

Sécurité collective et nouvelles menaces (2^{de} partie)

Des résistances à dépasser, des



D'après photo DR

3/3 Des dynamiques créatrices à impulser

LES QUESTIONS ÉVOQUÉES ne sont pas de celles que l'on résout par quelque recommandation rapide, additionnée d'une *check-list* simple. Il s'agit de vrais enjeux, comportant de vrais tournants, avec toutes les surprises, les chocs, les impensables, les opportunités positives aussi, qui vont de pair avec les vrais tournants.

Deux lignes de conduite sont à engager : un travail au fond, pour se donner les capacités de prendre en charge les nouveaux enjeux, aux frontières parfois du chaotique ; un travail d'ajustement-sauvegarde, qui permettra d'aider à mieux affronter les turbulences immédiates.

On ajoutera à cette double exigence un impératif qui doit courir tout au long de la démarche, tel un fil rouge de sécurité, étant donnés la gravité des enjeux et le caractère embryonnaire de nos compétences : toujours s'interroger sur les pièges possibles qui vont de pair avec l'action. Ainsi par exemple, en matière de terrorisme, il serait gravissime de construire une nation, un monde sur des principes de peur pour combattre la peur, des principes de morts pour sauver la vie. On tomberait bientôt dans le pire des pièges tendus, le terrorisme ayant finalement vaincu sans même ses attaques redoutées. « Vaincre l'ennemi sans combat » dit Sun Tzu¹...

Construire des capacités de fond

Nous avons besoin de ruptures créatrices, sur de nombreux fronts. Je m'en tiendrai ici à quelques orientations de fond, non exhaustives bien sûr.

Un travail intellectuel en rupture

La feuille de route tient largement de la page blanche, avec tout ce que ce vide peut avoir de paralysant. Un véritable renversement de perspective est à opérer : ce qui était autrefois tenu comme « à la marge » vient au cœur et doit être traité comme tel. Il n'y a plus le monde connu, dans lequel nous inscrivons nos projets, nos activités, nos reconnaissances d'excellence, avec en lisière des incertitudes discrètes n'ayant droit de cité que si elles sont déjà enregistrées dans des théories validées, des séries statistiques bien robustes et dépouillées de tout excès. Ce que nous avons exclu de nos domaines de travail intellectuel doit être inscrit au nombre des nouvelles frontières à explorer d'urgence : discontinuité, irréversibilité, montée aux extrêmes, volatilité, basculement, cristallisation, résonance. Ceci dans toutes les disciplines et en transdisciplinaire. Cela ne doit plus relever du tabou. Ce n'est pas une concession à faire à la marge, pour conserver une quiétude générale. Il y a là un défi à relever, qui doit mobiliser les meilleurs cerveaux et spécialistes. Si ce mouvement n'est pas engagé avec détermination et conviction, le monde intellectuel risque

fort le décrochage : quand les grandes turbulences et pertes des repères s'inventent de force en nos « jardins à la française », on ne peut continuer à considérer que tout ce qui « sort du cadre » relève de tout sauf de la science. Il s'agit de se doter de moyens nouveaux d'appréhender les défis de notre temps et plus ces moyens pourront être apportés à ceux qui ont la charge de ces défis, moins ils auront tendance à refuser l'obstacle.

Une forte implication des plus hauts niveaux

Lorsque l'on est confronté à des questions aussi lourdes, rien ne peut être fait sans implication forte, personnelle et directe des clés de voûte des organisations. On a vu Rudolph Giuliani à New York, dont l'implication avant et pendant les événements tragiques de septembre 2001 – bien au-delà d'une simple « communication médiatique » de circonstance – fut déterminante pour la tenue de l'ensemble. Rien de tout cela n'est bien nouveau, mais on avait eu tendance à l'oublier : qui occupe un emploi élevé est attendu sur les lignes de failles, sur les enjeux majeurs, sur la mobilisation des acteurs. Des signes forts devront être donnés en la matière. Pour l'heure, les résultats d'un simple audit sur l'implication directe et personnelle des dirigeants en cette *terra incognita* seraient à coup sûr impubliables et ce quels que soient les pays interrogés.

