

LA BAULE (FRANCE)
2, 3, 4 JUIN 1982

L ' A C T I O N E N S I T U A T I O N D E C R I S E

par

Patrick LAGADEC*

* *Ingénieur de recherche, Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique,
5, rue Descartes - 75230 Paris Cedex 05 -*

S O M M A I R E

Présentation

I - DEFAILLANCES TECHNIQUES, CRISES SOCIALES

Des amorces, des signaux

1. AMOCC-CADIZ, 1976 ; TANIO, 1980	p. 5
2. SEVESO, 1976	p. 6
3. THREE MILE ISLAND, 1979	
1° Des contradictions structurelles face à l'information	p. 7
2° La difficulté des experts à maîtriser le processus technique lui-même	p. 7
3° L'existence de fautes préalables	p. 8
• Fautes en matières de prévention	p. 8
• Fautes en matière de sécurité civile	p. 8
4° Des contradictions entre le domaine technique et le domaine politique	p. 9
5° Des difficultés et contradictions qui entrent en résonance générale	p. 9
4. INATTENDU, VULNERABILITE, CRISE	p. 10

II - LA SITUATION DE CRISE

Elements d'analyse

1. LE CHOC	p. 11
2. LE DEREGLEMENT	p. 15
1° Principes de base	p. 15
a) Surcharge	p. 15
b) Instabilité	p. 16
c) Bouleversement de processus	p. 16
• Déferlement + grippage	p. 16
• Surgissement de rétroactions positives	p. 16
• Transformation de complémentarité en antagonismes	p. 16
• Aggravation des antagonismes	p. 16
• Multiplication des exigences contradictoires	p. 16
• Fuite dans le mythe et l'imaginaire	p. 16
2° Illustrations	p. 17
3. LA RUPTURE	p. 21
4. CRISES ET SECURITE DES SYSTEMES : PREMIERES OBSERVATIONS	p. 26

III - L'ACTION EN SITUATION DE CRISE

Quelques points de repère

1. LA GESTION APPLIQUEE A LA SITUATION DE CRISE : L'INADAPTATION	p. 29
1° Eléments de base	p. 29
2° Illustrations	p. 30
a) Incapacité de préparation	p. 30
• La résistance à l'idée de préparation	p. 30
• La difficulté d'aborder des questions tabous	p. 31
• Face à l'éventualité de rupture, le mythe	p. 31
b) Impuissance : une situation insaisissable pour le gestionnaire	p. 32
• Déferlement de problèmes	p. 32
• Des événements qui commencent à faire boule de neige	p. 32
• Des défaillances particulières deviennent catastrophiques	p. 33
• Une stucture inadaptée pour une situation de crise	p. 33
c) Des répliques impuissantes car inadaptées	p. 34
• Trop tard	p. 34
• Des demi-mesures	p. 34
• Des ordres absurdes ou incompris	p. 35
• Le système ne répond plus	p. 35
• Le recours à l'héroïsme impuissant	p. 35
2. ELEMENTS POUR L'ACTION	p. 36
1° Aptitudes fondamentales	p. 36
a) Face au choc, une capacité minimale d'intervention	p. 36
b) Face au dérèglement, éviter les fausses solutions	p. 36
c) Face à la rupture, une capacité politique	p. 37
• Volonté	p. 37
• Intelligence de la situation	p. 37
• Capacité à définir de nouvelles finalités, régulations, priorités	p. 37
d) Face au dérèglement, des capacités stratégiques	p. 37
• Un outil opérationnel central pour éviter la désorganisation générale	p. 37
• Une action cohérente pour éviter le gaspillage des faibles énergies disponibles	p. 38
• Une capacité en terme de réseau pour éviter la désintégration du système	p. 38
2) Illustrations	p. 38
a) Avant le choc, des moyens de sauvegarde	p. 38
b) Face à la rupture, une capacité politique	p. 39
• Une volonté	p. 39
• Une intelligence de la situation de rupture	p. 39
• De nouvelles finalités, de nouvelles règles	p. 40
• La capacité d'imprimer des changements fondamentaux	p. 41

c) Face au dérèglement : des capacités stratégiques	p. 42
• Un outil opérationnel central	p. 42
□ Des P.C. capables d'assumer une tâche colossale	p. 42
□ Tenir physiquement	p. 42
□ Tenir malgré le levier-clé qui casse au moment critique	p. 43
• Une action cohérente	p. 43
□ Pas de fougue désordonnée	p. 43
□ Pas de décision qu'on ne pourra faire respecter	p. 43
• Une capacité en terme de réseau	p. 44
□ Des relais diversifiés, essentiels dans les situations difficiles	p. 44
□ Vis-à-vis des médias : information vraie	p. 45
3. LES LIMITES DE L'ACTION	p. 46
1° Quelques réserves générales	p. 46
• La capacité d'absorber le choc initial	p. 46
• L'intelligence de la rupture	p. 46
• La capacité politique d'opérer des révisions déchirantes	p. 46
• Une capacité d'action, de réorganisation	p. 46
• La chance	p. 46
• L'histoire dépasse ses propres acteurs	p. 46
2° Illustrations	p. 47
• L'incapacité à opérer les transformations nécessaires	p. 47
• Des situations critiques où un simple accroc peut tout faire basculer	p. 47
• L'histoire reste aléa	p. 48
<u>Conclusion</u>	p. 51
<u>Annexe</u>	p. 55
<u>Bibliographie</u>	p. 57



PRESENTATION

Crise ? Notre univers mental - mindset selon le terme anglo-saxon - répugne le plus souvent à considérer la question de la crise, même si le mot connaît plutôt l'inflation dans le langage courant. Crise sociale, culturelle, économique..., peut-être. Mais la résistance se fait vive si on porte la question dans le domaine de la sécurité des systèmes, en posant notamment le problème du risque majeur, de la vulnérabilité de nos systèmes, qu'il s'agisse d'installations dangereuses, de "Flixborough sur roues", ou de réseaux essentiels à la vie nationale (1, 2). Possibilité de défaillances techniques graves, crises socio-techniques en corollaire ? La réplique est connue : "alarmisme, catastrophisme, pessimisme".

On concède qu'il puisse survenir de petites brèches dans nos systèmes, mais l'hésitation est grande à dépasser ce seuil dans la réflexion, encore plus dans l'action. Un point cependant retient l'attention : le problème des médias, qui terrorisent en raison de la propension qu'on leur prête à tort ou à raison, la dramatisation.

Les accidents sérieux connus à ce jour renforcent ces convictions premières. La marée noire de l'Amoco-Cadiz n'a pas condamné la côte bretonne; l'accident chimique de Seveso n'a pas fait de mort ; l'accident nucléaire de Three Mile Island non plus.

Et pourtant, cette attitude défensive semble inadaptée aujourd'hui. "L'expérience passée des accidents industriels n'est pas un guide sur lequel on puisse s'appuyer pour connaître ce qui peut arriver à l'avenir" souligne avec lucidité le premier rapport britannique sur les risques de la zone de Canvey Island (3, p. 25). "What if ?" s'interrogeaient à juste titre les membres de la Commission Kemeny (4). L'expérience, les récentes non-défaites ne suffisent pas, malgré tout le réconfort moral qu'elles peuvent apporter.

Il est temps d'écarter les voiles trompeurs : le risque majeur fait partie de notre univers, qu'on l'admette ou non, qu'on l'ait choisi ou non. L'accident gravissime est possible. Il pourrait donner lieu à des développements complexes qu'en première approximation on qualifiera de "crise". Situation qui, selon Edgar Morin, se reconnaît "non seulement à la progression des incertitudes et de l'aléa, mais aussi à la rupture des régulations, c'est-à-dire au déferlement des antagonismes et des processus incontrôlés s'auto-accéléralant et s'auto-amplifiant d'eux-mêmes". (5, p. 16)

Il s'agirait alors de traiter tout autre chose qu'un accident "classique". D'où la pertinence d'une réflexion a priori sur ce qu'est une situation-limite, sur le type d'action encore possible en de telles circonstances.

Certes, ceci élargit sans doute le champ habituellement considéré par la sécurité des systèmes. Mais la discipline n'en est pas à sa première ouverture. D'autres ont déjà réclamé que l'outil s'inscrive dans la dynamique du risque et non dans un cadre figé, sans doute plus sécurisant, mais certainement peu opératoire. Ainsi a-t-on souligné, par exemple, qu'un rapport de sécurité devait être vu comme un document opérationnel restant ouvert (appelant le suivi de paramètres-clés) et non pas seulement un document de

qualification. De même, nous semble-t-il, l'examen des situations de grande instabilité, de rupture, est partie intégrante de la sécurité des systèmes.

Il va de soi que ce champ de réflexion et d'action auquel doit s'intéresser la sécurité des systèmes ne saurait occulter la préoccupation déjà reconnue pour la prévention. Les accidents majeurs doivent absolument être évités. Il y a des désastres qui ne se "gèrent" pas. Ils peuvent imprimer des marques indélébiles, imposer de nouvelles structures techniques, sociales, politiques, dont certaines - comme la loi martiale ou l'état de siège (San Francisco, 1906 ; Courrières, 1906 ; Tokyo, 1923) - ne sont guère enviables par des sociétés se reconnaissant dans l'idée de démocratie.

Mais la prévention peut être mise en défaut. Et, d'ailleurs, de bonnes analyses des situations post-accidentelles peuvent venir à point pour stimuler les efforts de prévention.

La présente contribution n'est qu'un premier essai. Elle tente seulement de placer quelques jalons, sans rien rejeter ou conclure à l'avance. Le texte comprend :

- d'une part (chapitre I), un rappel de quelques cas d'accidents ayant donné lieu à des amorces de crise ;
- d'autre part (chapitres II et III), une analyse de la situation de crise et un examen de l'action en situation de crise.

Nous voulons marquer dès l'abord qu'il n'y a pas continuité simple entre le premier chapitre - qui esquisse une interrogation sur le panache des conséquences sociales pouvant suivre une défaillance technique grave - et les deux autres parties qui puisent à d'autres sources. En effet, pour l'étude de ces situations de crise, l'expérience faisait heureusement largement défaut en matière d'accidents industriels. Nous avons trouvé des matériaux de réflexion dans des cas historiques, des cas-limites tels la déroute de 1870, la période critique de 1914, la débâcle de juin 1940, Hiroshima, Dien Bien Phu, Mai 1968, la chute de Shah d'Iran en 1979.

☆
☆ ☆

Cette contribution qui se situe à l'étape initiale d'une recherche sur les situations de crise appelle un certain nombre de remarques préliminaires. Nous voulons en retenir deux immédiatement.

- On pourra s'étonner de trouver dans un même texte, fût-ce dans des chapitres nettement séparés, des éléments aussi hétérogènes. Quoi de commun entre un accident technologique et une guerre, une révolution ? Certains iront au-delà de la question et tiendront pour acquit qu'il s'agit là de phénomènes n'ayant absolument rien de commun : dans une guerre ou une révolution, la totalité du pays est touchée alors qu'un accident resterait localisé ; une guerre ou une révolution provoque une mobilisation physique ou psychologique générale alors qu'un accident se saurait susciter de résonance générale : le consensus qu'il y aurait pour faire face à une défaillance technique empêcherait le développement d'une véritable crise.

Le refus peut être poussé plus loin encore. Chaque crise n'est-elle pas spécifique ? Quoi de commun entre une guerre et une révolution ? Quoi de commun entre un phénomène de XIXe siècle et un autre du XXe ? entre un événement européen et un événement survenu au Japon ?

Ces observations doivent être gardées à l'esprit. Néanmoins, nous avons choisi de maintenir notre approche. Pour plusieurs raisons :

- Si les crises ont bien évidemment chacune leur spécificité propre, on ne peut exclure, a priori, que leur examen soit riche de questions, voire d'enseignements au moins partiels (surtout lorsque des régularités apparaissent avec quelque force).
- Si, à l'évidence, on ne saurait mettre sur le même plan la débâcle de juin 1940 avec une défaillance technique qui surviendrait aujourd'hui, on ne peut exclure a priori que l'examen de situations étrangères à la catastrophe industrielle puisse suggérer quelques pratiques susceptibles d'aider un état-major de crise.
- Si les événements sociaux de type guerre, révolution, tension exacerbée sont d'un autre ordre que les accidents technologiques, il reste que nos systèmes techniques ne peuvent être isolés de leur contexte, de leurs univers social. La sécurité des systèmes ne saurait tolérer des oeillères la contraignant à ne jamais dépasser les questions purement techniques (si d'ailleurs il en existe). Qu'advient-il de la sécurité d'un système placé dans un environnement en forte turbulence ? Des observateurs se sont ainsi penchés sur le cas de certaines villes américaines en proie à de graves crises financières : nombre de systèmes techniques, dont la maintenance ne peut plus être assurée, connaissent des défaillances à répétition. Une question, parmi d'autres (et loin d'être la plus préoccupante car il reste tous les problèmes d'ordre public), apparaît : que devient la sécurité d'un système hautement sophistiqué si des contraintes budgétaires draconiennes en viennent à rendre impossible le suivi projeté en matière de sécurité précisément ?
- Si, enfin, on peut émettre des réserves sur la capacité d'un accident technologique à être le déclencheur d'une crise sociale, nul ne saurait garantir qu'un tel événement ne puisse, dans tel ou tel contexte, participer largement à un processus de dérèglement. On ne peut, d'un revers de la main, classer sans suite tel événement faisant en un quart d'heure plus de 5 000 morts dans une de nos grandes villes ; ou, plus grave, tel événement entraînant des irréversibilités ou des impacts sur longue période, qu'il s'agisse d'intégrité du territoire, ou de santé publique. On ne saurait garantir que, dans certaines circonstances dont telle ou telle a déjà fait l'objet d'amorces de réflexion, il n'y aurait pas : bouleversement des attitudes vis-à-vis de l'expertise, bouleversement de rapports de forces, transformation du champ symbolique.
- On pourra également mettre en question la finalité même de cette investigation. Ne recouvrirait-elle pas une idée de "contrôle" social à la fois impossible dans sa pratique et inacceptable dans son projet ? La crise n'est-elle pas un moment privilégié pour l'innovation, les mutations que supposent tout développement ? Vise-t-on à supprimer ce qui reste parfois le seul moyen de transformation d'un système ?

L'argument mérite la plus grande attention. Il ne sera pas question ici de super-gestion qui aurait pour but de contrôler des commandes illusoire. Il sera question d'action encore possible en situation de crise. Pourquoi une action ? Parce que nous refusons l'idée que le développement, la transformation d'un système peuvent intervenir seulement à la suite de désintégrations générales ; surtout à une époque où les désastres peuvent laisser des marques cuisantes sur très longue période. Parce que, même une réorganisation complète suppose que le système conserve quelque moyen. La pers-

pective n'est donc pas un "contrôle social" ultra-sophistiqué ; c'est l'action, qui offre un minimum de capacités permettant la survie - qu'il y ait ensuite poursuite ou redéfinition des finalités et moyens du système.

☆
☆ ☆

L'une des fonctions essentielles de l'échange sera de mieux clarifier ambiguïtés et zones d'ombres qui marquent ce texte de travail. Il nous a semblé que la rencontre de La Baule était précisément un lieu privilégié où la critique pourrait s'avérer fructueuse. C'est la raison pour laquelle ce texte est soumis en l'état à la réflexion des participants.

