



**Patrick Lagadec**  
Directeur de recherche  
honoraire à l'École  
polytechnique.

## La chronique de Patrick Lagadec

**Voici le moment** d'une ultime chronique, le temps d'un nouvel investissement sur le terrain avant de reprendre la plume. Je partagerai ici : un flash<sup>1</sup> sur le chemin parcouru ; une conviction sur le présent alors que notre monde est en proie à de formidables bouleversements. Un même fil rouge traverse le passé comme le présent. Il me fut donné par un des plus éminents noms de la sécurité et grande plume de *Préventique*, Robert Andurand : « De la difficulté d'avoir raison trop tôt ». <sup>2</sup> Qui n'a jamais été pour moi une invitation à arriver trop tard.

put devenir un domaine tolérable, puis reconnu. Première avancée.

Vers le milieu des années 1980, sous les coups de boutoirs de déroutées retentissantes (Tchernobyl et son nuage), la question des « crises » fit irruption à l'agenda. Une nouvelle fois, il ne faisait pas bon de tenter d'ouvrir l'ordre du jour. Trop tôt. Mais une quinzaine d'années plus tard des capacités de prévention et de gestion de crise se développèrent : organisations, procédures, exercices, coordination, communication. L'intolérable devint présentable, et même bientôt source de fierté. Deuxième avancée.

« L'optimisme », ce n'est pas le refus de toute question dérangeante ; il se prouve par la lucidité de reconnaître et le courage de traiter la réalité telle qu'elle se présente.

### Refus du tragique ?

Dès 1994, avec Janek Rayer, je pris à bras-le-corps la question des « ruptures » : quand les crises ne débouchent plus sur un « retour à la normale ». <sup>5</sup> Trop tôt.

Le 11-Septembre et la crise financière de 2008 montrèrent la réalité immédiate et la profondeur inédite

### Le choix est clair

Oui, il y a bien des avancées. Mais attention à la guerre de retard. Car les ruptures actuelles font muter risques et crises, qui sortent en bloc de nos « domaines de vol » : K.-O. climatiques déferlants, terrorismes qui déchirent nos cartes de référence, bulles de toutes natures, pertes de compétences, *x-gates* multipliés, dissolution des liens et des textures, liquéfaction des fondamentaux... Nous voici face au risque de décrochage profond, d'engloutissement systémique. Les mots de Lord Esher en 1910, peu après les grandioses funérailles d'Édouard VII, reviennent en écho : « *Toutes les vieilles bouées qui balisaient le chenal de notre vie semblent avoir été balayées.* » <sup>8</sup>

La sécurité est à repenser, recartographier, repiloter, avec à la clé de nouvelles exigences de gouvernance, et de nouveaux contrats sociaux. Nous n'avons pas les réponses. Nous n'avons pas même l'intelligence des questions à poser.

Pourtant, les tentatives pour susciter l'implication des passerelles de commandement tournent court. Trop tôt. Beaucoup trop tôt. Or, nous sommes à la croisée des chemins.

### Soit on attend qu'il soit « trop

**tard** et les sociétés plongeront dans des terreurs sans limite devant leur sécurité en déroute et leurs contrats de confiance broyés. Populismes et soulèvements de panique balayeront tout : rationalité, langage, démocratie – sans lesquels il n'y a pas place pour la sécurité. La vague scélérate a déjà acquis une formidable puissance outre-Atlantique et déferle sur tous les continents, se nourrissant des terreurs qu'elle décuple et exploite sur un mode consacré en 1933 : « *Avec moi, dans quatre ans, vous ne reconnaîtrez plus [le pays]* ».