1. Sun Tzu : *L'art de la guerre*, Flammarion, 1972, p. 114.

chemins nouveaux à découvrir

par **Patrick Lagadec**

Des capacités de réflexion en recul

Plongées dans des mondes hautement turbulents, les organisations doivent être pilotées, mobilisées et responsabilisées sur des registres nouveaux. Il ne leur suffit plus de se doter de quelque arsenal technique rigide pour situation exceptionnelle. Une anticipation longue, une réactivité forte, sur signaux faibles, sont nécessaires pour anticiper les turbulences, se saisir des dérives, ouvrir les réseaux d'acteurs nécessaires. Tout particulièrement, en raison des surprises, de la complexité, de l'aberration des phénomènes, il faut développer une nouvelle qualité de veille dans les organisations. Il faut pouvoir disposer, auprès des dirigeants, de personnes rompues aux univers de crises et de ruptures, aptes à se mettre en recul dès lors que l'on se trouve en situation délicate. Cela pour contrer, notamment, les pathologies les plus graves qui vont de pair avec les nouvelles formes de crise : le blocage de la réflexion (« En crise, on n'a pas le temps de réfléchir »), la tendance à la « bunkerisation », chacun se repliant sur son alvéole, le traitement purement technique des problèmes, sans examen des postures et, surtout, la course aveugle aux options les plus contre-productives.

Les grandes crises, plus encore aujourd'hui qu'hier, se perdront sur des déficits de réflexion et de capacités stratégiques de pilotage. Et ce qui est vrai au niveau des entreprises l'est plus encore dans l'espace public : il est inquiétant de voir nos États, nos grandes organisations internationales, largement dépourvus de ces capacités de réflexion en recul. Le cas de l'Espagne et de sa gestion du *Prestige*², puis du fiasco du 11 mars 2003³, devrait constituer ici un dernier avertissement, pour tous les pays, et notamment pour l'Europe au plus haut niveau exécutif.

Lors d'une récente simulation internationale nous avons pu observer à quel point le déficit de capacité stratégique en ces matières était déterminant. En deux

heures, il n'y avait plus de capacité « politique ». Ce que, en charge du *debriefing*, j'avais repris sous le titre : *Crises as Institutions Killers*⁴.

Des clubs de partage de questionnement et d'expérience

Je l'ai souligné : le problème critique est celui des inquiétudes profondes que lève instantanément toute question non cadrée, se présentant sans réponse codifiée et validée. Il faut aider les uns et les autres – surtout aux plus hauts niveaux – à mieux approcher et travailler ces territoires difficiles. Une excellente voie, déjà engagée à des degrés certes embryonnaires, est de proposer des clubs où chacun puisse partager des problèmes qu'il a rencontrés, ses questions, ses pistes. L'expérience montre que ces partenariats, modestes mais forts, sont particulièrement prisés par ceux qui ont fait le pas. Le constat est que chacun, ainsi, apprivoise peu à peu ce monde insaisissable de l'impensable, de la surprise

majeure, et se trouve bien plus à l'aise ensuite pour s'y mouvoir et y exercer ses responsabilités. Le club ne lui a certes pas apporté de *check-list* spécifique, mais là n'est pas la question – et chacun le sait bien : il lui a apporté la possibilité de faire ensuite, dans son cadre propre, œuvre de pilotage plus adapté, en phase avec les défis actuels. Il faut seulement savoir que ces clubs ne perdurent que s'ils sont animés, si on leur apporte quelque fil rouge, des recadrages de temps à autres. Là aussi, le professionnalisme est indispensable. Il ne suffit pas de décréter que l'on va se réunir...

Une société civile remise dans la boucle

Il faut en finir avec l'idée qu'en cas de situation délicate, tout est immédiatement confié à quelque structure d'État, sous commandement unique, dans une espèce de logique militaire considérant que la société civile ne peut que « paniquer ». L'exemple de l'épisode des



D'après photo H.S./Preventique

2. *La marée noire du Prestige*, débat à la Comm. mixte pour l'Union européenne, Congrès des députés, Madrid, 5/12/02, intervention de M. Zapatero sur le pilotage de la crise, TVE2.