I - DEFAILLANCES TECHNIQUES, CRISES SOCIALES

Des amorces, des signaux

1. AMOCO-CADIZ, 1978 ; TANIO, 1980

Les deux dernières marées noires qui ont frappé la côte nord de la Bretagne sont bien à comprendre comme des signaux : de graves défaillances techniques, des défaillances à répétition portent en elles la possibilité de crises aiguës.

Amoco-Cadiz

C'est la démonstration cinglante que la sécurité d'un système technique (socio-technique plus précisément) n'a pas été pensée. Quinze ans après la conception des grands pétroliers, onze ans après la première marée noire du Torrey-Canyon, on disposait seulement de quelques moyens de secours inadap-
tés : pas d'un système de navigation, de surveillance, de lutte. En matière de lutte précisément, l'objectif retenu était de pouvoir traiter une pollution de 30 000 tonnes de pétrole (à comparer au 100 000 tonnes du Torrey Canyon). On ne pouvait même pas concevoir la "dernière guerre", encore moins s'y préparer : les capacités théoriques n'atteignaient pas l'objectif, comme le soulignait le rapport du GICAMA* en 1977 (rapport au gouvernement) : "L'ensemble du matériel disponible permettrait au mieux de contenir et d'éliminer un rejet accidentel de 5 000 à 10 000 m³" (6, p. 140). Sur le papier, l'insuffisance était flagrante ; quant à la capacité effective, "aucun exercice réel n'avait été organisé", avertissait encore le GICAMA (6, p. 140).

Après une série de marées noires, après une série d'avertissements sans suite, l'échouement du 16 mars 1978 ne resta pas une simple affaire "technique". Dans le refus des marins-pêcheurs de s'associer alors aux efforts des pouvoirs publics pour redonner à la côte son aspect antérieur, il faut voir des traces de crise sociale. L'échouement de l'Olympic Bravery (1976) et l'insuffisance de la réplique avait choqué ; l'Amoco-Cadiz rouvrait la cicatrice, le Tanio allait approfondir encore la blessure.

Tanio

Lorsque le Tanio se casse en deux, en 1980, de meilleurs dispositifs d'intervention permettent de réduire les dégâts de moitié. Mais les traces de crise sociale constatées en 1978 se transforment en amorces plus marquées : les marins-pêcheurs ne sont plus seuls à faire difficulté. Une union régionale s'esquisse contre le pouvoir central ; l'accueil musclé réservé aux élus de tout bord venus manifester à Paris dans l'espoir de se faire mieux entendre cristallise l'opposition, radicalise certaines prises de position. Venus à Paris dans la tristesse, les manifestants repartent avec hargne et rage. Cer-

* Groupement Interministériel de Coordination des Actions en Mer des Administrations.

tains indices font craindre qu'un processus dangereux ne soit en cours : l'accident grave va-t-il devenir l'occasion d'actualiser des contradictions régionales virtuelles ? Si l'on en croit certains élus, le pouvoir central comprend la menace et fait rapidement marche arrière : à la "fermeté" dans la rue succède l'audience où s'exprime la "compréhension".

2. SEVESO, 1976

L'enseignement essentiel de la fuite de dioxine ne tient pas dans le fait, cinq ans après, qu'on ait pu être rassuré sur les conséquences de l'accident. L'important, c'est l'incertitude, l'urgence, l'impuissance qui ont marqué l'été 1976 dans la région de Milan. C'est aussi que la crise technico-sociale majeure soit clairement entrée dans le champ du possible.

Confusion, paralysie, risque grave. Du côté des pouvoirs publics, on rassure et on se rassure : "D'autres mesures ne doivent pas être considérées comme nécessaires ou urgentes", affirme la Préfecture treize jours encore après l'accident, alors que les précautions prises sont fort limitées. Chez l'industriel on travaille avec acharnement et inquiétude : quelle sera l'ampleur nécessaire de l'évacuation ? On se demande même si une partie de Milan... Au 14e jour, le directeur des recherches médicales (G. Reggiani) du groupe industriel casse le jeu : "La situation est très grave, il faut des mesures draconiennes, il faut enlever 20 cm de terre, enterrer l'usine, détruire les maisons", alors même que le ministre régional de la Santé vient d'affirmer à la télévision : "Tout est sous contrôle".

Stupéfaction, retournement de situation, volte-face des pouvoirs publics. Crise technico-scientifique : la réaction accidentelle reste "inexplicable" selon l'industriel ; le produit reste "partiellement un mystère" selon le directeur du Laboratoire d'Hygiène de la Région ; la décontamination se révèle incertaine : "Si dans trois mois les mesures n'ont pas donné de résultats positifs, nous laisserons la nature suivre son cours", confesse le ministre régional de la Santé.

La crise sociale couve : ce sont des oppositions acharnées entre institutions les plus diverses. Le 24 août la tension est à son comble : on s'attend au renversement de l'Exécutif régional ; mais, finalement, le P.C.I. décide de ne pas passer à l'acte, des considérations politiques nationales (stratégie du compromis historique) ayant pesé à côté d'analyses politiques régionales (le P.C.I. pouvait craindre l'arrivée au pouvoir d'une tendance de la Démocratie Chrétienne encore moins appréciée par lui).

Le P.C.I. laisse vivre le gouvernement en sursis, l'industriel indemnise, la population veut d'abord oublier, les bilans de santé se montrent rassurants : le processus de crise se résorbe.

3. THREE MILE ISLAND, 1979

Ici aussi, le processus de crise va se résorber sans éclatement dramatique. Parce que l'accident ne dégénère pas, parce que l'on peut éviter des évacuations sur grande échelle, parce que H. Denton et son équipe, les responsables locaux et fédéraux ont pu canaliser l'événement. Mais les ingrédients de la crise sont là, en pointillé.

1° Des contradictions structurelles face à l'information

Le problème de l'information en situation de crise est extrêmement complexe. Il s'agit en effet de traiter d'événements très techniques, fortement marqués par l'incertitude, porteurs de développements graves. Il s'agit de traiter de questions potentiellement critiques pour un exploitant, voire une stratégie industrielle, une économie nationale. Et ce sont, dans le même temps, des événements exceptionnels, donc des matériaux exceptionnels pour les médias dont la fonction est précisément, le plus souvent, le traitement de l'événement singulier.

Il y a aussi contradiction dans la gestion du temps : pour les techniciens, le diagnostic, la mise en place de la réplique, la communication demandent des délais ; des délais d'autant plus longs que l'événement est exceptionnel, inhabituel ; pour les médias et les radios en particulier, la logique est l'information immédiate ; avec des délais d'autant plus courts que l'événement est exceptionnel : l'habituel peut attendre, pour l'exceptionnel ce n'est pas seulement l'"urgence", mais l'"immédiat" ou le "flash".

D'où : faux pas dans l'information, confusion, suspicion de part et d'autre, confrontation. Exemples : la nouvelle passe sur les ondes avant même que bien des responsables aient pu être joints ; le président de la Metropolitan Edison et les chargés d'information de la même organisation se contredisent ; dès sa première conférence de presse, l'exploitant perd toute crédibilité, etc.*

2° La difficulté des experts à maîtriser le processus technique lui-même

On a beaucoup souligné les problèmes liés à l'information et aux médias ; cet élément ne doit pas occulter les problèmes d'incertitude technique, les difficultés de compréhension théorique pour les experts eux-mêmes, la viscosité des intelligences placés devant une situation à la fois inédite et implicitement (ou même explicitement) rejetée du champ de travail et de réflexion. Les documents annexes au rapport Kemeny sont riches d'enseignements à cet égard.

- H. Denton : " J'avais envoyé une équipe... et ils tombèrent dans un trou noir einsteinien. Il était pratiquement impossible d'obtenir de la bonne information en provenance du site... Mon souvenir... est que nous n'obtiendrons de l'information qu'après l'événement ; et alors que nous serions en train de la traiter, quelque chose d'autre surviendrait. Et nous courions ainsi après le problème : nous n'arrivions pas à l'attaquer de front." (TMI Commission Hearings, Denton testimony, 31 mai 1979, 8, p. 206).

* Pour le développement et l'illustration de ce point, voir le document annexe au rapport Kemeny : Report of the Public's Right to Information Task Force to the President's Commission on the accident at Three Mile Island. Oct. 1979. (Cf. P. Lagadec, 7).

- Un opérateur : "Je pense que le consensus général tout au long du premier jour était :
 - 1) que personne ne savait vraiment ce qui se passait en réalité,
 - 2) que certains avaient une présomption mais ne voulaient pas vraiment y croire." (9, p. 207)

3° L'existence de fautes préalables

Ces fautes peuvent devenir autant de motifs de confrontations, surtout lorsque des refus radicaux existent, de façon explicite ou latente, vis-à-vis de la technologie en cause.

- Fautes en matière de prévention

J. Kemeny : "De nombreux facteurs ont contribué à l'action inappropriée des opérateurs, tels que des insuffisances dans leur formation, le manque de clarté de leurs procédures de conduite, la défaillance des organisations à tirer les justes enseignements d'incidents antérieurs et les déficiences dans la conception de la salle de commandes. Ces insuffisances sont le fait de l'exploitant, du constructeur, et de la commission fédérale qui réglemente l'énergie nucléaire. C'est pourquoi, que l'erreur d'opérateur "explique" ou non ce cas particulier, ces insuffisances rendaient en fin de compte inévitable, nous en sommes convaincus, un accident tel que celui de Three Mile Island." (4, p. 11)

- Fautes en matière de sécurité civile

- "Avant l'accident, l'approche de la N.R.C. en matière de réglementation apparaît avoir contribué à la croyance que l'organisation des secours hors-site était pratiquement non nécessaire du fait du sérieux des systèmes de sauvegarde." (10, p. 2)
- "Au moment de l'enquête publique, une association (Citizen for a Better Environment) éleva de nombreuses objections ; celles relatives aux plans de secours étaient les suivantes :
 - . plans d'alerte et d'évacuation inadéquats et ingérables ;
 - . ces plans font l'hypothèse que tout le monde réagira promptement, saura comment répondre, est entraîné à le faire ;
 - . aucune autorisation ne devrait être donnée pour l'unité 2 tant que les plans d'urgence et d'évacuation n'ont pas été rendus opérationnels à travers une série d'exercices." (10, pp. 11-12)
- "La N.R.C. plaida la cause de l'exploitant. Le directeur de la défense civile du Comté Dauphin assura que son organisation de secours pourrait contacter toutes les personnes nécessaires en quelques minutes ; il assura aussi que l'on pourrait évacuer en 7 heures la zone située dans un rayon de 5 miles. Pressés de question, les juristes qui le conseillaient - ils appartenaient à la Metropolitan Edison et à l'administration - refusèrent cette ligne de questionnement en arguant que nulle part il n'apparaissait qu'une évacuation au-delà de 5 miles serait jamais nécessaire. Les officiels rejetèrent aussi l'idée d'exercices pour la raison qu'ils pourraient être contre-productifs." (10, pp. 12-12)

- "En 1974, l'exploitant assura la municipalité de Middletown que l'évacuation de cette ville ne serait jamais nécessaire ; en cas d'accident catastrophique, on aurait plusieurs jours pour procéder à l'évacuation. (10, p. 33) :

"Même le pire des accidents possibles envisagé par l'A.E.C. n'exigerait pas l'évacuation du Borough de Middletown. En cas d'accident catastrophique à Three Mile Island - accident qui nécessiterait l'évacuation des voisins immédiats de la centrale (c'est-à-dire dans un rayon de 2 miles) -, une période de plusieurs jours serait donnée pour réaliser l'évacuation, et ceci sans que les gens soient soumis à des niveaux dangereux d'expositions aux radiations." (Lettre de F. Shirk, Supervisor Communications Services, Metropolitan Edison, à Merkle, Borough of Middletown, P. A., datée du 4 février 1974 et citée in 10, p. 34.)

Et, finalement, on aboutit à la situation d'impuissance du 28 mars 1979 :

- "Lorsque que l'accident survint, le plan d'Etat était inadéquat, les plans de comté limités, et les plans locaux inexistant. Les plans d'évacuation furent ou élaborés ou développés substantiellement lors de la phase la plus critique de l'accident." (10, p. 2)

4° Des contradictions entre le domaine technique et le domaine politique

Après coup, tout est clair : les rejets étaient minimes, le processus accidentel fut contrôlé, l'explosion d'hydrogène était exclue... Sur le moment - et encore une fois le temps apparaît comme une dimension critique dans le phénomène de crise -, le politique ne sait trop comment gérer le doute, comment traiter l'incertitude des techniciens.

Après coup, les scientifiques pourront expliquer pourquoi "ça ne pouvait évidemment pas exploser", ou, à l'inverse, pourquoi "des saboteurs n'auraient pu faire pire".

Mais l'"après" n'a ici aucune pertinence. Le politique doit pouvoir décider - sur le champ - s'il faut, notamment, évacuer ou non - dans le cas présent un million de personnes.

5° Des difficultés et contradictions qui entrent en résonance générale

Toutes ces composantes de la situation s'enchevêtrent bientôt et c'est alors que la crise se développe. Suspicion, contradictions, fautes, incertitudes... finissent par déterminer une situation où, très exactement, les responsables "ne savent plus à quel saint se vouer".

- Le Président de la N.R.C. : "Nous sommes comme un couple d'aveugles qui titubent et tournent en rond." (11)
- Le maire de Goldsboro : "Utilisez votre propre jugement. Nous n'osons pas vous dire de quitter vos domiciles." (Au cours d'un porte-à-porte général, 4, p. 11)

4. INATTENDU, VULNERABILITE, CRISE

Les trois cas présentés pourraient être complétés. Des situations du passé pourraient donner des exemples de montées aux extrêmes. Le désastre de San Francisco (1906), dû beaucoup plus aux conséquences secondes du séisme qu'au tremblement de terre lui-même (en raison du type de construction, des conduites de gaz, de la vulnérabilité des conduites d'eau), conduisit le Général commandant la garnison locale à imposer une quasi loi martiale : la municipalité était dirigée par un maire reconnu comme incapable et corrompu. Le cataclysme de Tokyo-Yokohama (1913, 14 000 morts), dû lui aussi aux effets seconds d'un séisme destructeur (destruction de grands réservoirs de pétrole et d'essence, foyers dans chaque maison...), donna lieu à proclamation de loi martiale ; peu avant socialistes et Coréens avaient été désignés par l'Empereur comme responsables du désordre. La catastrophe minière de Courrières (1906) conduisit Clémenceau à décréter l'état de siège.

Il faudrait aussi s'interroger sur les crises qui pourraient se développer en cas, non seulement d'accident ponctuel grave, mais encore de défaillances de réseaux. Panne E.D.F. du 19 décembre 1978. Incendie du central téléphonique de Lyon au mois de novembre 1981 : trois jours de rupture de communications, 24 heures pour les liaisons publiques-clés ; ébranlement de divers systèmes touchés de proche en proche (T.G.V., aviation ...) ; interrogation sur la situation à laquelle on avait échappé : la défaillance généralisée du réseau français*.

