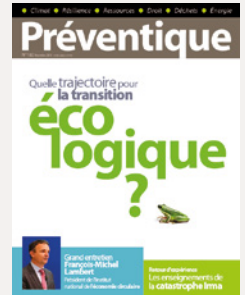


Préventique



Tous les 2 mois
(6 n°s par an)

La revue



Le pack abonnement

À retourner à Préventique, 6 rue du Courant, 33310 Lormont.
Téléphone : 05 56 79 10 55, télécopie : 05 57 87 45 64, courriel : abonnement@preventique.org

2019-165-LAGADE

Je m'abonne à Préventique (6 numéros par an, tarifs valables jusqu'au 31-12-2019, TVA 2,10 %)
1 an : ☐ **155 €** (France métropolitaine) ☐ **174 €** (hors France métropolitaine)
2 ans : ☐ **263 €** (France métropolitaine) ☐ **295 €** (hors France métropolitaine)

Abonnement renouvelable par tacite reconduction sauf dénonciation écrite un mois avant l'échéance annuelle.
Règlement à réception de facture (sociétés uniquement)

☐ **Virement** à CMCIFRPP / FR76-1005-7190-9000-0201-2470-192
☐ **Règlement par chèque** à l'ordre de Groupe Préventique
☐ **Règlement via Paypal** (commande@preventique.org)

Nom : _____

Prénom : _____

Structure/Société : _____

Secteur d'activité : _____

Fonction : _____

Adresse : _____

☐ Adresse professionnelle ☐ Adresse personnelle

Code postal : _____ Ville : _____

Pays : _____ Tél. : _____

E-mail : _____ @ _____
(Indispensable)

☐ J'accepte de recevoir les informations de Préventique et de ses partenaires

Date : _____ Signature _____

Tampon

Les articles disponibles en ligne

pour toute la durée de votre abonnement

Accès libre avec vos identifiants d'abonnés

L'Europe dans le monde post-occidental (163)

N° 163 Mars 2019
Prix: 27
N° ISSN: 2263-3144

Mots clés:
AFRIQUE, assurance, biodiversité, Europe, genre de crise, globalisation, glyphosate, tourisme, types post-occidentaux, transition, sécurité urbaine, vidéoprotection

Actualités Préventique:
☐ L'actualité de la communauté des risques
☐ Tout le n° de mars 2019 en un clin d'œil
Introduction du dossier:
☐ Pour découvrir le dossier sur l'Europe
En plus:
☐ La sélection de livres de Didier Racine

Le dossier de mars 2019 est consacré à l'Europe dans le monde post-occidental. Notre monde est caractérisé par l'interdépendance de toutes ses parties et par la convergence de grandes transitions globales. Que représente l'Europe, quelle est sa raison d'être, et donc quelle est sa stratégie dans ce monde post-occidental ? Que faire ? Répondre la gouvernance multilatérale du monde sous tous ses aspects, en cherchant réellement des partenariats au cas par cas avec le Sud et les émergents ? Ou bien chacun pour soi, « America first » ?...

Un focus continue à explorer les voies de la transition écologique, en particulier à propos de la biodiversité. Il présente aussi une solution de covoiturage collaboratif.

Les trois rencontres lyonnaises de la vidéoprotection, en novembre 2018 et dont Préventique était partenaire, sont l'occasion d'un 2e focus qui présente les réflexions des intervenants.

Alors que nous allons boucler le numéro, nous avons reçu la triste nouvelle du décès de Michel Turpin qui fut un des grands collaborateurs de la revue. Nous lui rendons hommage en page 4 (« Communauté des risques », fichier à télécharger ci-contre).

Extrait de l'éditorial:

L'Europe et les défis du monde post-occidental

Les lecteurs de Préventique connaissent la vision générale de la revue : notre monde est caractérisé par l'interdépendance de toutes ses parties et par la convergence de grandes transitions globales (transition géostratégique et de sécurité, numérique, économique, climatique, écologique et sanitaire, sociales...). Les risques de toutes natures y prennent une dimension globale, mondiale.

[...]

Télécharger l'éditorial du n°163 par Didier Racine

Lire l'éditorial au complet

Contenus de la revue

Actualité
Chronique juridique
Les enjeux de l'e-sport

Toute nouvelle technologie génère de nombreux et nouveaux usages et le monde du sport, avec le numérique, ne fait pas exception. Celui-ci fait déborder des disciplines qui répondent aux mêmes enjeux financiers, juridiques et réglementaires que les plus anciennes.

L'e-sport est une industrie nouvelle, en pleine extension, qui attire de plus en plus l'attention de diverses entreprises, mais suscite encore beaucoup de questions auprès du grand public. La plus naturelle est de tenter de savoir ce qu'est l'e-sport ? [...]

Auteur(s):
Patrice Gressier, Anne-Sophie Lili

Nombre de pages : 1