



Mars ou Athena

Réflexions autour du livre *Pandémie grippale. L'ordre de mobilisation*^{1*}

Patrick Lagadec

Directeur de recherche à l'École polytechnique

5 septembre 2009

Le principe confiance

Les situations de catastrophe ouvrent systématiquement sur les questions de l'information, de la place du citoyen dans les processus de décision, de la centralisation des décisions, des lois et mesures d'exception. Traditionnellement, sous toutes les latitudes, dès qu'il est question de situation de désastre, les instances de décision, contraintes par la doxa, plaident la nécessité de venir prendre en charge « nos populations » (pensées comme incapables de toute réaction), de remettre des cadres (supposés totalement anéantis), de contenir « panique » et désordres (tenus pour quasi inévitables et automatiques), de protéger l'ordre public (gravement menacé). Certes, l'accent est mis depuis deux ou trois décennies sur la nécessité de « communiquer » (beaucoup) et de consulter (un peu), mais si le niveau de gravité s'élève, les principes cardinaux sont rapidement de retour – « la force doit prévaloir sur le droit ». Athena est peut-être fort sympathique, mais elle doit laisser la place à Mars dès que l'on passe aux choses sérieuses.

Non moins systématiquement, les recherches en matière de catastrophes, appuyées sur des centaines de retours d'expérience, ont souligné depuis un demi siècle l'importance cruciale d'une large latitude à laisser aux acteurs, et le danger majeur que constituent les visions et les pratiques de centralisation autoritaire – danger d'une seconde catastrophe souvent plus importante que la première. Les auteurs insistent : les premiers sauveteurs sont les réseaux de proximité ; l'ablation des ressources décentralisées est une erreur monstrueuse ; la première exigence est d'injecter de la confiance, de la marge d'initiative – non de la simplification, de la rigidité. Certes, il faut préparer des plans (bien des séquences opérationnelles peuvent être préparées pour libérer l'esprit créatif (W.

¹ *Pandémie grippale. L'ordre de mobilisation*, E. Hirsch (dir.), Paris, Cerf, septembre 2009.

Dab, p. 153²), des logiques d'intervention, des moyens, mais ne jamais penser que tout cela pourra se penser et se faire depuis des bureaux, des Q.G., à l'abri de leurs règles et de leurs secrets. A détruire la cohésion on ne génère que de l'incohérence. Certes, il faut faire montre d'autorité, mais c'est d'abord pour éviter que les conceptions traditionnelles de « perte de contrôle » et de « désordre », largement dramatisées par le discours médiatique automatique, ne conduisent à des inquiétudes extrêmes, à la mise en cause des responsables pour non assistance à populations en danger. Dans cette ligne, la première urgence est de faire comprendre qu'il est urgent de mobiliser totalement Athena, non de la mettre sous tutelle avant de la mettre aux fers si la mise au pas ne suffit pas.³

Cette vision contre-intuitive, qui fut longtemps l'apanage des sciences sociales, est désormais consolidée par les experts de la complexité et du pilotage des systèmes hypercomplexes en situation de désastre ou de turbulences sévères. Leur argument est que nos modes de pilotage traditionnels – faits de hiérarchies strictes, de silos bien compartimentés, de protocoles solidement installés, de plans d'ensemble et de détail préformatés, etc. – sont désormais arrivés en fin de vie ; ils ont atteint leur niveau d'inefficience et d'inconsistance. « Ça ne marche pas, ça ne fonctionne plus. »⁴ Dans un monde instable, mutant, fondé sur la vitesse et l'information, les maillages de proximité sont non seulement indispensables à la vie du système mais deviennent les seuls à pouvoir encore opérer de façon pertinente.