En bref, il importe aujourd'hui de réintroduire les notions d'inattendu, de vulnérabilité de nos systèmes techniques. Les gains prodigieux réalisés en matière de complexité, d'intégration de systèmes multiples, de concentration (d'énergie, d'information, de produits dangereux) sont porteurs de crise.

Il faut mesurer la difficulté à faire face à la situation. Pour être mieux pourvu que le ministre de l'Intérieur qui, en 1967, pouvait seulement déclarer, face à la marée noire du Torrey Canyon :

"Dans aucun pays au monde personne n'avait jamais imaginé qu'un pétrolier puisse couler auprès des côtes. (...) Personne n'aurait évidemment pu penser que 100 000 tonnes de pétrole puissent se déverser un jour dans la Manche." (12)

A l'inverse, au mois de novembre 1980, les autorités canadiennes réussissaient à éviter que l'accident de Mississauga ne dégénère.

* Autre illustration récente : la panne du centre régional de contrôle aérien d'Athis-Mons (Essonne), dans la nuit du 19 au 20 mai 1982. Heureusement (comme dans le cas du central téléphonique de Lyon), la défaillance eut lieu à un moment non critique : la nuit, une veille de jour férié où les avions postaux ne décollent pas.

II - LA SITUATION DE CRISE

Eléments d'analyse

On peut préciser la notion de crise à partir de trois points de repère.

Le premier, c'est le choc. L'événement survient de façon brute, jette dans le désarroi. L'impossible s'impose; ébranle, avec une force insoupçonnée jusque-là, les certitudes les plus enracinées, les édifices les plus robustes. L'événement laisse sans moyen, prend l'intelligence par le travers.

Mais la crise n'est pas une simple brèche dans le système, et un deuxième point de vue est nécessaire si l'on veut passer de la constatation paralysée à l'analyse où l'intelligence reprend place. La crise n'est pas que déferlement, elle est dérèglement. Un dérèglement qui entre en résonance dans l'ensemble du système. La régulation habituelle, qui donnait au système sa fonctionnalité, devient mouvement brownien, sans but, sans logique, sans efficacité.

Et il y a plus encore, comme les gestionnaires malheureux de ce système en dérèglement le mesurent rapidement. S'il y a dérèglement généralisé, c'est que les conditions imposées au système sont un défi de type nouveau : il y a situation inédite. La crise est plus que choc, plus que dérèglement, elle est rupture.

Il faut bien comprendre ces trois aspects de la crise si l'on veut être capable d'agir encore, ou tout au moins de tenter quelque action.

1. LE CHOC

◆ La déroute de 1870⁽¹³⁾

"A notre Quartier Général, devant les nouvelles simultanées de Forbach et de Reichshoffen, c'est la stupeur, la consternation, l'affolement. La veille, on y était à la confiance puérile, à la présomption insolente. En trop peu de temps, on tombe de trop haut pour ne pas en être étourdi.

Le colonel Fay note dans son journal de campagne : "Au Grand Quartier la douleur est dans tous les coeurs. Ce qui est plus grave, le désarroi paraît complet dans l'entourage de l'Empereur. On n'y parle que de partir sans retard. Déjà des voitures, chargées en toute hâte, emportent au chemin de fer une partie des bagages de la maison impériale... C'est une véritable panique, un désordre inexprimable". (p. 83)

Au Palais-Bourbon (le 3 septembre), le gouvernement est instamment pressé de faire une déclaration. Palikao monte à la tribune ; il paraît manifestement gêné. Il dit "reconnaître que la situation ne permet plus d'espérer, d'ici à quelque temps, une jonction des forces du maréchal de Mac-Mahon avec celles du maréchal Bazaine". Il ajoute, en hésitant : "Il y a peut-être d'autres nouvelles et d'une nature plus grave, mais j'affirme que nous n'avons reçu aucune information officielle ; nous ne pouvons donc vous en donner."

Il en a dit trop, et pas assez. Un lourd malaise pèse sur l'assemblée soudain silencieuse. Jules Favre se lève de sa place, il demande simplement : "L'Empereur communique-t-il encore avec ses ministres ?" On attend quelques secondes la réponse qui vient enfin. "Non". Ce "non" tombe comme un couperet. "Cela suffit, reprend Jules Favre. Le gouvernement ayant cessé d'exister..." (pp. 126-127)

Le 4 septembre est un dimanche, le temps est magnifique, la matinée relativement calme. La population, comme ses dirigeants, se trouve dans le plus complet désarroi. Beaucoup pressentent qu'"il va se passer quelque chose", personne ne peut dire quoi.

L'attention générale se porte vers le Palais-Bourbon. "Le Corps Législatif, écrit dans ses Souvenirs M. de Freycinet, paraissait seul, à cette heure, représenter le pays. Malheureusement il doutait de sa propre autorité ; il se jugeait, à bon droit, suspect par suite de ses origines ; il manquait du crédit nécessaire pour prendre et imposer les résolutions qu'appelaient une telle extrémité. Il se débattit dans l'impuissance."

Le drame sera là. Le Parlement est débordé, tout le monde l'est. Aussil'opposition. Le matin du 4, elle ne se réunit pas, elle ne se concerta pas, elle ne se prépare pas. Le régime et ses adversaires demeurent également inertes. Tous sont frappés de stupeur. (p. 128)

A six heures du soir, l'Assemblée se disperse, dernier lien avec l'ancienne légalité. Le Second Empire a disparu, comme dans une trappe.

Durant toute cette journée du 4 septembre 1870, il n'y a pas un coup de feu, pas un mort, pas un blessé. Le régime qui, au plébiscite du 8 mai, moins de 4 mois auparavant, recueillait 77 % des suffrages, n'est aujourd'hui défendu par personne. Ainsi, dans l'Italie fasciste, le soir du 23 juillet 1943, le mussolinisme s'effritera en quelques minutes. (p. 134)

Telle est la situation. Le moins que l'on puisse dire est qu'elle est désespérante. Avec son empereur prisonnier, son nouveau gouvernement encore incertain, la France se trouve subitement sans chefs, en même temps que sans moyens militaires. Au cours de son histoire, elle a connu bien des invasions, mais toujours il lui était resté quelque armée pour s'opposer à l'ennemi. Cette fois, elle n'a plus rien. (...)

A l'intérieur la désorganisation, à l'extérieur l'hostilité, sur le plan militaire le vide. Pour le malheureux gouvernement de la Défense Nationale, l'état dans lequel il prend la France est tragique. (p. 145)

◆ La débâcle de 1940⁽¹⁴⁾

"Le général Gamelin est atterré par les rapports qui lui parviennent de tous les secteurs du front. De son G.Q.G. à Vincennes, il téléphone à 20 h. 30 à M. Daladier, ministre de la Défense Nationale, pour l'informer de la gravité de la situation.

"Jusque-là, écrit Pertinax, il (le général Gamelin) semble s'être bercé de l'illusion que tout pouvait être "colmaté", terme emprunté au vocabulaire de la guerre de 1914-1918... Soudain il ouvrit les yeux au réel."

M. William Bullitt a été le témoin de la scène. L'ambassadeur des Etats-Unis est arrivé au ministère de la Guerre à 19 h. 45. Il y a trouvé Daladier, à peine revenu d'une séance du Comité de guerre. Le Président a confiance dans le cours de la bataille. Gamelin l'a rassuré. Mais la sonnerie du téléphone retentit. Du donjon de Vincennes, le généralissime appelle le ministre. Celui-ci écoute machinalement. Tout à coup, il s'écrie :

- Non ! Ce que vous dites n'est pas possible ! Vous vous trompez ! Ce n'est pas possible !

Gamelin vient de lui apprendre qu'une colonne blindée allemande, ayant tout brisé sur son passage, croise entre Reims et Sedan. Daladier est haletant. Il trouve la force de crier :

- Il faut attaquer aussitôt !
- Attaquer ? Avec quoi ? répond Gamelin. Je n'ai plus assez de réserves.

D'assez longues explications s'ensuivent. Elles se terminent par ces mots du général :

- Entre Laon et Paris, je ne dispose pas d'un seul corps de troupes.

Pendant le visage de Daladier se contracte de plus en plus. "J'avais l'impression, raconte M. Bullitt, qu'il diminuait à vue d'oeil." Le sinistre dialogue s'achève sur cet échange de phrases :

- Alors, c'est la destruction de l'armée française ?
- Oui, c'est la destruction de l'armée française ! (p. 104)

A 11 heures, Paul Reynaud réunit en conférence une partie des membres du gouvernement, les Présidents du Sénat et de la Chambre, le général Hering, le préfet de police M. Langeron, et quelques autres personnalités, au hasard de leur présence. Ceux-ci ne dissimulent pas leur panique. "Les trente personnes qui délibèrent, écrit Pertinax, n'avaient jamais soupçonné la faiblesse interne de l'armée et du commandement. Brusquement, elles voyaient la route de la capitale ouverte aux Allemands, sans un régiment pour se mettre au travers. Et le chef suprême se déclarait à bout de ressources ! La confusion des propos fut inouïe... "Pourquoi, suggéra quelqu'un, des bateaux de guerre de faible tirant d'eau ne remonteraient-ils pas la Seine et ne défendraient-ils pas la ville ?" (p. 112)

Il est peu de tragédies comparables à celle qui s'est déroulée sur le sol de la France entre le 10 mai et le 10 juillet 1940. Soixante jours ont suffi pour anéantir nos armées et balayer nos institutions. "L'histoire moderne", écrit l'Américain W. L. Langer, "rapporte peu d'événements aussi stupéfiants que la défaite et l'écroulement de la République française, en juin 1940. Jamais une grande puissance militaire n'a été écrasée aussi vite et aussi inexorablement, depuis la campagne éclair de Napoléon contre la Prusse en 1806. En moins de six semaines, une des puissances qui dirigeaient le monde fut littéralement balayée de la scène internationale." (p. 5)

◆ Hiroshima (15)

"Je repensais à des histoires entendues le premier jour. Quelle chose faible et fragile que l'homme devant de pareilles forces de destruction ! Après le *pika*^{*}, la population tout entière avait été ravalée au niveau de la bête. Ceux qui étaient encore capables de marcher s'en allaient en silence vers la banlieue et les collines avoisinantes, comme des êtres dépourvus d'intelligence et de volonté. Quand on leur demandait d'où ils venaient, ils tendaient un doigt vers la ville et disaient : "De là !" Quand on leur demandait où ils allaient, ils tendaient un doigt dans la direction opposée et disaient : "Là !" Ils étaient si hébétés qu'ils agissaient comme des tomates.

Leur comportement avait étonné tous ceux qui les avaient observés. Des visiteurs venus de l'extérieur avaient vu avec stupéfaction de longues files de gens suivre comme des somnambules un sentier étroit et rocailleux, alors qu'une route large et asphaltée se déployait parallèlement au sentier, à quelques mètres de distance. Ces observateurs n'arrivaient pas à comprendre qu'ils assistaient à l'exode d'une population qui avait perdu tout réflexe et qui marchait comme dans un cauchemar.

Un peuple psychiquement anéanti fuyait une cité physiquement détruite." (pp. 65-66)

◆ Mai 1968 (16)

"Le gouvernement de la France paraissait un théâtre d'ombres. Les déclarations officielles ne passaient plus la rampe. Les slogans surréalistes de Mai les faisaient soudain plus démodées que le latin. Pendant six semaines, la seule image, ou presque, qui surnagea du pouvoir, ce fut sa police. C'est qu'elle était là, bien présente dans la rue, principal forum de la vie publique.

Vit-on jamais, dans notre histoire, pareil paradoxe ? Ce puissant appareil de l'Etat était comme frappé d'impuissance et doutait de lui-même, tandis qu'un immense refus d'obéir gagnait peu à peu tous les secteurs d'activité du pays. Tout s'arrêtait. Bientôt l'idée s'accrédita que le gouvernement et les institutions pouvaient basculer, comme une citadelle assiégée, sous les coups de ces marées humaines qui venaient battre chaque nuit ses fondations.

Le monde entier regardait, stupéfait, ce spectacle. (pp. 19-20)

Du côté du gouvernement, le Général reste invisible pendant ces quelques journées ; M. Pompidou est en Afghanistan, et il est évident que personne n'est prêt à prendre les mesures audacieuses qui s'imposeraient. (p. 140)

Ce qui m'avait frappé dans cette conversation, comme je le disais, c'était le ton du ministre de l'Education Nationale : celui d'un homme au seuil de l'effondrement. Qui ne l'aurait été à sa place ? Depuis bien des semaines maintenant, il était ce capitaine sur la passerelle de son navire sans gouvernail ni compas qui affrontait une mer déchaînée avec un équipage fou et des officiers paralysés." (pp. 220-221)

* *Pika* signifie étincelle, lueur, éclat brusque de lumière, comme la fulguration de l'éclair.

Je garde de ces journées qui précédèrent le 30 mai un sentiment indéfinissable. La peur est en train de s'installer au coeur de l'appareil de l'Etat. Si la plupart des hauts fonctionnaires tentent avec courage de sauvegarder ce qu'ils peuvent de leurs anciennes responsabilités, ils voient bien que les instruments qui leur sont confiés sont progressivement atteints de paralysie. Ils se tournent alors vers ceux qui les commandent et dont une longue tradition leur a appris à servir loyalement les desseins, mais ils ne rencontrent que des visages absents. (p. 279)

"De tout le personnel éperdu, infidèle ou obstiné qui grouille, quelques jours durant, sur ce qui paraît être la dépouille de la Ve République, seuls restent debout le Premier ministre et le préfet de police." (André Malraux, par Jean Lacouture, p. 279).

♦ Iran, 1979⁽¹⁷⁾

Le 31 décembre 1977, le Président Carter à Téhéran :

"L'Iran, dont le Shah préside si remarquablement à la destinée, est une île de stabilité dans l'une des régions les plus troublées du monde. C'est là un grand hommage à vous-même, Votre Majesté, à votre direction et au respect, à l'admiration, et à l'amour que votre peuple vous porte... (p. 14)

"Moins de deux semaines plus tard, les manifestations antigouvernementales allaient devenir si visibles que la force militaire ne pourrait plus les dissimuler. Avant la fin de l'année, les émeutes allaient pulvériser le pays." (p. 16)

2. LE DEREGLEMENT

Le choc bouleverse. Et pourtant l'analyse doit pouvoir reprendre pied. En nous référant à Edgar Morin (18), nous allons préciser le second trait de la crise : le dérèglement généralisé du système. Un certain nombre d'illustrations viendront étayer ces éléments de compréhension.

1° Principes de base

Pourquoi subit le choc de la crise, celle-ci se réduit vite aux quelques traits les plus évidents : agression extérieure, désordre interne, blocage des processus. Les remèdes semblent évidents : colmatage de la brèche, rappel à l'ordre, déblocage des processus. Mais les remèdes vont apparaître inopérants : il n'y a pas seulement brèche mais situation générale de défaillance ; pas seulement désordre passager mais dérèglement profond ; pas uniquement blocage mais développement de processus contradictoires. La dynamique de la crise se compose des éléments suivants :

a) Surcharge

A l'idée première d'agression doit s'ajouter celle de défaillance interne du système : celui-ci devient incapable de résoudre non seulement "le" problème posé par telle ou telle brèche particulière, mais encore les problèmes qu'il résolvait en-deçà de certains seuils. Il y a surcharge. Et l'on sait qu'une surcharge n'a pas pour seule conséquence possible un rendement plus faible : elle peut aussi provoquer des effondrements brutaux. Le système ne fonctionne pas seulement au ralenti, il "craque".

b) Instabilité

Les équilibres habituels sont ébranlés. Il y a progression des désordres, des instabilités, des aléas. D'où la progression des incertitudes, la réduction de la prévisibilité. On entre dans l'aléatoire.

c) Bouleversement des processus• Déferlement + grippage

On perçoit bien que la crise est déferlement de désordres. Mais il faut comprendre aussi que, dans le même temps, il y a rigidification, paralysie des dispositifs de réponse, des dispositifs de régulation. Et plus la crise est profonde, plus ces dispositifs vont se gripper.