3. Patrick Lagadec, France-Info, 11 mars 2003, in www.patricklagadec.net.

4. UNDP *Conference for South-East European Countries* :

« Building Transnational Crisis Management Capacity : an exploration of viable ways to improve civil security in South-East Europe », Bratislava, Slovaquie, 23-25 janvier 2003.

Des résistances à dépasser, des chemins nouveaux à découvrir (suite)

pluies verglaçantes au Québec en 1998 est très intéressant à cet égard. Le retour d'expérience (largement ouvert, extrêmement approfondi – là aussi, la France souffre de toute comparaison, si l'on s'en tient au cas d'AZF) a fortement souligné la nécessité de concevoir la réplique en lien étroit avec la société civile.

Toute autre stratégie ne peut conduire qu'à l'impuissance de l'ensemble et à la dramatisation de la défiance. Il ne s'agit pas là de vue militante prônant quelque « basisme » dangereux. Les chocs qui iront de pair avec les nouveaux univers du risque exigeront des modes de fonctionnement qui ne pourront plus reposer sur nos visions d'un État apportant les solutions à des groupes humains inertes ou anesthésiés à coup de « communication de crise » médiatique.

Cela suppose, notamment, d'autres visions de la science. Il faudra pour cela s'extraire de logiques positivistes, en méditant par exemple ces mots d'un ancien *Chief Scientific Adviser* britannique, Sir Robert May, lors d'une récente conférence européenne sur la science et la gouvernance : « Sur de nombreux grands enjeux – tout à la fois de sécurité et d'éthique – la science donne rarement à elle seule des réponses indiscutables. Comme l'a écrit Brecht dans sa pièce *La Vie de Galilée* : « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie »⁵.

Il faudra revoir nos conceptions de l'information, de la démocratie, à l'heure de l'incertitude, fortement marquée par l'ignorance. Le même Sir Robert May, dans une déposition à la commission d'enquête sur la crise de l'ESB en Grande-Bretagne (encore un retour d'expérience de haute qualité que l'on pourrait méditer en France), indiquait des voies qui exigent préparation : « On peut parfois avoir la tentation de retenir des informations pour qu'il soit possible de mener une discussion interne et d'arriver à la formation

d'un consensus de telle sorte qu'un message simple puisse être exprimé à l'extérieur. Mon opinion est très ferme : il faut résister à cette tentation et c'est tout le processus, désordonné, par lequel se construit la compréhension scientifique, avec toutes ses contradictions, qui doit être ouvert à l'extérieur »⁶.

Il est vrai que nous touchons là au cœur de nos conceptions de la gouvernance. Lors d'une grande réunion des collaborateurs d'un grand ministère technique tenue voici quelques années à la suite de plusieurs épisodes météorologiques difficiles, l'un des responsables territoriaux plaida devant ses collègues pour une nouvelle conception du positionnement de l'État. Il le fit en proposant une citation : « 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. Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure* ». La salle sut faire sentir à quel point elle était en harmonie avec ce propos. Un haut responsable fit part de son indignation, pour souligner à quel point l'État avait au contraire tous les moyens de ses nobles missions. Nous sommes là au cœur de nos discussions sur les risques en émergence : une occasion d'ouvrir des questions et des prises de responsabilité ? Ou, au contraire, un danger qui doit voir réaffirmé le principe du « tout est sous contrôle », pourtant vidé de ce qu'il a pu avoir de « rassurant » ?

Ici encore il faudra ouvrir, partager, inventer. Ce qui supposera d'autres modalités de travail. Voici quelques années, après le 21 septembre 2001, alors qu'une réunion publique allait se tenir à Toulouse sur la question des risques, j'avais attiré l'attention des organisateurs sur le fait qu'il fallait bien évidemment trouver une forme de discussion avec les participants qui soit bien adaptée aux circonstances locales, éminemment graves. Réponse : « Les discours sont prêts ». Il s'agit bien évidemment de passer désormais à

d'autres horizons, d'autres pratiques. Encore faut-il ne pas être tétanisé face à pareille exigence.