### Soit on s'implique de façon résolue.

Avec des décisions fortes, notamment en matière de formation-préparation des dirigeants au pilotage des situations inconnues (loin de la seule administration de la normalité), de nouveaux contrats d'action collective avec les citoyens (loin de la seule communication) <sup>9</sup>, et aussi de recherche « fondamentale » (loin des seules compilations des bonnes pratiques des années 1980-2000). <sup>10</sup>

Telle est la « Grande décision » <sup>11</sup> qui nous convoque à cette heure. Le « trop tard » de convenance n'est pas une option. Mon combat continue, avec toutes les forces qui sont déterminées à permettre et inventer des futurs responsables. ■

# La Grande Décision

### Pessimisme ? <sup>3</sup>

Vers la fin des années 1970, en dépit de rudes avertissements (Seveso, Three Mile Island...), il ne faisait pas bon d'évoquer la question des « risques majeurs » : tout était « sous contrôle », et plus encore sous secret. En 1979, exemple parmi tant d'autres, quand Hugues de Jouvenel organisa une rencontre à *Futuribles* pour la sortie du numéro spécial que nous avions réalisé sur ce thème <sup>4</sup>, il dut passer outre les menaces du directeur de la Fonction publique qui « interdisait » la réunion. Trop tôt. Une bonne quinzaine d'années plus tard, la maîtrise des risques, depuis longtemps centrale dans des domaines comme l'aéronautique,

de ces ruptures qui venaient ébranler profondément nos sociétés complexes. On m'objecta : « *Vous n'acceptez pas le tragique de l'Histoire.* » <sup>6</sup> Et plutôt que de monter en compétence pour s'attaquer aux défis naissants, on fit descendre le sujet en salle des machines. Il déserta les passerelles de commandement. Je pus fort heureusement m'appuyer sur quelques grands pionniers, mais leur survie dans les organisations n'était pas des plus garanties. Comme je le note dans mon dernier ouvrage : « *Et le travail cessa, faute de présidents.* » <sup>7</sup>

Certes, on doit bien « accepter le tragique », mais une fois que l'on s'est battu. Pas avant.

1. Pour plus qu'un flash, on pourra se reporter à mon dernier ouvrage : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Manitoba-Les Belles Lettres, 2015.

2. Robert Andurand, « Patrick Lagadec ou la difficulté d'avoir raison trop tôt », *Préventique*, mars-avril 1997, n° 32, p. 119-124, repris dans *Le Continent des imprévus, op. cit.*

3. Combien de fois n'ai-je entendu cette critique, descendue comme herse protégeant de toute question ?

4. *Futuribles*, n° 28, novembre 1979.

5. « Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite », *Administration*, juin 1997 (avec Janek Rayer), cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/descriptionsauxruptures.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/descriptionsauxruptures.pdf) ; « Urgence, crises, ruptures, des théâtres de vulnérabilité en mutation », *Sécurité, Revue de Préventique*, n° 36, novembre-décembre 1997, cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/urgences%20crises%20ruptures1997.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/urgences%20crises%20ruptures1997.pdf) ;

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

6. Comme cela me fut opposé plusieurs fois, notamment lors d'une intervention à l'Académie des Technologies.

7. *Le Continent des imprévus*, p. 130.

8. Barbara Tuchman,  *Août 14*, Presses de la Cité, 1962, p. 24.

9. On observe notamment de remarquables percées, comme cette mobilisation de citoyens en matière de réseaux sociaux pour le traitement des situations d'urgence. Ainsi le développement magistral de forces citoyennes d'appui comme VISOV ou VOST-Europe, cf. [www.visov.org](http://www.visov.org) et [www.visov.org/vost-europe/](http://www.visov.org/vost-europe/)

10. Dans cette veine, nous avons commencé à travailler sur le thème « *Thinking differently* », lors d'un colloque organisé le 12 juin 2018, par la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, avec, notamment, le général Gallet commandant la BSPP, Nicolas Hennin, Herman Dutch Leonard de la *Kennedy School of Government, Harvard University* [...], cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf)

11. Patrick Lagadec : « La Grande Décision : capitulation ou invention, face aux événements extrêmes », École Polytechnique, 2008, cf. [www.patricklagadec.net/fr/pdf/La\\_grande\\_decision.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/La_grande_decision.pdf)