• Surgissement de rétroactions positives

Les perturbations vont mettre en jeu des forces qui aggravent les fluctuations au lieu de les corriger, contrairement à l'ordinaire. La déviance devient antagonisme, le phénomène devient démesure, les enchaînements deviennent réactions en chaîne à haute vitesse. Accélération, amplification, propagation de déviances vont encore entamer les capacités de régulation du système.

• Transformation de complémentarité en antagonismes

Les antagonismes virtuels deviennent manifestes ; les complémentarités manifestes tendent à se virtualiser. Les alliances et coalitions deviennent d'autant plus temporaires et aléatoires que la crise est profonde et s'accélère.

• Aggravation des antagonismes

La crise ne permet pas seulement l'expression de conflits internes au système ; elle approfondit les antagonismes existants, génère des conflits.

• Multiplication des exigences contradictoires à satisfaire simultanément

Les contradictions se développent. Ainsi pour le pouvoir qui ne peut bientôt ni tolérer ni réprimer le déferlement des désordres, des déviances, des antagonismes. Ainsi pour les agents sociaux qui risquent de pâtir de la satisfaction même de leurs exigences.

• Fuite dans le mythe et l'imaginaire

La crise peut avoir une fonction d'éveil mais la plus grande pente conduit plutôt au déploiement des processus magiques. On cherche des miracles, on cherche des boucs-émissaires puisés dans les populations de marginaux, de minoritaires. Plus qu'au travail effectif on passe au sacrifice rituel, au messianisme, aux grandes espérances nourries de l'idée de solution finale.

La crise met en jeu tous ces facteurs à des degrés divers. Plus : elle est le jeu de tous ces facteurs. La crise est à la fois déferlement et grippage, rétroaction négative et rétroaction positive, antagonismes et solidarités, contradictions, essais opératoires et fuites magiques, jeu de contraires ; et retournements : le dérèglement organisationnel va se traduire par disfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait

continuité, rétroaction positive là où il y avait rétroaction négative conflits là où il y avait complémentarité.

Tout cela s'enchevêtre, s'entre-croise, s'entre-combat, s'entre-combine..., écrit E. Morin qui conclut : "Le développement, l'issue de la crise sont aléatoires non seulement parce qu'il y a progression du désordre, mais parce que toutes ces forces, ces processus, ces phénomènes extrêmement riches s'entre-influencent et s'entre-détruisent dans le désordre. (18, p. 160)

2° Illustrations *

◆ 1870⁽¹³⁾

Ainsi, en cette matinée du 1er septembre, l'armée française aura trois chefs successifs, Mac-Mahon, Ducrot, Wimpffen, chacun mettant en oeuvre un plan différent.

Car Wimpffen a le sien, tout autre des précédents. Pour lui la retraite doit s'opérer vers Montmédy. D'où une nouvelle pirouette de l'armée qui commence à ne plus rien y comprendre. Officiers et soldats sont déconcertés, démoralisés par ces changements désordonnés. Cette confusion dans le commandement enlève à la troupe toute confiance dans ses chefs.

Pendant que, chez les Français, se livre cette "bataille de généraux", les Allemands se fortifient sur le cercle des hauteurs entourant la plaine de Sedan. (pp. 115-116)

L'insubordination est alimentée par une intense agitation politique. Non seulement à Paris, mais dans tout le pays. Les informations de province montrent la persistance d'une anarchie croissante. Le Temps du 17 novembre publie cette dépêche de Marseille : "Le Club de l'Alhambra a condamné à mort, comme traîtres, Léon Gambetta et le général Cambriels. Il a aussi résolu de séparer Marseille de la France et de constituer une république indépendante, sous le nom de République de la vallée du Rhône." (p. 247)

Entre les sentiments de Paris et ceux des députés de province, il y a complète divergence. Ce sera l'origine du drame qui va éclater six semaines plus tard. (p. 276)

Les départements du Midi et la ville de Lyon, aux mains des révolutionnaires, n'obéissent à personne. L'anarchie sévit ailleurs, la désorganisation est partout. (P. 278)

Un des représentants de la Seine, Georges Clémenceau, dépose même sur le bureau de l'Assemblée "une adresse du Club positiviste réclamant, en représailles contre le pays d'origine des Bonaparte, la séparation de la France d'avec la Corse." (p. 290)

* Pour une illustration plus systématique, voir P. Lagadec, 19, a et b.

◆ 1940⁽¹⁴⁾

"Dans la nuit, le général Gamelin se décide à donner l'ordre de repli général à nos forces qui combattent en Belgique. Mais dès ce moment, nous dit le colonel Clogenson, on entre dans la phase où il n'est plus possible d'établir une concordance exacte entre les ordres (théoriques) issus des Etats-Majors et leur exécution sur le terrain par les chefs locaux, qui agissent "au mieux". (p. 106)

Au point de vue opérationnel, le facteur prédominant est l'absence totale de communications par radio dans tout le Groupe d'armées. Les Français en sont réduits aux estafettes et aux contacts physiques ; quelques jours après le déclenchement de l'offensive, les communications téléphoniques ont virtuellement cessé d'exister. Ne sachant rien des mouvements de l'ennemi, les Français s'égarèrent fréquemment dans des positions déjà occupées par lui. Comme les Allemands possèdent la maîtrise de l'air, l'armée française ressemble à un homme sourd et aveugle, cherchant son chemin en titubant et encaissant les coups d'un géant puissamment armé. (p. 189)

"Alors, durant un instant, poursuit Spears^{*}, Reynaud me permit de plonger un regard au fond de cet abîme d'inefficacité qu'était la machine militaire française. Il devait se sentir lui-même comme un aveugle avançant à tâtons à travers un galcier strié de crevasses. La désorganisation était telle que l'Etat-Major affirmait n'avoir ni assez d'armes ni assez d'uniformes pour équiper les jeunes classes que le chef du gouvernement se proposait d'appeler sous les drapeaux.

"Quand je pensai aux immenses dépôts d'armes qui existaient en France, je fus abasourdi. Les millions de fusils utilisés durant la guerre de 1914 et qui n'avaient pas été détruits devaient bien se trouver quelque part, mais où ? Personne n'en savait rien. Comment ne pas perdre pied dans ce bourbier sans fond ?" (p. 231)

Il est onze heures du soir lorsque les ministres se séparent, écrit Bouthillier. Lentement, la vallée de la Loire s'est endormie dans le crépuscule. Dans la pâle obscurité des nuits de juin, chacun regagne sa demeure. Etrange demeure, à la vérité ! Une singulière organisation a, on ne sait pourquoi, assigné aux membres du gouvernement une suite de logis perdus dans la campagne, d'une extrémité à l'autre du département... En sortant du Conseil, chaque ministre disparaît dans un château ou un manoir immense, pour y abriter ses alarmes. Certaines de ces demeures accueillent leurs hôtes d'un jour dans un décor d'un goût exquis, témoin attardé d'une très vieille France qui décline et que la guerre et ses suites vont mettre au tombeau. (p. 369)

Dans l'après-midi, la Luftwaffe bombarde Poitiers, à l'heure même où la radio diffuse dans les cafés cette déclaration de M. Pomaret : "Ecoutez-moi bien : je vous affirme que vous êtes en sûreté !"

Les torpilles pulvérisent la gare où se trouvent deux trains bondés de réfugiés. Par suite d'une négligence inexcusable, on les a rangés, comme à Rennes, à côté d'un train de munitions, qui saute. Le nombre des victimes est très élevé. (p. 493)

* Chargé de mission de W. Churchill.

L'ambassadeur d'Angleterre et le général Spears sont alors introduits dans la pièce où Paul Reynaud les a reçus tout à l'heure, et qui n'est plus le bureau réservé au Président du Conseil. Paul Reynaud les reçoit debout.

Campbelle et Spears croyaient trouver le Président accablé de désespoir : ils ont affaire à un homme sans doute plus réservé que de coutume, mais disert et détendu. "On dirait un impresario faisant à ses commanditaires le compte-rendu d'une pièce de théâtre qui a fait lamentablement fiasco." En phrases bien ajustées, il leur explique qu'il vient de remettre sa démission au Président Lebrun ; que le Conseil continue à siéger ; que le Maréchal Pétain a été chargé de former le nouveau gouvernement ; que Jeanneney et Herriot ont considéré qu'il fallait laisser le Maréchal "courir sa chance" et qu'il était nécessaire de "vider l'abcès", en demandant leurs conditions aux Allemands ; que tout permet de croire que celles-ci seront inacceptables. Enfin il passe en revue les diverses personnalités de la nouvelle combinaison ministérielle. Ayant déposé le fardeau trop lourd, il commente les événements en simple spectateur, comme s'il se fût trouvé dans les couloirs de la Chambre.

"L'ambassadeur et moi le dévisageâmes longuement, écrit Spears. Il y eut un silence. Tous les mots étaient désormais superflus. Je cherchai quelque chose à dire, mais ne trouvai rien. Je sentis de plus en plus vivement qu'il y avait deux mondes dans cette pièce, et que Reynaud venait de quitter le nôtre. Mon impression croissante fut qu'il était mort, puisqu'il ne combattait plus. Je pensai au dernier vers de Malbrouck : "L'on vit partir son âme"... Il n'y a pas grand-chose à dire à une âme qui s'envole. Aussi fut-ce à son corps que je m'adressai :

- Viendrez-vous en Angleterre ? lui demandai-je, sans grande conviction.
- Non, répondit-il, ce qui ne me surprit pas.

Reynaud recommence alors à parler, enfilant des mots dont chacun peut recevoir l'interprétation que l'on voudra, ajoutant des phrases les unes aux autres, disant n'importe quoi pour échapper au silence, ce silence qu'il semble redouter par-dessus tout.

"Tandis qu'il dissertait ainsi de choses et d'autres, écrit Spears, il me donna l'impression de plus en plus nette que, soit par lassitude ou par réaction, il avait cherché un refuge dans l'évasion et avait glissé dans un monde irréel, d'où nos activités prenaient l'aspect d'une agitation stérile, qu'il avait à présent le loisir de contempler objectivement et de loin."

Soudain l'ancien Président du Conseil se souvient de son rendez-vous avec Churchill et demande à quelle heure le Premier ministre arrivera à Concarneau.

- Cela me fera plaisir, dit-il, de reparler de toutes ces choses avec lui. Il faudra que je demande au Maréchal de mettre un avion à ma disposition.

Cette remarque déclenche la colère de Spears.

"L'idée que le Premier ministre pourrait risquer son existence si précieuse, ainsi que celle d'autres hommes indispensables à la vie de leur pays et à la conduite de la guerre, pour ce qui ne serait, en réalité, qu'un simple bavardage, fut plus que je ne pouvais en supporter, écrit-il. Cette proposition révélait clairement que l'ancien Président du Conseil avait perdu tout sens des réalités. Elle était incompatible avec la moindre conscience de ce qui était en jeu. Pour un instant, je fus dominé par l'impression qu'il n'était qu'un sauteur."

- Demain, lui répondis-je non sans brutalité, il y aura un autre gouvernement, et vous ne représenterez plus rien... Le rendez-vous a été décommandé. (pp. 443-444)

◆ Hiroshima ⁽¹⁵⁾

"Mes tournées n'avaient rien de professionnel non plus, en ce sens que mon travail se bornait à remonter le moral de tel malade, à encourger tel autre, ou à échanger quelques plaisanteries avec un troisième, car c'était tout ce que je pouvais faire. (p. 86)

On nous dit tout récemment que les effets de la bombe avaient été décrits par la presse et la radio américaines, mais nous n'avons eu aucun moyen de contrôler cette assertion, n'ayant plus ni journaux, ni postes de T.S.F. à Hiroshima. Il y a quelque temps la population fut émue par une rumeur selon laquelle toute localité atteinte par une bombe de ce type demeurerait inhabitable durant soixante-quinze ans. Alarmés par cette prédiction, les habitants des alentours montrèrent quelque réticence à franchir le périmètre d'Hiroshima. De ce fait notre hôpital et le Bureau des Communications demeurèrent isolés et presque complètement paralysés par le manque d'aide extérieure. (p. 199)

A peine venions-nous d'apprendre le bombardement de Nagasaki qu'un homme arriva, porteur d'une nouvelle extraordinaire. Il affirmait que le Japon possédait lui aussi cette arme mystérieuse, mais qu'on l'avait tenue secrète parce qu'elle était si effroyable qu'on évitait d'en parler. Cet homme nous assura qu'une escadre spéciale de l'aéronautique navale venait de la lancer sur le continent américain. Cette nouvelle était certaine, car il la tenait du Grand Quartier Général. Le coup avait été porté par un groupe de bombardiers transpacifiques à six moteurs, dont deux n'étaient pas rentrés à leurs bases. On supposait que ceux-ci avaient piqué droit sur leurs objectifs pour avoir la certitude de ne pas les manquer.

Si San Francisco, San Diego et Los Angeles avaient été frappés comme Hiroshima, dans quel chaos ne devaient pas être plongées ces villes !

Enfin, le Japon rendait coup pour coup !

L'ambiance de la salle se transforma aussitôt et, pour la première fois depuis le bombardement d'Hiroshima, les blessés devinrent loquaces et mêmes gais. Les plus gravement atteints semblaient les plus joyeux. Les plaisanteries fusèrent de différents côtés et quelques-uns des malades allèrent jusqu'à entonner un chant de victoire. On pria pour nos soldats. Chacun était convaincu que la fortune des armes venait de se retourner et que la victoire était enfin revenue dans notre camp." (pp. 57-58)

◆ Mai 1968 ⁽¹⁶⁾

"Ce qui était le plus sensible dans ces journées, c'était la fragilité du gouvernement. C'est ce même lundi que la "base", à Boulogne-Billancourt, a repoussé le projet de protocole que lui soumettaient Georges Séguy et Benoît Frachon. Or, chacun attendait des négociations de Grenelle la fin de la crise sociale. C'est une très grande déception dans les milieux gouvernementaux, et cet échec va peser sur les journées qui nous attendent. Ce sentiment étrange que le gouvernement est comme en sursis est confirmé dans la matinée de mardi par la conférence de presse de François Mitterand, au cours de laquelle il indique qu'il est prêt à assurer la direction d'un nouveau gouvernement tout en étant disposé à s'effacer devant quelqu'un de plus qualifié, et notamment devant Pierre Mendès-France dont, curieusement, Alfred Fabre-Luce, dans Le Monde, demande qu'il entre à l'Élysée. Le parti communiste, quelques heures

plus tard, réplique à ce pas en avant du président de la Fédération de la gauche en précisant bien, par la bouche de Waldeck Rochet, qu'il ne peut pas y avoir de politique de rechange et de gouvernement de gauche sans les communistes. Malgré l'importance de ces déclarations, l'événement de la journée qui va le plus frapper le public, c'est la réapparition soudaine, tel un diable surgissant d'un bénitier, de Cohn-Bendit hilare, sarcastique, plus volubile que jamais, que trois mille supporters enthousiastes acclament dans le grand amphithéâtre de la Sorbonne, à 22 h. 30. Il y avait quelque chose de narquoisement symbolique dans cette réapparition du grand torpilleur de l'Université traditionnelle au moment même où l'on apprenait la démission d'Alain Peyrefitte, dont Georges Pompidou annonce qu'il assurera désormais lui-même l'intérim." (pp. 270-271)

3. LA RUPTURE

S'il y a crise et non simple difficulté, c'est qu'il y a un saut qualitatif dans les problèmes à traiter par le système. Soit qu'il y ait accroissement quantitatif tel qu'en réalité c'est véritablement une toute autre situation qui s'impose; soit qu'il y ait un changement qualitatif réel des conditions de vie du système.