De même, dans les préparations, le citoyen devrait être fortement impliqué. Dans les exercices, il serait bon, tout particulièrement, d'aller trouver les directeurs d'établissements, par exemple les hôpitaux, les écoles, les maisons de retraite, etc. pour savoir à l'avance ce qu'il serait pour eux le plus utile de tester. On renverrait ainsi la perspective. Non plus : « Ne faites rien, attendez les ordres ». Mais : « Qu'est-ce qui vous serait le plus utile et que nous pourrions tester avec vous ? ». On ne récolte la confiance que si l'on sait la semer.

Formation

La conférence des grandes écoles 2002, qui avait choisi pour thème : « Systèmes et risques », avait démontré que le plus grand nombre des directeurs d'établissements était extrêmement intéressé par ces nouveaux champs disciplinaires, qui restent d'ailleurs largement à construire et à structurer⁷. L'enjeu n'est pas mince : aussi longtemps que ces régions n'auront pas été explorées au temps de la formation initiale, il sera très difficile de mettre les questions ici discutées à l'agenda des décideurs. Trop étrangers à leur culture de référence, à leurs cadres identitaires, à leur course aux honneurs, ces sujets resteront tabous, soulèveront trop de peurs incontrôlables pour que des issues créatrices puissent être construites.

Plus positivement, la grande interrogation est la suivante : de quel bagage faut-il désormais doter les futurs responsables (entre autres) pour qu'ils puissent trouver vision, équilibre, compétence, écoute, dans un monde traversé de crises et de ruptures permanentes ? Non plus un monde stable dont il s'agit de « gérer » les soubresauts rares et ponctuels, mais un monde dans lequel la dynamique de rupture et de crise devient structurelle.⁸

5. Sir R. May, « Bringing Science into Governance », in *Science and Governance in a Knowledge Society : The Challenge for Europe*, Commission européenne, Bruxelles, octobre 2000.

6. Lord Phillips of Worth Matravers, J. Bridgeman et M. Ferguson-Smith : *The BSE Enquiry, vol. 1 : Findings and Conclusions*, Londres, Stationery Office, octobre 2000 (S1297).

7. Il est naturellement plus responsable d'inscrire effectivement ces questions difficiles dans les cursus de formation des futurs décideurs que de préconiser, comme on le fait rituellement en fin de tout colloque, l'inscription du sujet dans les programmes de maternelle.

8. Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec : *Aux prises avec le chaotique*, à l'écoute de Maurice Bellet,

philosophe, montage Aurélien Goulet, mai 2004, *Gouvernance et responsabilité dans des mondes exposés*, 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 général de l'administration au ministère de l'intérieur, directeur des stages à l'ÉNA, montage Aurélien Goulet, avril 2004.

Des initiatives créatrices immédiates

À côté d'actions inscrites dans le temps long, il faut se doter de points d'appui plus immédiats. Nous risquons d'en avoir besoin à court terme.

Des « forces de réflexion rapide »

Les grandes situations de rupture entraînant d'emblée fermetures, crispations, montées des blocages, engagements dans des impasses, il est urgent de se doter, dans nos pays, de groupes à culture diversifiée, de personnes mobilisables pour de l'appui multiforme en cas d'épreuve lourde. Comme cela a pu manquer sur le drame d'AZF, notamment. Il s'agit de repérer, mobiliser, faire travailler ensemble selon des modalités souples mais efficaces, des personnes n'étant pas d'emblée tétanisées par ces questions de risques et de ruptures hors-cadre. Elles existent, le plus souvent dispersées. Il faut les réunir, les entraîner, élargir leur questionnement, leur expérience, leur aptitude à venir en appui à des décideurs aux prises avec des situations non conventionnelles. En se gardant de l'ornière courante, bien entendu : il ne s'agit pas de groupes composés de membres ès qualités. Et pour être certain de garantir l'ouverture d'esprit nécessaire, on veillera ici à intégrer des experts étrangers, des femmes, des jeunes. Ce type de perspective fait désormais l'objet d'échanges entre spécialistes européens, notamment dans le cadre de l'*European Crisis Management Academy*. Il reste à passer de l'idée à l'action.