Les sociétés Carrefour et Fedex sont plus à même de traiter l'hypercomplexe qu'un bureau central des coupons de rationnement. Le central peut et doit aider, à condition qu'il se perçoive comme en charge de fluidifier l'ensemble, d'injecter de la confiance, de l'échange d'expérience, du questionnement stimulant ; à condition qu'il comprenne qu'il va lui falloir laisser beaucoup de champ aux instances les plus décentralisées – il faut certes communiquer *urbi et orbi* qu'il faut désormais se laver les mains, mais il est sans doute encore plus essentiel de

² Ces références renvoient à l'ouvrage *Pandémie grippale. L'ordre de mobilisation*.

³ La voix des sciences sociales aurait été plus forte si les études de cas réalisées avaient été encore plus rigoureuses et si les textes publiés apparaissaient plus soucieux de rendre compte des plus graves difficultés rencontrées sur le terrain que par l'obligation académique faite de citer les grands auteurs de référence et de s'inscrire absolument dans les veines dominantes. Ce travers, que l'on a vu à nouveau à l'œuvre dans les études sur Katrina, ne met cependant pas en cause les grandes conclusions de ces recherches. Même Katrina, qui débordait les hypothèses habituelles de la littérature, n'a pas été, et de loin, le théâtre des désordres qui furent souvent mis en avant par et dans les médias – y compris par des autorités comme le chef de la police qui avait perdu tout sens des réalités lorsqu'il fit état de viols en série et de tueries de bébés totalement imaginaires. Et c'est le commandant de la Première Armée US, le Colonel Honoré, qui le dit : « l'urgence était moins d'amener des bataillons que d'aider les citoyens à quitter l'enfer » – Lt. Gen. Russel Honoré (U.S. Army, Ret.), *Survival, How a culture of preparedness can save you and your family from disasters*, Atria Books, New York, 2009.

⁴ « Government silos cannot synchronise in speed and magnitude with the high pace and destructive power of a large crisis », Michel Nesterenko (2007) : « The Day After – Priorities in reconstruction », *Crisis Response Journal*, Volume 3, Issue 4, pages 48-49.

demander à chaque élève, dans chaque classe, d'apporter du savon si l'école n'en fournit pas. Mars est peu à l'aise dans les milieux instables, turbulents, propres aux amplifications systémiques : « Il faut rompre le pas, pour ne pas rompre le pont. » Athena est plus à même de jouer les partitions extraordinairement inventives qu'exige toute situation hors norme. Athena s'entend mieux à « construire des ponts qu'à construire des murs » (comme le rappelle Elisabeth G. Sledziewski citant Isaac Newton, page 46). Certes, Athena a besoin de Mars, mais à son service, non comme maître reprenant les rênes dès l'instant où l'on arrive en *Terra incognita*.

Préparation collective au vivre ensemble

Fondamentalement, deux visions s'opposent. Comme visions ultimes. Plus exactement, comme principes premiers.

D'un côté, et c'est la vision de ce livre: le politique est aussi en charge, et même *prioritairement* en charge des situations exceptionnelles. C'est plus encore en ces situations de profondes mises en question, de confrontation vitale, qu'il s'agit de mobiliser la Cité, ses intelligences, ses moyens, ses acteurs, y compris les plus faibles. Dis-moi ce que tu serais capable de mettre en œuvre qui fasse sens et dignité collective en situation extrême, et je te dirai ce que vaut ton projet de vivre ensemble, tes références à la démocratie, à ta Constitution. Et même, désormais : tes capacités opérationnelles. La préparation collective au vivre ensemble lorsque les choses ne sont plus nominales est nœud vital du projet de société. Et cela devient crucial désormais puisque, de toutes parts, en raison de la globalisation du monde et des risques, nous sommes confrontés au rendez-vous de la discontinuité, de l'extrême, du chaotique. Dans un monde totalement maillé, le projet de conduite par la simplification est voué au contre sens, donc à l'échec.