A l'évidence le défi peut provenir de deux sources. Externe, il s'agit alors d'une agression d'une autre force ou autre nature. Interne, s'il y a grave difficulté à assurer la mutation du système pour qu'il s'adapte à de nouvelles conditions imposées; l'incapacité de mutation pouvant prendre la forme aiguë d'un pourrissement des structures. Avalanche, blocage critique, pourrissement déterminent autre chose que des accidents: des situations de crise. Et la crise peut conjuguer tous ces facteurs.

Cette lecture, en terme de rupture, est nécessaire car l'incapacité à discerner les véritables défis de la situation ne conduit qu'à la réaction impuissante vidant peu à peu le système des forces qui lui restent.

Quelques illustrations.

♦ Hiroshima, ou l'agression externe radicalement nouvelle⁽¹⁵⁾

Lorsque la bombe explosa - je ne sais pas au juste s'il y en eut une ou plusieurs -, je vis distinctement descendre deux parachutes. Il y avait à côté de moi un groupe de 20 à 30 soldats qui regardaient eux aussi descendre les parachutes, mais ils applaudissaient à tout rompre parce qu'ils croyaient que l'avion - un B.29 - avait été touché et que c'étaient les pilotes qui cherchaient à se sauver. (p. 187)

Nous avons été vaincus par une guerre scientifique, non par une guerre de masse. Quiconque voudra méditer sur le passé et sur l'avenir tirera de ce fait bien des enseignements!" (p. 200)

♦ Iran 1979, ou le pourrissement interne (20)

- Les méthodes du Shah

"Son sentiment de l'insécurité augmentait à chaque tentative d'assassinat, si bien que finalement il en vint à n'avoir confiance qu'en un nombre limité d'amis et d'alliés sûrs, étrangers ou iraniens. Les mesures qu'il prenait pour bloquer, isoler et éliminer des sources potentielles de danger s'étendaient à tous les domaines. (p. 41)

La deuxième méthode employée par le Shah pour affirmer sa puissance était intimement liée à la première : il voulait établir un rapport spécial, presque mystique, entre lui et "le peuple" ; par conséquent, il n'admettait aucun intermédiaire, aucune intervention d'un "représentant" notoire "du peuple" auprès du palais. (p. 42)

- Des initiatives qui déçoivent

Un programme de réforme fut adopté en 1963 mais l'application de ces réformes "laissa beaucoup à désirer et, au fur et à mesure que passaient les années, cela ne fit qu'accroître le sentiment de déception du peuple à l'égard des Pahlavi.

C'est ainsi que commença une réaction en chaîne qui devait aboutir à une profonde transformation sociale de l'Iran mais aussi à un grave affaiblissement de la monarchie, et même à sa destruction." (p. 43)

- Une situation générale

- . Dislocation démographique,
- . absence de services sociaux adéquats,
- . développement d'une classe moyenne hostile,
- . concentration des forces entre les mains des chefs religieux,
- . hostilité du bazar,
- . présence physique d'une communauté étrangère,
- . méthodes autoritaires plus hésitations du Shah. (pp. 43-50)

♦ U.S.A./Iran 1979 : la rupture des liens d'un système avec l'extérieur (17)

En moins d'une heure et demie (ce 4 novembre 1979), l'ensemble de l'ambassade était passé aux mains des étudiants. Les yeux bandés, les mains liées, les Américains furent répartis dans les différents bâtiments.

Certains d'entre eux riaient et traitaient toute l'opération comme une énorme plaisanterie. (p. 35)

Le même jour, le président Carter regagnait Washington. C'est à Camp David qu'il avait appris la nouvelle. Dans l'après-midi, les spécialistes de politiques étrangère se réunissaient dans la salle du Cabinet. Deux questions furent posées : que faire ? A qui s'adresser ?

La réponse la plus évidente à ces questions consistait à prendre contact avec le Premier ministre iranien, Mehdi Bazargan, et son ministre des Affaires Etrangères, Ibrahim Yazdi, qui tous deux avaient garanti aux Américains leur capacité à maîtriser n'importe quel problème. Le lendemain, le gouvernement américain obtint de Bazargan une réponse rassurante : l'action des militants n'était rien d'autre qu'un de ces sit-in que les universités américaines avaient connus dans les années soixante. Cela ne durerait pas.

Mehdi Bazargan avait connu des moments difficiles depuis sa nomination au poste de Premier ministre en février 1979 ; il avait eu plusieurs fois du mal à obtenir que ses ordres soient obéis ; chaque fois, il était allé trouver l'ayatollah Khomeiny pour lui dire : "Je démissionne", et chaque fois l'Imam lui avait répondu : "Vous ne pouvez pas démissionner, M. Bazargan, vous êtes une personnalité de premier plan, et nous avons besoin de vous." Bazargan, soutenu par l'appui de l'Imam, avait chaque fois obtenu gain de cause. Confronté cette fois à l'intervention illégale des étudiants qui, au contraire de ce qu'il prévoyait, ne faisait pas mine de s'achever rapidement, Bazargan se prépara à "démissionner" une fois de plus. Mais au lieu d'aller personnellement voir l'Imam comme il l'avait toujours fait, il envoya son jeune neveu. Et l'Imam, en dépit du respect qu'il avait pour Bazargan, en conclut que si son Premier ministre n'était pas venu lui-même présenter sa démission, c'est qu'il n'accordait pas suffisamment d'importance à la question, ou qu'il avait vraiment l'intention de démissionner. Cette fois, l'Imam accepta la démission de Bazargan.

Si le Premier ministre s'était présenté en personne, les plus proches conseillers de Khomeiny estiment que celui-ci aurait une fois de plus refusé sa démission, et que la libération des otages aurait pu avoir lieu.

Bazargan ne s'étant pas déplacé lui-même, ce n'est pas la captivité des otages qui prit fin le mardi 6 novembre, mais le pouvoir du gouvernement en place. Bazargan et Yazdi n'étant plus rien, les Américains n'avaient plus un seul interlocuteur: (pp. 35-36)

♦ 1914, ou la mutation radicale dans les conditions organisationnelles de l'affrontement ⁽²¹⁾

Moltke : "Qui peut dire comment tournera cette guerre des peuples, qui ne pourra plus se terminer par une bataille décisive comme Sadowa, comme Sedan." (p. 16)

"Trop de gens ne pouvaient concevoir la forme qu'avait prise la guerre, si différente de celles qui l'avaient précédée. Jadis, les armées s'affrontaient, les combats duraient un, deux ou trois jours. Puis un des deux adversaires battait en retraite. C'était cela la victoire. Depuis longtemps, on avait renoncé à piquer de petits drapeaux sur les cartes accrochées dans les plus humbles foyers. Il aurait fallu expliquer clairement au pays que cette guerre-là ne ressemblait à aucune autre, qu'elle opposait en deux blocs des millions de combattants." (p. 510)

♦ 1940 : rupture vis-à-vis de l'extérieur : sclérose interne ⁽¹⁴⁾

"Dans les grandes batailles de la dernière guerre, il a toujours été possible de "colmater" les poches faites par les attaques, parce que les armées ne disposaient pas d'un organe d'exploitation comparable à la combinaison chars-avions. Au cours de la guerre de 1870, il a été possible au gouvernement de la Défense Nationale de reconstituer, une fois les armées de campagne anéanties, des armées qui ont pu prolonger la résistance pendant cinq mois et sauver l'honneur. Aujourd'hui, même si la France disposait, ce qui n'est pas, des armes, de l'habillement et de l'équipement nécessaires, l'ennemi ne lui laisserait pas le temps de les organiser et de les instruire dans l'emploi des engins de guerre modernes. (Weygand, p. 224)

"Une des plus cruelles disgrâces de nos formations mécaniques en 1940", écrira le général Perré qui commandait la 11e D.C.R., "est d'avoir été maniée par des grands chefs et des officiers d'Etat-Major qui connaissaient, certes, leurs servitudes mais seulement d'une façon théorique et ne les sentaient pas parce que, pour la plupart, ils n'avaient jamais commandé de telles unités. A coups d'éperons, on pousse encore en avant le cheval fourbu ; à la voix d'un chef énergique et aimé le fantassin exténué se relève et se remet à combattre. Le matériel, lui, a des limites d'utilisations bien plus rigides. Quand il n'a plus d'essence, quand on a exigé de lui trop d'efforts en trop peu de temps et avec trop peu de soins, le char s'arrête et l'habileté comme l'héroïsme de l'équipage n'y peuvent rien. La puissance et la vitesse des unités mécaniques, leurs foudroyantes manoeuvres ont comme rançon des servitudes rigoureuses qui ne s'allègent que par une organisation des arrières judicieuses, méthodique et même minutieuse."

Or, chez nous, une telle organisation n'existe pas... (p.241)

Le général Gamelin adresse à M. Daladier, ministre de la Défense Nationale, le long rapport suivant (extraits) :

Grand Quartier Général

Le 18 mai 1940

"Par lettre n° 1088 DN du 16 mai 1940, vous m'avez demandé de vous adresser un rapport succinct sur les opérations en cours depuis le 10 mai sur le front du Nord-Est. (...)

L'apparition des grandes unités blindées allemandes avec leur possibilités de rupture étendue a été le grand fait stratégique de ces journées. L'emploi massif et brutal qu'en a fait l'ennemi a paralysé tous les colmatages, fait sauter à plusieurs reprises les maillons des chaînes tendus successivement pour l'arrêter.

Les parades n'ont pu s'effectuer avec la vitesse nécessaire, faute de formations mécaniques suffisantes, encore que, qualitativement, nos matériels, en de très nombreuses rencontres, aient surclassé ceux des Allemands.

Le malheur, en effet, est que les idées qui ont inspiré le Haut Commandement allemand en matière d'engins blindés utilisés en masse sont des idées françaises. Si les réalisations n'ont pas été à la hauteur des conceptions, la faute en est :

- 1) A notre conception même de la guerre, qui a écarté de nos préoccupations l'idée de prendre les premiers l'initiative des opérations (nos conceptions politiques n'admettaient qu'une guerre imposée, donc défensive).
- 2) A un défaut d'organisation d'ensemble de notre production industrielle de guerre. (...)
- 3) Au médiocre rendement de la loi d'un an, qui ne pouvait nous donner le personnel de maîtrise et les cadres capables de servir avec science le matériel délicat qu'est l'armée blindée, sans compter l'insuffisance d'instruction de l'homme de troupe.
- 4) Enfin, et surtout, le succès allemand est la conséquence d'un entraînement physique et d'une exaltation morale des masses populaires. Le soldat français, le citoyen d'hier ne croyait pas à la guerre. Sa curiosité ne dépassait pas souvent le cadre de son usine, de son bureau ou de son champ.

Porté à critiquer sans cesse tous ceux qui détiennent une partelle d'autorité, incité, sous prétexte de civilisation, à jouir d'une vie quotidienne facile, le mobilisé d'aujourd'hui n'avait pas reçu, durant les années d'entre les deux guerres l'éducation morale et patriotique qui l'aurait préparé au drame dans lequel allaient se jouer les destinées du pays. (p. 126-129)

Paul Reynaud : "Comme on le voit, ce rapport est un réquisitoire contre notre politique militaire d'avant-guerre. Il attribue le désastre non à des causes accidentelles, mais à des causes profondes d'ordre matériel, d'ordre intellectuel et d'ordre moral." (p. 129-130)

"La brusque révélation de la guerre moderne fut une atroce surprise, écrit de son côté Paul Reynaud. Stupeur de combattants bombardés par les Stukas dont les bombes sifflantes - ont-ils dit depuis - faisaient plus de peur que de mal, mais tuaient les attelages ; stupeur des garnisons des ouvrages, que les canons blindés automoteurs venaient détruire de très près, par des coups d'embrasure, sous la protection des avions et des chars ; stupeur des artilleurs, qui voyaient arriver les Panzers à la bouche de leurs canons qui continuaient à tirer à plusieurs kilomètres ; stupeur des chefs, qui voyaient surgir les blindés devant leurs postes de commandement et apprenaient ainsi la rupture de leur front. Une autre guerre en vérité..."

Eh, oui ! Une autre guerre, qu'aucun de nos dirigeants n'avait su prévoir à temps. Il serait injuste d'en imputer la faute au seul commandant en chef, car ses collègues et ses prédécesseurs au Conseil supérieur de la guerre ne se sont montrés ni plus inventifs, ni plus clairvoyants que lui. Eux aussi, attachés aux vieilles formules qui avaient fait leur gloire, ont cru à la théorie du "front continu". Au lieu de penser à la guerre future, ils ont ratiociné à perte de vue sur le passé, et n'ont su opposer à l'acier allemand que des formules verbales, "les blindés qui ne peuvent pas avancer plus vite que l'infanterie", le "colmatage des poches", "le coupage des doigts de gant", et toutes les recettes merveilleuses dont nous avons pu apprécier par la suite la valeur et l'efficacité. "Le feu tue", disaient-ils. Les idées périmées aussi. (p. 754)

Un homme s'était alors dressé, en France, contre ces conceptions périmées et avait tenté de secouer l'inertie des bureaux. C'était le colonel de Gaulle.

"En matière de Défense nationale, écrit-il, la discontinuité gouvernementale et la rivalité des partis interdisait aux responsables cet ensemble de desseins continus, de décisions mûries, de mesures menées à leur terme qu'on appelle une politique. C'est pourquoi le corps militaire, auquel l'Etat ne donnait d'impulsions que saccadées et contradictoires, s'enfermait dans son conformisme. L'armée se figeait dans les conceptions qui avaient été en vigueur à la fin de la dernière guerre. (p. 28)

4. CRISE ET SECURITE DES SYSTEMES : PREMIERES OBSERVATIONS

La crise met en jeu la survie du système. La sécurité des systèmes ne saurait se désintéresser de ce phénomène-limite qui risque de réduire à néant tous les efforts déployés sur les situations intermédiaires. Pour la sécurité des systèmes, l'idée directrice doit être ici que la crise n'est pas une brèche ; il ne s'agit pas de fiabilité particulière, appelant vérification technique spécifique et, en cas de problème, colmatage localisé. La crise est d'emblée défi pour l'ensemble du système.