Une préparation minimale des hauts responsables

Pour l'heure, en matière de crise, deux thèmes dominant toutes les sollicitations et préoccupations : la rédaction de plans de crise (que l'on sous-traite), et surtout, la « communication de crise », le *média-training*. Il est urgent de dépasser ces compartiments de jeu quelque peu étriés, de passer de ces réponses « rassurantes » aux préparations effectives pour le « grand large ». Directions générales, comités exécutifs, cabinets dans les ministères, devraient considérer comme urgent une préparation aux situations non conventionnelles. Et sans opposer à l'idée qu'ils font déjà cela tous les jours.



© Agence photo DR

Partenariats dans l'action et les préparations

Les crises émergentes conduisant d'emblée à des problèmes sans frontières organisationnelles, il devient urgent d'engager les opérateurs – notamment les gestionnaires de réseaux – à des questionnements, des entraînements en commun. L'idée de partenariat domine tous les colloques sur la question des « infrastructures critiques » depuis quatre ans. Il reste à passer du verbe aux actes. Il s'agirait, par exemple, de travailler en commun des scénarios du type de celui mis en scène par la BBC sur le thème *The Day Britain Stopped* (BBC, 2002) qui voit la conjonction de phénomènes habituels en matière de difficulté de transport dans le pays se muer bientôt en solidification des flux – route, air, fer. La posture de chacun dépend de celle des autres⁹, les défis font boule-de-neige, les gestions séparées deviennent inopérantes. Certes, il s'agit là d'un scénario médiatique, mais, s'il manque de rigueur (comme cela a parfois été souligné outre-Manche), pourquoi en laisser le monopole aux journalistes ? Pourquoi faudrait-il que les responsables soient absents de la réflexion et du travail à accomplir ?

Des initiatives fortes, ciblées, hardies

Quand le champ opératoire est aussi vaste et complexe, le principe d'avancer par étape bien précise, bien spécifique, mais hardie s'impose. À travers un projet, bien spécifique pour que l'on soit en mesure de le mener à bien, on est capable d'apprendre et, tout aussi important, de se

persuader que l'on peut faire des progrès, que l'action n'est pas suicidaire, mais au contraire féconde. Le caractère ciblé des initiatives est également crucial en raison de la contrainte notée précédemment et qui doit être prise en compte : le très faible temps disponible, qui ne permet pas d'engager des projets lourds.

Exemple : l'autoroute Aix-Nice, en février 2001, a connu un grave épisode de neige qui a bloqué 4 000 personnes sur la chaussée pendant près de 36 heures, par suite de conditions météorologiques inédites et non annoncées – 80 cm de neige en quelques heures. Au lieu de plaider la « force majeure », le président de la société d'autoroutes concernée (Escota), engagea un retour d'expérience public. Tous les acteurs intéressés furent invités par voie de presse à venir partager leur expérience au cours d'une réunion publique trois mois plus tard. Plus encore : le travail collectif fut complété en séance par une réflexion commune sur ce que les uns et les autres pourraient apporter comme contribution à la sécurité d'un grand réseau comme celui d'un axe routier comme celui-là (qui suppose par exemple, en cas de nécessité de coupure au niveau du Var, que les poids lourds soient retenus à la frontière espagnole, à la frontière italienne). Le résultat fut particulièrement intéressant, tant pour une meilleure compréhension de l'épisode et des difficultés à traiter, que pour la

9. Geoffrey Heal and Howard Kunreuther, *Interdependent Security: A General Model*, The Wharton School, Risk Management and Decision Processes Centre, University of Pennsylvania, juillet 2004.

Des résistances à dépasser, des chemins nouveaux à découvrir (fin)



D'après photo DR

préparation de l'avenir. En un mot, la réunion permet de prendre mieux conscience des maillages en jeu, et surtout permet d'engager de nouveaux maillages entre les acteurs – société d'autoroutes, autorités, élus locaux, stations services, météo, camionneurs, etc.

