

Sécurité et Gouvernance dans des mondes explosés Lucidité et Initiative

Par Patrick Lagadec¹

"Le feu tue, les idées périmées aussi" - Foch

Il est une exigence en matière de sécurité : "Ne jamais être en retard d'une guerre". Or, c'est là un piège naturel, pour toutes les époques, tous les acteurs, tant il est confortable de se rassurer à partir du passé, en ruminant les mots de l'Écclésiaste : "Rien de nouveau sous le soleil". Ce qui conduit à des épreuves cinglantes, comme ce fut le cas en 1914 : "On est entré dans l'ère industrielle avec l'état d'esprit de l'âge agraire de l'époque antérieure."²

L'impératif est d'autant plus critique aujourd'hui que notre monde est en proie à des ruptures majeures, accélérées et entrecroisées, sur tous les tableaux : climat, santé publique, environnement, terrorisme, infrastructures critiques, systèmes d'information, médiatisation mondiale en temps réel... Le 11 septembre fut sans aucun doute l'événement le plus spectaculaire, qui nous projeta dans ce nouvel univers profondément instable, mais il n'est pas le seul. Que l'on songe au phénomène du SRAS (2003), combinaison puissante du virus inconnu et du jet ; au black-out électrique qui affecta le quart nord-est de l'Amérique du Nord le 14 août 2003 - "un événement de 9-10 secondes" : aux 15 000 morts de la canicule 2003, phénomène climatique inédit qui, tel l'ace au tennis, laissa nos systèmes comme absents ; à la tragédie d'AZF à Toulouse (2001), encore à ce jour inexplicable.

Prenons du recul. Ayons le courage de voir avec lucidité nos handicaps. Handicap intellectuel. Tout ce qui relève de l'inédit, de l'exceptionnel, du non linéaire, est instinctivement rejeté. Comme si nous étions restés les disciples des naturalistes du XVIII^e siècle : "Des causes dont l'effet est rare, violent et subtil ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours répétées, ce sont là nos causes et nos raisons" (Buffon, 1749)³. Uriel Rosenthal, l'un des pionniers des études sur les crises le souligne : "Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événe-

ments inscrits dans la normalité"⁴. Handicap managérial. Ralph Stacey, professeur de management stratégique le constate : "Au moins 90% du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté - conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise [...]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elles surviennent de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non sens et le désordre"⁵. Handicap de gouvernance. La question des crises, des événements non conventionnels, ne s'inscrit guère à l'agenda. Les arguments opposés à de véritables prises en compte stratégiques, à de véritables implications personnelles - comme Rudolph Giuliani, maire de New York sur le faire en s'impliquant personnellement dans des exercices de crise très ambitieux, notamment en juillet 2001⁶ - sont récurrents. "Je suis optimiste", "Le comité de direction ne le supporterait pas", "Je saurai faire", "En France, ce n'est pas pareil", "C'est résolu, on a fait du média training", "C'est bon, nous avons un numéro vert", "Nous avons un plan", "Nos équipes de secours sauront faire".

Mais il n'y a là aucune fatalité et, comme disait le chef de la mission Apollo qui faillit ne plus revenir de la Lune, "L'échec n'est pas une option". Sur tous les fronts - intellectuel, managérial, de gouvernance -, il nous faut désormais acquérir les compétences qu'impliquent les nouveaux enjeux de sécurité (qui dépassent singulièrement le seul dossier du terrorisme). Pour répondre à l'urgence, prendre en charge la complexité, et plus encore combattre l'inquiétude voire la tétanisation dès lors que l'on est ainsi confronté à l'inconnu, à l'ignorance, aux effets domino, aux effets Larsen médiatiques, je plaide pour une voie d'action nette et claire : l'initiative.

Exemple : après les attaques à l'anthrax de 2001 aux Etats-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. 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.⁷

Retours d'expérience ouverts, simulations non conventionnelles, "think-tanks" de haute exigence en termes de questionnement, clubs de responsables et partenariats pour partager interrogations et pistes d'action : ce sont des pistes qui ont prouvé leur pertinence, leur faisabilité. Il ne reste qu'à accepter de les mettre en œuvre - avec courage et détermination. Et sans oublier d'investir sur de nouvelles modalités de travail avec les populations - ainsi, avec le président du réseau d'autoroutes Escota, à la suite d'un problème sérieux de blocage dû la neige, nous avons pu organiser un débriefing public débouchant sur des propositions particulièrement riches avec tous les acteurs concernés (juin 2001).

Une clé est pour cela indispensable : ne pas tolérer - par esprit d'abandon - l'idée que l'on puisse laisser aux circonstances ou aux terroristes, le monopole du questionnement, de la hardiesse et de l'initiative. ■

1 - Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France. Il a notamment publié, avec Xavier Guilhou : *La Fin du risque zéro*, Eyrolles - Les Echos éditions, Paris, 2002. <http://www.patricklagadec.net>

2 - Général Bachelet, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Eyrolles, 2000, p. 179.

3 - Dans *Théorie de la Terre (1749)*, Cité par Jean Dehumeau et Yves Lequin : *Les Malheurs des temps - Histoire des fléaux et des calamités en France ; Mentalités : vécu et représentations*, Larousse, 1987, p. 397.

4 - Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 't Hart (Ed.) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989 (p.5).

5 - Ralf Stacey : *Strategic Management & Organisational Dynamics, Second Edition*, Pitman Publishing, London, 1996, p. xiX.

6 - Exercice suivi de la décision d'en organiser un autre, le 12 septembre 2001, qui prévoyait notamment l'évacuation du centre de crise - ce qu'il fallut faire dans l'événement réel du 11 septembre.

7 - Patrick Lagadec and Erwann Michel-Kerjan : "Meeting the Challenge of Interdependent Critical Networks under Threats: The Paris Initiative - Anthrax and Beyond". Ecole Polytechnique, Laboratoire d'Econométrie, Cahier n° 2004-014.