La crise est choc brutal pour le système qui la subit. C'est le déferlement de l'inattendu, de l'impossible, de la démesure, de l'inédit. *La sécurité des systèmes ne saurait se cantonner aux questions "raisonnablement acceptables"*. Entendons par là les seules questions qui comportent à coup sûr des solutions dans le cadre des politiques, stratégies, comportements, rapports de forces, rapports d'intérêts, habitudes mentales, en vigueur et jugés non négociables, irréversibles, "acceptables". L'analyse ne doit rien exclure a priori. A défaut, la sécurité des systèmes se réduirait à un simple auxiliaire, permettant de vérifier la fiabilité de tel ou tel composant ; certes les composants seraient fiables, mais ils n'en seraient pas moins balayés par une crise. Gardons en mémoire ces paroles d'un des officiers de Joffre qui, peu de temps avant le déclenchement du premier conflit mondial, s'exclamait : "La guerre, mon Général, vous n'y pensez pas !"

La crise est dérèglement du système. Dérèglement général touchant à tous les aspects de la régulation, qu'elle soit technique, économique, institutionnelle, politique, culturelle. *La sécurité des systèmes ne saurait se cantonner à la fiabilité des matériels.* La robustesse doit être celle du système tout entier, dans ses aspects techniques, organisationnels ; dans ses objectifs, ses stratégies, etc. En bref, la sécurité d'un système, ce n'est pas la capacité de ses dispositifs de secours.

La crise, enfin, est rupture. Il conviendrait de préciser cette notion de rupture. Des ruptures écologiques, économiques, peuvent ne pas entraîner de crise. Un facteur essentiel est sans doute "la perte de sens". Ce qui est "domestiqué" au niveau symbolique n'entraîne guère de crise, même si le fait objectif est "grave". A l'inverse des événements relativement limités, comparés à d'autres, peuvent déclencher des tempêtes. C'est par exemple le cas de la défaillance nucléaire qui tranche avec l'hécatombe sur les routes. Ce phénomène n'a pas échappé à Maurice Grimaud dont le cauchemar, en mai 1968, était l'accident faisant le mort qui aurait déterminé l'éruption :

"Dès le lendemain, nous pouvions mesurer combien l'intervention du Général, et l'approbation spectaculaire que lui avaient apportée ces centaines de milliers de Parisiens, avaient modifié la situation. Nous procédons sans difficultés au dégagement des grands dépôts de carburants en banlieue. L'alimentation des pompes va entraîner pour le week-end de Pentecôte - car nous sommes le vendredi 31 mai - le départ massif des Parisiens enfin réapprovisionnés en essence et qui paraissent vouloir s'évader des semaines de cauchemar qu'ils viennent de vivre. Ce week-end ensoleillé et de détente fera, l'on s'en souvient, soixante dix morts et six cents blessés." (16, p. 296)

Laissons la question en suspens. Il reste que la sécurité des systèmes doit donc se faire prospective, innovatrice : on rejoint la première exigence qui doit permettre d'éviter que le choc ne détermine une paralysie totale. Mais

un principe supplémentaire apparaît : *la sécurité des systèmes doit examiner la capacité de réorganisation des systèmes*. Il ne suffit pas de s'assurer qu'un dispositif donne satisfaction. Comme souligne O. Godard (22, p. 180) : "L'avènement de la réorganisation, son contenu, et l'aisance relative avec laquelle le système peut venir à bout de sa crise, dépendent fortement du fait que le système aura su développer ou entretenir, pendant l'avant-crise, un potentiel d'altérité et un surplus de capacités - même si on doit se garder de penser que l'issue de la crise est déjà jouée avant même que la crise ne se déclenche." Un certain nombre de préoccupations entrent alors dans le champ de la sécurité des systèmes : autonomies, différenciation des composantes, accroissement de variété, entretien de polyvalence. A défaut, on gagnera sans doute en fiabilité immédiate, en aptitude à colmater des brèches localisées ; on se mettra en bien mauvaise posture en cas de crise.

En bref, la sécurité devrait :

- 1) intégrer la notion de crise en acceptant l'impertinence même de l'inattendu ;
- 2) développer les capacités nécessaires pour aider le système à accroître globalement sa robustesse ;
- 3) veiller à ce que le système ait des capacités de mutation lui permettant de survivre, fût-ce sur d'autres principes, mais de survivre à la rupture révélée et effectuée par une situation de crise.

III - L'ACTION EN SITUATION DE CRISE

Quelques points de repère

Quelle action ? L'exploration du thème suppose une hypothèse de base : qu'une crise puisse être sujette à intervention ou, tout au moins, que l'action finalisée et organisée puisse avoir quelque prise sur le phénomène de crise. On pourrait soutenir que non : si les moyens classiques de gestion tiennent le choc de l'événement, il n'y a pas crise ; s'il y a crise, par définition, les capacités d'intervention sont dépassées, on verse sur la pente de la désintégration. Et seul l'historien peut se mettre au travail, avec à l'esprit les mots bien connus de Montesquieu : "Si le hasard d'une bataille, c'est-à-dire une cause particulière mine un Etat, il y avait une cause générale qui faisait que cet Etat devait périr par une seule bataille..." (23).

Sans mettre à l'écart ces observations fondamentales - que nous reprendrons ultérieurement dans l'analyse des limites de l'action -, nous voulons cependant tenter d'explorer ce champ qui existe entre l'ordinaire et la désintégration irrépressible. Un monde marqué par la stabilité peut se contenter de "règlements" ; un monde marqué par le changement a besoin de "gestion" organisant le traitement des échanges entre un système et son environnement, entre les composants du système. Sans doute d'autres catégories sont-elles à élaborer pour un univers qui apparaît plus marqué par les ruptures, les craquements.

La gestion classique n'est plus opérante : nous le verrons, dans un premier temps, l'application des règles habituelles au traitement des situations de crise conduit rapidement à l'impuissance.

1. LA GESTION APPLIQUEE A LA SITUATION DE CRISE : L'INADAPTATION

L'examen de situation de crise aide à découvrir les limites de la gestion : celle-ci ne permet pas une préparation adéquate, est incapable de construire une réplique quand la crise survient.

1° Eléments de base

Il apparaît en effet que la gestion classique, adaptée aux situations stables ou d'évolution lente :

- ne se pose au préalable que des questions non aberrantes : l'inattendu, l'improbable, le non-quotidien sont exclus ;
- ne se pose que des questions ne risquant pas de susciter des transformations du système.

Ceci pour l'avant-crise. Dès lors que la crise est extraordinaire et met en cause des équilibres-clés du système, la gestion, de par son cadre de référence, prépare bien mal à la situation de crise.

Face à l'événement, la gestion apparaît comme un outil capable :

- de traiter séquentiellement des difficultés ;
- de traiter un nombre limité de difficultés ;
- d'être mobilisé sur une durée seulement limitée ;
- de répondre à des situations d'évolution lente ;
- d'agir dans le cadre de règlements bien définis à l'avance ;
- d'opérer à la condition que des options nouvelles ne soient pas nécessaires ;
- de mobiliser un potentiel limité de moyens ;
- de traiter les seules informations sûres et vraies ;
- de s'appliquer à telle ou telle partie du système dans la seule mesure où, globalement, le système est stable, bien maîtrisé ;
- etc.

Sur tous ces points la crise impose des états de faits contraires : les difficultés s'amoncellent, il faut se battre sur longue durée, les cadres habituels sont déréglés, il faut agir à haute vitesse, il faut transformer les règles de base, le système entre en résonance générale... .

Quelques illustrations peuvent éclairer ceci.

2° Illustrations

a) Incapacité de préparation

• La résistance à l'idée de préparation

♦ 1870⁽¹³⁾

"Selon les règles parlementaires, le projet gouvernemental d'ouverture de crédits militaires est, pour commencer, soumis à la commission compétente. Le ministre de la Guerre, le maréchal Leboeuf, y est entendu et questionné.

- M. de Keratry : "Maréchal, sommes-nous prêts ?"
- M. Leboeuf : "Entièrement prêts!"
- M. de Keratry : "Nous en donnez-vous votre parole d'honneur ? Songez-y, ce serait un crime d'engager la France sans avoir tout prévu, pensé à tout !"
- M. Leboeuf : "Je vous donne ma parole d'honneur que nous sommes complètement prêts !" (Mouvements de satisfaction)
- M. de Cassagnac : "Encore un mot. Qu'entendez-vous par être prêts ?"
- M. Leboeuf (avec autorité) : "J'entends par là que si la guerre devait durer un an, nous n'aurions pas besoin d'acheter un bouton de guêtre." (Nouveaux mouvements de satisfaction.) (p. 53)

"Moltke, écrit Pierre Gaxotte, avait étudié la guerre contre la France, en quatorze mémoires qui servirent de base aux travaux d'état-major et à l'instruction des officiers. A partir de 1867, il dirigea de nombreux exercices sur le terrain et sur la carte, au cours desquels les futurs commandants d'unité s'imprégnèrent de ses principes et furent amenés à réfléchir sur les cas concrets qui se présenteraient à eux."

Tout a été prévu, alors que rien ne l'est de notre part. Un détail est caractéristique. Durant la campagne, on assistera à ce spectacle presque incroyable d'états-majors français manquant de cartes du pays où ils opèrent, ce pays qui est pourtant le leur, tandis que les envahisseurs étrangers sont abondamment munis de tous les documents nécessaires. Le 21 juillet, le général commandant notre 2e corps télégraphie au ministère de la Guerre : "Saint-Avoid. N'avons pas une carte de la frontière de la France." Dussieux cite la réponse d'un paysan de la Loire à un de nos officiers qui lui demande la route qu'il doit prendre : "Mon bon monsieur, les Prussiens ne me questionnent jamais sur le chemin par où il faut passer, ils y vont tout droit." (pp. 66-67).

Tandis que la mobilisation allemande s'effectue de façon méthodique, d'après des "tableaux de marche" établis minutieusement et suivis à la lettre, la nôtre s'opère dans la pire confusion. On prenait, dit le maréchal Canrobert, un soldat à Dunkerque, on l'envoyait s'habiller à Perpignan ou même en Algérie, pour lui faire rejoindre son corps à Strasbourg." (p. 70)

- La difficulté d'aborder des questions tabous

- ◆ 1940⁽²⁴⁾

"Toute la politique de défense nationale entre 1918 et 1939 reposait à la fois sur une conception défensive de la guerre et sur le dogme de l'intangibilité du territoire national protégé par les fortifications. (...)

Cette psychologie, à la fois statistique et confiante, rendait difficile la prévision ouverte d'un programme de repliement, d'évacuation qui eût semblé de nature à porter atteinte au moral du pays, voire une sorte de sacrilège, et elle allait avoir de graves inconvénients dans la préparation et plus encore dans l'exécution de telles mesures. Elle entraîna un secret, éminemment préjudiciable à une organisation qui supposait la coopération de tous les services publics sur l'ensemble du territoire. Elle empêcha aussi, dans une large mesure, de prendre au sérieux des hypothèses à la fois malséantes et trop invraisemblables pourvu qu'on pût s'intéresser vraiment à l'étude des moyens de leur faire face!" (p. 14)

- Face à l'éventualité de rupture, le mythe

- ◆ 1968⁽¹⁶⁾

"Dans nos réunions du matin à Matignon, je constatais avec surprise combien tous les grands services de l'Etat s'étaient laissé prendre de court par les événements et se trouvaient désarmés pour faire face aux difficultés qui s'accumulaient. Ce n'est pas que l'on n'eut, de longue date, prévu de fort beaux plans pour assurer la marche des services en cas de troubles et de grève généralisée, mais c'était qu'aucun de ces plans ne fonctionnait, et d'abord, parce que personne ne les avait jamais testés.

Il y avait un plan pour assurer un service minimal des chemins de fer et un pour l'aviation civile, un autre pour les transports de carburant et un encore pour le ravitaillement des villes, et aussi pour la continuité de la radio, de la télévision et des transmissions radiophoniques.

Tous, d'ailleurs, supposaient que fonctionne le plan pour la bonne marche des centrales électriques et la distribution du courant, car, sans électricité ni téléphone, tous les autres s'arrêtaient. Ces plans avaient été étudiés dans le dernier détail par des états-majors mixtes de fonctionnaires et de militaires. Ils reposaient en effet sur le concours de l'armée et la réquisition de certaines catégories d'agents des services publics. Mais, une fois paraphés et revêtus de tous les cachets "Secrets", il semblait bien qu'on les avait enfermés avec soin dans les coffres aux documents confidentiels de chaque ministère, et qu'ils y aient dormi jusqu'à ce jour. Ce n'était pas en vain qu'ils portaient généralement des noms de code empruntés à la mythologie ; rarement organisation fut plus mythique que celle-ci.

On découvrait, jour après jour, que les spécialistes de l'armée ne pouvaient pas se substituer aux civils pour faire marcher les centrales électriques, car l'on avait totalement omis de leur en apprendre les dernières techniques qui n'avaient que de faibles rapports avec celles figurant au plan Orion ou Belphegor d'il y avait vingt ans, et que les conducteurs du génie ne savaient pas comment manipuler les énormes camions-citernes de distribution de fuel ou d'essence. Ainsi de la radio, des locomotives électriques ou des centraux téléphoniques" (pp. 206-207)

b) Impuissance : une situation insaisissable pour le gestionnaire

• Déferlement de problèmes

♦ Hiroshima (15)

"Les mouches devenaient un véritable fléau. Elles s'amoncelaient autour des entrées de l'hôpital. Chaque pas en faisait des nuées bourdonnantes. Le bruit de leurs ailes était assourdissant. A certains endroits, elles formaient de véritables monticules noirs. (...)

Nous songeâmes un moment à arroser avec de l'essence leurs terrains d'éclosion, mais nous dûmes y renoncer car l'essence était devenue plus précieuse que le sang. D'ailleurs des milliards de mouches étaient en train d'éclorre d'un bout à l'autre de la ville, de sorte qu'un effort purement local ne pouvait servir à rien." (pp. 137-138)

• Des événements qui commencent à faire boule de neige

♦ Dien Bien Phu (25)

"Il s'était, en outre, produit un grave incident lors de l'engagement du 26 avril, où une compagnie de marche fournie par le 2e bataillon du 1er tirailleurs algériens (II/1er R.T.A.) avait reçu la mission d'effectuer une sortie pour reboucher un boyau d'approche V.M. Les tirailleurs tombèrent en réalité sur deux tranchées ; il y eut la surprise d'une résistance inattendue, des pertes et... une panique.