Exemple : avec un grand opérateur, en 2002, nous avons fait un nouveau retour d'expérience public, dans le même esprit. Avec le même résultat : des participants particulièrement surpris de voir qu'ils ne venaient pas pour écouter des responsables leur dire que tout était « sous contrôle » et que le mieux qu'ils avaient à faire était de se taire en faisant confiance, mais des responsables intéressés à voir le sérieux des propositions venues de la société civile (« je suis médecin, vous devriez à l'avance mieux mobiliser nos compétences »). Et la démarche de progrès put s'engager sur un terrain sain, l'opérateur clarifiant : « Cela, nous pouvons et devons le mettre en chantier, et

certains points le sont déjà. Cela, il ne faut pas y compter, c'est hors des possibilités techniques de l'heure. Cela, il est possible de le faire, mais il faut bien en mesurer le coût : ce sera un choix à faire et il faudra que nous l'arrêtions après débat, au-delà de notre entreprise ». Nous sortions de l'impasse :

« – Je vous dis que tout est sous contrôle.

– Je vous prends au mot : si jamais quelque chose survient, j'exigerai de vous l'impossible, en l'occurrence ce risque nul ».¹⁰

Exemple : après les attaques à l'anthrax de 2001 aux États-Unis et les milliers d'alertes en Europe, j'ai suggéré aux opérateurs postaux de lancer une opération internationale de retour d'expérience et de réflexion sur des initiatives opérationnelles fortes à engager. Le président de La Poste donna immédiatement son accord, et en 2002 des représentants clés d'une trentaine d'opérateurs se réunissaient

à Paris pour partager leurs expériences, leurs enseignements et mettre en place une capacité d'alerte et d'information inter-réseaux. Un mois plus tard, cette capacité était mise en place et fut utilisée pour répondre à une alerte en provenance, à nouveau, du réseau US. La clé de la réussite : écoute, consultation, proposition – en dehors de chemins habituels.¹¹

Dans combien d'épisodes graves ose-t-on, aujourd'hui, engager de tels retours ? Nombre de grands acteurs disent leur regret d'un tel déficit sur le drame d'AZF¹². Sur l'épisode du SRAS, il aurait de même été important de

lancer une initiative internationale forte, pour réunir monde de la santé publique, monde des villes et gouvernements, monde des transports pour cerner les questions, les bonnes idées, les pistes de progrès.

Mais il n'y a pas que les retours d'expérience. Sur bien d'autres fronts des initiatives fortes sont à lancer : questionnements, simulations, formation, débats publics internationaux, etc. L'heure est à la créativité. Il nous faut être aussi inventifs et proactifs que les crises émergentes sont désormais surprenantes et furtives. Avec une conviction au cœur de la démarche : c'est précisément en prenant ce risque de la nouveauté que l'on est en mesure d'ouvrir des opportunités créatrices. C'est, paradoxalement, en prenant des risques que l'on n'en reste pas prisonnier. La condition est naturellement d'être préparé, pour que prendre des risques limités soit moins tétanisant que la perspective d'un fiasco assuré.

10. O. Godard, Cl. Henry, P. Lagadec, Erwann Michel-Kerjan : *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, Folio actuel, 2002, p. 285-291.

11. Patrick Lagadec et Erwann Michel-Kerjan : « Meeting the Challenge of Interdependent Critical Networks under Threats: The Paris Initiative – Anthrax and Beyond », École polytechnique, laboratoire d'économétrie, *Cahier n°*

2004-014. Patrick Lagadec and Erwann Michel-Kerjan : *A Framework for Senior Executives to Meet the Challenge of Interdependent Critical Networks under Threats: The Paris Initiative – Anthrax and Beyond*, Working Paper, Center for Risk Management and Decision Process, The Wharton School, University of Pennsylvania, juillet 2004, WP#04-028. Voir aussi le numéro spécial du *Journal of Contingencies*

and Crisis Management, consacré à cette initiative, Patrick Lagadec et Uriel Rosenthal éditeurs (vol. 11, n°3, septembre 2003).