De l'autre, la conviction crépusculaire, logiciel invisible mais prégnant : tout cela est aimable plaisanterie et totale irresponsabilité – le politique n'a droit de cité que pour les situations bien calmes, ordinaires, n'appelant pas de choix cruciaux. Dès l'instant où l'on quitte le scintillement du quotidien raisonnable, on passe dans un autre monde où tout bascule et où ne dominent plus que la panique, la violence, la désintégration totale de la notion même de société. Le gouffre est à ce point abyssal qu'il ne reste plus qu'un seul recours – le militaire, sous lois d'exception. Bien sûr, pour des raisons de communication et de gestion de l'opinion, il faut rester le plus longtemps possible dans du jeu habituel. Bien sûr, il faut mettre dans les plans des lignes tendres sur la communication « supplément d'âme », la nécessité d'une certaine souplesse, et autres babioles d'enfants de chœur. Mais il faut être sans illusion : « l'Homme est un loup pour l'homme » (p. 63). Alors tout doit être prêt pour un basculement si la situation promettait d'être difficile. Alors, ce qui compte, c'est la centralisation, la force d'airain des directives édictées, le pilotage le plus direct possible par les instances en charge de la sécurité ultime du pays. Les plus « réalistes » pourront même plaider que tout ce qui sera fait pour conscientiser et mettre en selle le citoyen aggravera les coûts finaux de nos épreuves – « Qui veut faire l'ange fait la bête ». Mars doit régner en maître.

Je ne dis pas que ces veines de lecture soient réellement présentes. Je dis seulement que la seconde a accompagné de tout temps l'humanité – et qu'un certain nombre de signaux (inscription initiale de nos plans dans le Confidentiel défense, logiques top down dominantes, peu de mises en débat (pages 22, 33, 151) doivent inciter à la vigilance⁵. L'option de Mars a pour elle la force de l'évidence qu'on ne discute pas. Elle apporte un confort psychique inégalable, surtout lorsque l'inquiétude laisse place à la peur. Elle garantit une irresponsabilité naturelle, comme commandée par le destin : *au-delà du normal, inutile de parier encore sur l'homme, sur la société – le glaive s'impose*. Le choix d'Athéna est plus astreignant, il exige la réflexion critique, loin de la seule émotion (p. 255). Il est plus difficile à vendre : le projet politique est bien en charge, et n'est pas terrassé, par le risque vital ; c'est précisément là son ancrage premier, le fondement de notre vivre ensemble.

Bien entendu, l'opposition ici proposée est certainement quelque peu caricaturale. Mais les situations de fortes inquiétudes portent bien en elles ces excursions expéditives dans la simplification caricaturale. L'intelligence de la stratégie comme de la tactique peut et doit se nourrir de ce type de réflexion aux extrêmes, si l'on ne veut pas succomber à la fuite au moment où frappe l'événement-rupture.

Nous ne pouvons échapper à cette exigence : l'avènement des nouveaux risques, des crises mondialisées nous obligent, aujourd'hui, à revisiter ce contrat premier, à « penser autrement » (Alain Cordier, préface, page 11), à réinventer les modalités pratiques de sa mise en œuvre.

Mars règle à l'avance les réponses, pour épargner à la Cité la difficulté des questions et des choix. Athéna convoque le citoyen pour lui faire connaître qu'il a devant lui des questions à ouvrir, à penser, à débattre, et à traiter : cette démarche qu'il lui faut engager est précisément ce qui donne sens et consistance à la Cité. Comme le dit Emmanuel Hirsch en introduction à l'ouvrage, la première urgence est bien une « urgence politique » (page 17).

Une « Urgence politique » qui appelle aujourd'hui bien des questionnements. Car Athéna est aussi confrontée, elle-même, à des questions abyssales : quand faut-il la convoquer toutes affaires cessantes pour un risque supposé vital, dès lors qu'elle désormais en terres inconnues, aux pièges inconnus – et donc que le risque vital peut s'avérer finalement infondé ? Le XXI^e siècle exige de la Cité un nouveau travail sur l'art du pilotage de ses nouvelles formes de crise à l'heure de la mondialisation et de l'hypercomplexité.

⁵ Il serait utile de revisiter les discussions et tensions qui ont pu se développer aux Etats-Unis sur les plans varioles sous la précédente administration.