En soi, la chose n'était pas alarmante, puisqu'une troupe saisie peut se reprendre rapidement. Mais, après la défection des Algériens, lors de l'attaque de Dominique 2, un fait semblable devenait d'autant plus inquiétant qu'il y avait à Isabelle les rescapés de Gabrielle, dont le moral était resté fragile." (p. 515)

- Des défaillances particulières deviennent catastrophiques

- ◆ 1914⁽²¹⁾

"Au fur et à mesure que le général Wilson traduisait les phrases de Joffre, un étonnement se marquait sur le visage de French qui finit par déclarer qu'il n'avait pas eu connaissance du nouveau plan auquel se référerait le généralissime. Stupeur des Français, à qui l'on explique enfin que la note est bien arrivée, mais qu'elle est restée entre les mains du chef d'état-major, Sir Archibald Murray, terrassé la nuit précédente par une congestion." (p. 242)

- ◆ 1940⁽¹⁴⁾

"Mais une fois de plus, la malchance va s'acharner sur le Haut Commandement allié. Le général Billotte regagne son Q.G. Sa voiture roule à vive allure sur des routes encombrées par les convois de l'armée. A Lochre, elle heurte une camionnette d'un régiment de travailleurs du secteur fortifié des Flandres. L'auto est renversée ; le général Billotte, grièvement blessé, entre tout de suite dans le coma. Il mourra le 23 mai, sans avoir repris connaissance. "Il n'avait personne auprès de lui pendant la conférence ; dans sa serviette personnelle, on trouva des titres de Bourse, pas de notes militaires." La cheville ouvrière de l'offensive projetée n'existe plus ; pis encore : le commandement interallié dans le nord est décapité." (p. 153)

"Très tard dans la soirée, le général Weygand rentre à Paris. "Il a perdu des heures précieuses, écrit Fabre-Luce, à chercher un absent (Gort) et à endoctriner un condamné à mort (Billotte)." (p. 154)

- Une structure inadaptée pour une situation de crise

- ◆ 1940⁽¹⁴⁾

"Il n'existe pas de commandement unique, permanent et responsable. Trois commandants en chef :

- le général Gamelin, pour les forces terrestres,
- le général Vuillemin, pour les forces aériennes,
- l'amiral Darlan, pour les forces maritimes

doivent assurer, en toute indépendance, sur tous les théâtres, la conduite des opérations de leurs armes respectives.

La concentration des moyens n'est prévue qu'à titre éventuel entre les mains de l'un d'eux. Encore celui-ci - en l'occurrence, le général Gamelin - ne possède-t-il qu'un droit de coordination assez imprécis et mal délimité, conféré par une délégation du Comité de guerre. Il n'a qu'un pouvoir restreint sur les forces aériennes, où son action s'exerce par le moyen de "demandes directes", adressées au général Vuillemin. Il n'a pratiquement aucun pouvoir sur les forces maritimes, commandées par l'amiral Darlan.

Enfin, il a auprès de lui un adjoint, le général Georges, qui exerce les fonctions de "Commandant en chef du théâtre d'opérations du Nord-Est". Mais ces fonctions, ainsi que les responsabilités qui en découlent, demeurent confuses et enchevêtrées à celles du Commandant en chef.

Cette organisation incohérente et inutilement compliquée entraîne :

- une dispersion excessive des Etats-Majors,
- une répartition arbitraire des attributions et des services,
- une perte considérable de temps dans la transmission des ordres,
- un manque de synchronisation dans leur exécution,
- un éparpillement dangereux de l'autorité.

Si bien qu'aux heures les plus critiques de la guerre, notamment le 14 et le 23 mai, l'armée française sera littéralement "privée de chef", à force d'en avoir trop." (pp. 78-79)

c) Des répliques impuissantes car inadaptées

• Trop tard

♦ 1940 : les chars du colonel de Gaulle ⁽¹⁴⁾

"Il ne reste qu'un dernier groupement de chars, rassemblé d'urgence dans la région de Sissone et baptisé IVe Division cuirassée. Son chef, le colonel de Gaulle, est convoqué au Grand Quartier Général pour y recevoir sa mission. Celle-ci m'est notifiée par le Major Général, écrit de Gaulle. Elle est large. Le commandement, me dit le général Doumenc, veut établir un front défensif sur l'Aisne et sur l'Ailette, pour barrer la route de Paris. La VIe Armée, commandée par le général Touchon et formée d'unités prélevées dans l'Est, va s'y déployer. Avec votre division, opérant seule dans la région de Laon, vous avez à gagner le temps nécessaire à cette mise en place."

"Le général Georges me reçoit ensuite, calme, cordial, mais visiblement accablé. Il me confirme ce qu'il attend de moi et ajoute : "Allez, de Gaulle ! Pour vous qui avez depuis longtemps les conceptions que l'ennemi applique, voilà l'occasion d'agir !"

Les bureaux font diligence pour diriger vers Laon les éléments destinés à la IVe D.C.R. Son chef constate que l'Etat-Major, submergé par les innombrables problèmes que posent, partout, la surprise et le bouleversement subis dans ces terribles jours, s'acquitte au mieux de sa tâche. Mais il sent "que l'espoir s'en vas et que le ressort est cassé." (p. 102)

Les blindés de von Kleist, un instant surpris par cette résistance inopinée, n'en poursuivront pas moins leur avance vers Cambrai et Saint-Quentin, laissant le colonel de Gaulle imaginer avec nostalgie "ce qu'eût pu faire l'armée mécanique dont il avait si longtemps rêvé." (p. 121)

• Des demi-mesures

♦ Hiroshima ⁽¹⁵⁾

Un grand hangar en bois, servant de magasin et qui se trouvait avant l'explosion non loin de la façade méridionale du Bureau, avait brûlé en premier ; il n'en restait plus rien qu'un tas de tuiles noircies. C'était ce hangar qui avait mis le feu à l'hôpital. L'armée avait détruit systématiquement beaucoup de maisons de ce quartier afin d'empêcher la propagation des incendies, mais elle avait laissé subsister cet édifice qui était aussi

inflammable qu'une boîte d'allumettes ! Dans un périmètre de 50 mètres autour de l'hôpital, une maison sur deux avait été démolie. Mais il avait suffi d'un vieux baraquement, oublié en bordure de la zone militaire, pour endommager gravement nos bâtiments et nous infliger à nous-mêmes bien des souffrances inutiles.

J'éprouvai un violent mépris, voire de la haine, pour la coupable négligence des chefs militaires." (pp. 121-122)

- Des ordres absurdes ou incompris

- ◆ Hiroshima ⁽¹⁵⁾

- 'Docteur Hachiya ! Je me suis rendu aujourd'hui aux bureaux de la Préfecture, et savez-vous ce que ces idiots ont eu le front de me dire ? Ils m'ont dit qu'ils interdisaient toute autopsie à Hiroshima ! Quels crétins !" (p. 150)

- "Des centaines de malheureux furent réduits au désespoir parce qu'on leur interdit d'incinérer leurs morts, pour on ne sait quelle stupide raison administrative. Au bout de quelques jours, il y eut tant de cadavres empilés les uns sur les autres qu'il devint impossible de les reconnaître. Leur décomposition était déjà si avancée que l'air en était empuanti." (pp. 189-190)

- Le système ne répond plus

- ◆ 1940 ⁽¹⁴⁾

- "Tout cela est à merveille, remarque Pertinax à propos du plan Weygand, et d'un enchaînement indéniable sur le papier. Mais les pièces d'une machine aussi pesante exigent des jours et des jours pour être liées ensemble. Or le temps presse et le travail de l'Etat-Major a l'air de s'exécuter dans le vide. Des officiers britanniques déclarent qu'ils n'ont pas trouvé telle ou telle division aux emplacements que Weygand leur avait indiqués... Dès le 23, l'occasion est passée, si fragile qu'elle ait pu être, et Weygand aura beau s'évertuer : il ne la saisira jamais. Toutes les fois qu'il croira pouvoir déclencher le mécanisme, quelque chose manquera, ou tombera, imposant un réajustement complet du système. (p. 162)

- Le recours à l'héroïsme impuissant

- ◆ 1870 : la charge de "Floing" ⁽¹³⁾

- "Pour rompre cet investissement, pour essayer de se tracer une voie de sortie, notre Etat-Major recourt à son habituelle grande ressource : la cavalerie. Wimpffen fait appeler le général Margueritte commandant une division de cinq régiments de chasseurs d'Afrique et le général de Bonne-main commandant une brigade de cuirassiers. Il leur donne l'ordre de charger sur le plateau de Floing, pour tâcher d'y effectuer une trouée qui permettrait à nos troupes à pied de pouvoir passer.

- Chasseurs et cuirassiers s'élancent en trombe, le sabre haut. Puis il arrive ce qui devait arriver : l'opération, dans la plus pure

tradition de celles de Crécy et d'Azincourt, en a le sort fatal. Nos cavaliers sont décimés par les fantassins prussiens, comme nos chevaliers du Moyen-Age l'avaient été par les archers anglais.

Le général Margueritte se fait tuer à leur tête. Il est remplacé par le général de Galliffet. Wimpffen lui demandant un nouvel effort, Galliffet répond : "Tant que vous voudrez, mon général, tant qu'il en restera un !" Trois fois de suite les vagues se renouvellent, pour trois fois de suite venir s'écraser. La moitié de l'effectif restera par terre.

Devant tant de dévouement, tant d'héroïsme, le vieux roi Guillaume qui, du haut d'un tertre, la lorgnette à la main, regarde cet étonnant spectacle, ne peut s'empêcher de s'écrier : "Ah ! les braves gens ! les braves gens !" (pp. 116-117)

♦ 1940⁽¹⁴⁾

"On trouve sur le corps d'un officier de l'armée Corap, qui vient de se suicider, une carte postale adressée au Président du Conseil, portant ces mots :

"Je me tue pour vous faire savoir, Monsieur le Président, que tous mes hommes étaient des braves, mais on n'envoie pas des gens se battre avec des fusils contre des chars d'assaut !" (p. 156)

2. ELEMENTS POUR L'ACTION

1° Aptitudes fondamentales

Les développements précédents sur la nature de la situation de crise permettent de préciser un certain nombre de capacités nécessaires. La référence à des cas d'étude (dont nous reprendrons certains fragments en guide d'illustration) suggèrent quelques observations opérationnelles que nous présentons pour discussion.

a) Face au choc, une capacité minimale d'intervention

Face au choc - fait immédiat - il faut pouvoir compter sur des dispositifs d'intervention conçus pour l'exceptionnel, entraînés à la réaction-réflexe. Sinon le système risque d'être submergé, décomposé sur le champ. L'objectif assigné ici à ces dispositifs n'est pas "la remise en ordre", mais la sauvegarde d'éléments-clés du système. Ils n'effacent pas la crise, qui reste à traiter, ils évitent que la crise signifie effondrement généralisé. Ils permettent que la réflexion politique, l'action finalisée aient encore prise sur l'ensemble.

b) Face au dérèglement, éviter les fausses solutions

Face au dérèglement il s'agit moins, dans un premier temps, de renforcer les réponses classiques (on a vu leur caractère inadapté), mais de rechercher d'autres formes de réponse. Ce sera ici le tâtonnement aussi longtemps qu'on n'aura pas été pris en charge le coeur du problème de la crise : la rupture.

c) Face à la rupture, une capacité politique

Face à la rupture, le défi est de faire montre d'une capacité "politique". Il s'agit de comprendre le problème fondamental qui se pose et dont l'événement-crise est le symptôme. Il s'agit de forger ensuite de nouvelles finalités. Cette démarche suppose :

- volonté, alors que la pente naturelle est l'abandon ;
- intelligence de la situation de rupture, alors que l'esprit est plus prompt à suivre le développement des phénomènes superficiels ;
- capacité à définir de nouvelles finalités, régulations, priorités, alors qu'il est si commode d'en rester aux règles habituelles d'intervention (fussent-elles absolument inopérantes).

La difficulté est de trouver ce nouveau point de vue à partir duquel la rupture pourra être perçue, à partir duquel on pourra répondre à cette rupture. Ce point de vue est nécessairement extérieur au cadre de référence en vigueur. La rupture appelle donc l'innovation, non la conformité plus rigoureuse aux principes mis en cause.

Pour mener pareille démarche, il faut pouvoir compter sur des capacités minimales, s'appuyer sur des cellules de crise ; pour :

- définir, affirmer, obtenir une ligne de conduite malgré l'opacité de la situation,
- tenir la ligne de conduite définie malgré l'accumulation de difficultés particulières,
- tenir une certaine cohésion du système,
- réagir à un éventuel changement de nature de la crise et transformer alors, mais alors seulement et à juste titre, les options prises.

Après un travail à ce niveau, on peut revenir, sur d'autres bases, au problème du dérèglement.

d) Face au dérèglement, des capacités stratégiques

Face au dérèglement, un certain nombre de capacités sont à réunir. Non pour tout régenter, mais pour donner les inflexions nécessaires, cohérentes avec les politiques redéfinies. Parmi ces capacités :

- Un outil opérationnel central pour éviter la désorganisation générale

Ce noyau doit répondre à certaines exigences, parmi lesquelles :

- une équipe soudée, de haute qualité,
- des P.C. capables d'assumer une tâche colossale,
- des règles d'action claires,
- une parfaite connaissance du système,
- la capacité à tenir physiquement,
- la capacité à tenir psychologiquement,
- la capacité à tenir même si un levier-clé casse au moment critique,
- la capacité à tenir malgré de mauvaises informations, de fortes fluctuations dans la situation, des erreurs,
- la capacité à tenir en plein brouillard,
- la capacité à garder une vue d'ensemble du système, mais à suivre de près les questions logistiques clés ;

- la capacité à faire face à la solitude (très vive pour ceux qui forment la clé de voûte en situation de crise) ;
 - la capacité à trouver une distance juste par rapport au "terrain".
- Une action cohérente pour éviter le gaspillage des faibles énergies disponibles
 - pas de fougue désordonnée ;
 - pas de décision qu'on ne saura faire respecter ;
 - souplesse dans l'action ;
 - savoir faire lapart du feu ;
 - bien mesurer les conséquences des actions envisagées ;
 - obtenir le plus possible du système, sans le briser.
 - Une capacité en terme de réseau, pour éviter la désintégration du système
 - une connaissance intime du système ;
 - des relais de responsabilité sûrs,
 - des relais diversifiés, essentiels en situation critique ;
 - des chargés de mission ayant une large autonomie,
 - vis-à-vis des victimes : mise à contribution, prescriptions simples ;
 - une attention précise aux personnels les plus sollicités ;
 - vis-à-vis des médias : une information vraie ;
 - le traitement rigoureux des rumeurs ;
 - prudence vis-à-vis des "manoeuvres de l'ombre".