12. Comme cela est ressorti clairement au travers des témoignages d'acteurs de l'urgence au cours du congrès de médecine de catastrophe tenu à Toulouse, du 4 au 6 décembre 2002.

Conclusion

Chacun se souvient du film *À la poursuite d'Octobre Rouge* et de ce moment où le Commandant du sous-marin soviétique annonce à ses officiers qu'il a informé le Kremlin de son projet de passer à l'Ouest avec son bâtiment. Ses officiers s'insurgent avec véhémence contre cette petite vanité personnelle de leur leader : « Pourquoi avoir informé ? Parfaitement suicidaire ! ». Il leur réplique : « Mais, les Russes, ce n'est pas le problème ! Je connais leur tactique ! ». Nous avons là le défi crucial de toute situation à haut risque : ne pas compter du tout dans l'engagement, pour la simple raison que l'on est totalement hors course, engoncé dans des grammaires d'un autre âge.

« Ils prennent les villes sans donner l'assaut et renversent un État sans opérations prolongées [...] Alors il leur suffira d'un garde champêtre pour les capturer !¹³ »

C'est là notre risque majeur actuel. Res-sasser encore et encore que « tout est sous contrôle », « qu'il ne faut pas être pessimiste et que donc il ne faut pas se poser de question », tout en exigeant du citoyen qu'il abandonne l'idée du « risque zéro » et en déplorant en toute circonstance la « judiciarisation malade » de la société. Si nous ne faisons pas preuve d'initiatives fortes, déterminées, ouvertes, nous risquons la « bunkerisation » de plus en plus pénalisante. Car les risques, eux, n'attendent pas. Et si nous allons de fiascos en fiascos, les énergies, la confiance, viendront à s'effondrer, renforçant les peurs des citoyens, des officiels, alimentant une dynamique morbide.

« L'échec n'est pas une option ». Sur tous les fronts – intellectuel, managérial, de gouvernance – il nous faut désormais acquérir les compétences et les ouvertures qu'impliquent les nouveaux enjeux de sécurité. Il s'agit de se porter avec

résolution sur ces nouvelles frontières, pour les mieux connaître, se doter de meilleures compétences – en vision, en logiques d'approche, en outils. Pour rester acteur de notre histoire, qui s'annonce particulièrement mouvementée. Mais en nous gardant, en dépit de toutes les tentations et de tous les bénéfiques collatéraux, de vouloir vaincre la peur en nous plaçant sous sa bannière.

À Philadelphie, berceau de la déclaration d'indépendance des États-Unis d'Amérique, sur son symbole – la *Liberty Bell* – on peut lire : « *Proclaim Liberty throughout all the land unto all the inhabitants thereof* » (Leviticus 25:10).

Évitons de prêter la main aux terroristes, qui triompheraient s'ils parvenaient à graver dans nos esprits, en lieu et place de *Freedom*, cet autre mot si proche et pourtant si funeste, qui signifierait leur victoire : *Feardom*. ◆

Quelques leçons des tempêtes de 1999¹⁴

Personne ne semble avoir anticipé, dès les premiers signes alarmants, le scénario d'emballement qui a eu cours. Sans doute faut-il voir là un indice, dans l'organisation administrative des dispositifs en place, de la surestimation de la fonction de réaction sur celle de réflexion stratégique sur les dynamiques en œuvre. Il serait évidemment idéal de mener continuellement en parallèle cette réflexion.

Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission.

Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approches des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent

quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ».¹⁵

Certes, l'intérêt de disposer de catalogues de ressources et des fiches réflexes reste entier. Mais, face à « l'aberrant », à des circonstances dont les formes n'entreront jamais complètement dans des quadrillages exhaustivement préétablis, l'essentiel apparaît plus encore de développer l'apprentissage en soi de la réactivité collective et de mieux apprendre à travailler efficacement en équipes et en réseaux.

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. ◆



13. Sun Tzu, op.cit. p. 115.

14. 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. 37-38.

15. Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, éditions d'organisation, 2000.