2° Illustrations *

a) Avant le choc, des moyens de sauvegarde

♦ Mai 1968 ⁽¹⁶⁾

"Je constatais, d'abord, que la Maison avait tenu. Elle n'avait jamais connu d'événements d'une telle intensité dramatique, soutenus pendant tant de jours et de semaines. Or, elle ne s'était pas effondrée. Elle n'avait sombré ni dans la panique ni dans le vertige de la violence. Je l'expliquais avant tout par la qualité de ses cadres, mais aussi par le *système*. Il y avait cette conversion, avant chaque grand service d'ordre, de nos commissaires d'arrondissement, hommes d'administration courante, en chefs de "groupe d'intervention", commandant directement leurs unités et instantanément dans la peau de leur nouveau personnage. Il y avait en outre ce dispositif de commandement, solide, bien articulé, dans lequel chacun sait ce qu'il a à faire, de qui il relève, à qui il adresse ses messages et de qui il reçoit instructions et informations. Nous en avons amélioré les liaisons, les articulations, la décentralisation, à l'expérience de chacune de ces journées, mais dans l'ensemble, *c'était le système tel qu'il avait été conçu et mis au point avant les événements* qui avait parfaitement répondu à ces circonstances exceptionnelles." (p. 319)

* Pour une illustration systématique, voir P. Lagadec, 19, a et b.

b) Face à la rupture, une capacité politique• Une volonté♦ 1940 : Charles de Gaulle⁽¹⁴⁾

"Au spectacle de ce peuple éperdu et de cette déroute militaire, écrit de Gaulle, au récit de cette insolence méprisante de l'adversaire, je me sens soulevé d'une fureur sans bornes. Ah ! c'est trop bête. La guerre commence infiniment mal. Il faut donc qu'elle continue. Il y a pour cela de l'espace dans le monde. Si je vis, je me battrai, où il faudra, tant qu'il faudra, jusqu'à ce que l'ennemi soit défait et lavée la tache nationale. Ce que j'ai pu faire par la suite, c'est ce jour-là que je l'ai résolu." (p. 111)

• Une intelligence de la situation de rupture♦ 1940 : Charles de Gaulle⁽¹⁴⁾

"Dès son retour, le général de Gaulle adjure Paul Reynaud de retirer son commandement au général Weygand (...):
- C'est impossible pour le moment, lui répond le Président du Conseil. Mais nous devons songer à la suite. Qu'en pensez-vous ?
- En fait de suite, réplique de Gaulle, je ne vois maintenant qu'Huntziger. Bien qu'il n'ait pas tout pour lui, il est capable, à mon avis, de s'élever jusqu'au plan d'une stratégie mondiale." (p. 321)

"Certes, nous avons été, nous sommes submergés par la force mécanique, terrestre et aérienne de l'ennemi.

Mais le dernier mot est-il dit ? L'espérance doit-elle disparaître ? La défaite est-elle définitive ? Non.

Car la France n'est pas seule. Elle n'est pas seule... Elle n'est pas seule...

Elle a un vaste empire derrière elle. Elle peut faire bloc avec l'empire britannique qui tient la mer et continue la lutte. Elle peut, comme l'Angleterre, utiliser l'immense industrie des Etats-Unis.

Cette guerre n'est pas limitée au territoire malheureux de notre pays. Cette guerre n'est pas tranchée par la bataille de France. Cette guerre est une guerre mondiale. Toutes les fautes, tous les retards, toutes les souffrances, n'empêchent pas qu'il y ait dans l'univers tous les moyens nécessaires pour écraser un jour nos ennemis. Foudroyés aujourd'hui par la force mécanique, nous pourrons vaincre dans l'avenir par une force mécanique supérieure. Le destin du monde est là." (pp. 484-485)

♦ Mai 1968 : Maurice Grimaud⁽¹⁶⁾

"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." (p. 88)

- De nouvelles finalités, de nouvelles règles

- ♦ 1940 : Charles de Gaulle⁽¹⁴⁾

"Mais si cette capitulation est écrite sur le papier, innombrables sont chez nous les hommes, les femmes, les jeunes gens, les enfants, qui ne s'y résignent pas, qui ne l'admettront pas, qui n'en veulent pas.

La France est comme le boxeur qui a reçu un coup terrible, qui l'a terrassé. Elle git à terre. Mais elle sait, elle sent, qu'elle vit toujours d'une vie profonde et forte. Elle sait, elle sent, que l'affaire n'est pas finie, que la cause n'est pas entendue.

Elle sait, elle sent, qu'elle vaut beaucoup mieux que la servitude acceptée par le gouvernement de Bordeaux.

Elle sait, elle sent, que dans son Empire, des forces puissantes de résistance sont debout pour sauver son honneur. Déjà, en beaucoup de points des terres françaises d'outre-mer, s'est affirmée la volonté de poursuivre la guerre...

Il est nécessaire de grouper, partout où cela se peut, une force française aussi grande que possible. Tout ce qui peut être réuni, en fait d'éléments militaires français et de capacités françaises de production d'armement doit être organisé partout où il y en a." (p. 111)

"Moi, général de Gaulle, j'entreprends, ici, en Angleterre, cette tâche nationale.

J'invite tous les militaires français des armées de terre, de mer et de l'air, j'invite les ingénieurs et les ouvriers français spécialistes de l'armement qui se trouvent en territoire britannique ou qui pourraient y parvenir, à se réunir à moi.

J'invite les chefs et les soldats, les marins, les aviateurs, des forces de terre, de mer, de l'air, où qu'ils se trouvent actuellement, à se mettre en rapport avec moi." (pp. 575-576)

- ♦ Mai 1968 : Maurice Grimaud⁽¹⁶⁾

"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'Etat 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." (pp. 135-136)

• La capacité d'imprimer des changements fondamentaux

♦ 1914 : Joffre (21)

"Tout en résistant avec acharnement aux offensives locales (...), c'est à la production du matériel nécessaire à l'organisation défensive des 800 kilomètres de front, allant de Nieuport à Belfort, que le général en chef français s'attacha en ce début d'année. Dans la croyance où l'on était d'une guerre courte, et aussi parce qu'en dépit de tentatives d'esprits clairvoyants, gouvernement et parlement s'étaient refusés à envisager certaines hypothèses, rien, sur aucun plan n'avait été prévu. Tout manquait à la fois. Munitions, artillerie lourde et légère, artillerie de tranchées, mitrailleuses, fil de fer au kilomètre et en réseau, grenades à main et à fusil. Joffre ne va cesser de harceler le ministère de la Guerre pour que leur fabrication soit poussée à la hauteur des besoins. Harcèlement méthodique et poursuivi prudemment de façon à ne pas ajouter, par le volume des demandes, au désordre des services, déjà submergés. La connaissance qu'avait acquise Joffre, avant la guerre, des possibilités de l'industrie, lui fut d'un grand secours et il ne passait à des demandes nouvelles que lorsqu'il avait la certitude que les précédentes seraient honorées. Une des grandes difficultés tenait à ce que de nouvelles commandes d'armes se superposaient aux autres et ne devaient, en aucun cas, légitimer un ralentissement des livraisons. Semaine après semaine, de nouveaux ateliers, d'autres usines se créaient. Le rodage n'allait pas tout seul. Durant les premiers mois, on éprouva des mécomptes. Un de plus graves se manifesta avec les obus en fonte, auxquels on avait dû recourir pour pallier l'insuffisance des projectiles en acier. Beaucoup éclataient dans les tubes, mettant les pièces hors de service.

De mois en mois, les fabrications s'accéléraient et, peu à peu, les contingents fournis commencèrent à se rapprocher des demandes." (pp. 359-360)

"Il fallut développer dans des proportions gigantesques l'industrie chimique pour obtenir les acides, l'alcool, les éthers. La mobilisation avait enlevé aux usines bon nombre de techniciens et de spécialistes qu'il fallut rappeler.

En dehors du matériel strictement militaire, les besoins de millions d'hommes mobilisés se multipliaient dans tous les domaines et mettaient à rude épreuve les autres industries. Vivres, textiles, cuirs, produits pharmaceutiques, équipements sanitaires, véhicules hippomobiles et à moteur voyaient s'enfler leur consommation dans des proportions inimaginables, au moment précis où les moyens de production se trouvaient désorganisés. Très vite, l'aviation, pratiquement inexistante en août 1914, se développait et posait au commandement de nouveaux problèmes. Les missions qu'on lui impose, reconnaissances, observation, réglage d'artillerie, bombardement, photographie, exigent un renouvellement complet des appareils et des recherches techniques de plus en plus poussées. Il faut créer de toutes pièces une industrie aéronautique.

Sur le plan tactique, l'effort accompli n'est pas moindre. La nouvelle forme de la guerre requiert d'autres méthodes, qui ne peuvent s'élaborer que lentement. La formation du combattant est entièrement à reprendre, du divisionnaire au simple troupier, et cette formation exige des expériences qui renversent complètement tout ce qui avait été enseigné jusque-là." (p. 362)

Le bureau des opérations du G.Q.G. était composé d'hommes très intelligents, sachant leur métier, mais que leurs études antérieures n'avaient pas préparés à cette guerre de siège. Ils n'y pouvaient rien. C'était un art nouveau auquel il leur fallait s'adapter et qui allait contre toutes leurs habitudes d'esprit." (pp. 386-387)

c) Face au dérèglement : des capacités stratégiques• Un outil opérationnel central

□ Des P.C. capables d'assumer une tâche colossale

◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"Soudain je me surpris à décider par moi-même et sans effort, et pour des choses infiniment plus graves que toutes celles que j'avais connues jusque-là. Le plus surprenant est que cela ne fit pas de problème. Manifestement, l'autorité était à prendre à l'échelon naturel où elle devait s'exercer, et nul n'y trouvait à redire.

Bientôt, avec ma petite et courageuse équipe, nous nous trouvâmes engagés, chaque jour un peu plus avant, sur cette voie si insolite où une complicité générale nous entraînait.

Du coup, à travers cette ville en congé d'ordre public, on prit l'habitude de nous consulter sur un peu tout : fallait-il décommander ce conseil d'administration, maintenir cette assemblée de fidèles, annuler ce concert, reporter cette vente de charité, tenter de remettre en marche la ligne de Sceaux ou retirer de leurs caves les billets de la Banque de France ?

Jean Paolini ou moi répondions de notre mieux aux uns et aux autres, en ne consultant que le bon sens qui avait remplacé le Journal Officiel (...)." (pp. 10-11)

□ Tenir physiquement

◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"Une conclusion plus personnelle que je tire de cette expérience, c'est qu'il ne faut pas continuer à vivre au rythme qui nous est imposé depuis quelques jours ; sinon, nous serons totalement épuisés les uns et les autres. En effet, nos journées maintenant se terminent souvent vers 3 ou 4 heures du matin. Il faut encore rendre compte au gouvernement des principaux incidents, s'assurer que les dispositions ont été prises pour le lendemain matin, avant de songer à aller se coucher. Très souvent, c'est à la première heure, en vue des émissions de 8 heures, que les journalistes assiègent à nouveau mon cabinet pour une conférence de presse improvisée... Cela fait des nuits un peu courtes. Nous nous sommes vite aperçus que nous ne tiendrions pas à ce régime. C'est dans ces journées que j'ai découvert que les révolutions comme les guerres étaient gagnées par ceux qui savaient dormir." (p. 134)

- Tenir malgré le levier-clé qui casse au moment critique

- ◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

'Il devait être 1 heure du matin. Je suivais avec une extrême attention, sur mon récepteur personnel, depuis mon bureau, les ordres que donnait André Friederich au micro de la "salle, quand soudain sa voix s'affaissa, comme si elle allait s'éteindre. Impression étrange. Cet homme tient entre ses mains à cette heure de la nuit, tout le dispositif des forces de l'ordre dans Paris. Va-t-il nous manquer ?

J'appelle Jean Paolini dans le bureau voisin :

- Avez-vous entendu ?
- Oui, ça va mal.
- Filez vite à la "salle". Peut-être n'est-ce rien, qu'un coup de fatigue, mais si c'est plus grave, reprenez en souplesse la direction des opérations.

Jean Paolini se hâte par les couloirs et par les cours vers l'état-major P.M. Je reste à l'écoute, un peu anxieux tout de même. Bientôt le ton redevient plus normal. Les ordres, à nouveau repartent, fermes, calmes, rassurants. Ça n'a rien été, sauf, comme je l'avais pressenti, une soudaine chute de tension due à l'extrême fatigue accumulée depuis ces jours et ces nuits." (p. 246)

- Une action cohérente

- Pas de fougue désordonnée

- ◆ 1914⁽²¹⁾

"Les deux commandants d'armée avançaient avec prudence, ne cessant de prescrire à leurs subordonnés "d'organiser méthodiquement les attaques en faisant préparer et soutenir chaque bond en avant de l'infanterie par une artillerie puissante" et de conduire méthodiquement la poussée en avant "jusqu'au moment où la solide organisation du terrain conquis, ainsi que la préparation minutieuse du tir de l'artillerie permettrait de monter des attaques combinées d'artillerie et d'infanterie sur les points dont l'enlèvement a été décidé". Ordres de prudente sagesse auxquels ne se plieront pas certains exécutants emportés par une fougue et un courage n'ayant d'égal que l'ignorance des véritables conditions du combat." (p. 197)

- Pas de décision qu'on ne pourra faire respecter

- ◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"Je dois dire qu'en général je n'étais pas partisan des interdictions formelles de manifestation, et que je préférais conserver une certaine latitude de manoeuvre. Lorsqu'une manifestation est interdite, cela

oblige à mettre en place un très fort service d'ordre statique et dissuasif qui arrive bien à interdire un point précis, celui par exemple de la place sur laquelle les organisateurs ont invité leurs adhérents à se regrouper, mais nous constatons, dans ces cas-là, que très rapidement les mots d'ordre circulaient parmi les conjurés et qu'on les retrouvait en tout autre point de Paris. Commençaient alors des courses sans fin; rendues difficiles pour nos unités par les embarras de la circulation et aussi parce que les jeunes courent plus vite que les policiers et cela entraînait finalement plus de désordres que si nous avions autorisé ou toléré la manifestation, pris contact avec ses organisateurs en nous efforçant, eux comme nous, de nous en tenir à peu près au scénario convenu." (p. 120)

- Une capacité en terme de réseau
- Des relais diversifiés, essentiels, dans les situations difficiles
 - ◆ Mai 1968¹⁶⁾

"L'incident se produit à Denfert-Rochereau, après l'arrivée du cortège ou, du moins, d'une grande partie de celui-ci. Il y avait peut-être déjà cinquante mille personnes tout autour de la place et des avenues voisines, lorsqu'un véhicule de police-secours se présenta, accomplissant une mission de routine de caractère strictement humanitaire : il venait d'aller chercher un enfant blessé à la jambe et le conduisait vers un hôpital. Le brigadier, chef de cette équipe, observait ses consignes qui étaient de prendre au plus court pour aller au plus vite. Cela passait par la place Denfert-Rochereau. Vite stoppé par le service d'ordre des manifestants, il leur indique qu'il transporte un blessé et qu'il se dirige vers tel hôpital. Le service d'ordre lui ouvre le passage dans la foule, mais un peu plus, d'autres manifestants, qui ne connaissent pas l'histoire et qui voient un car de police foncer sur eux, lui font barrage et l'arrêtent cependant que des jeunes, un peu excités, se précipitent, essayant de tirer les gardiens dehors. Le brigadier, se croyant en danger, dégaine, et tire un coup en l'air pour intimider les assaillants, tandis que son radio demande secours à la préfecture de police. Nous voilà bien embarrassés. Manifestement, une intervention un peu étoffée de la police pour aller délivrer le car risquait de déclencher une fantastique bagarre dont on pouvait mal mesurer les conséquences, mais, d'un autre côté, je ne pouvais pas laisser un équipage en danger. C'est pendant que nous discutons de la meilleure ou de la moins mauvaise façon d'intervenir que l'on m'annonce que Pierre Cot me demande au téléphone. Je le prends. D'une voix émue, mais sans affolement, il me dit : "Vous connaissez l'incident ? Ne vous inquiétez pas, nous nous chargeons de la protection de votre équipage, mais surtout, je vous en supplie, n'envoyez pas de renforts." Je lui donne aussitôt tous apaisements et l'affaire en est restée là. Il était temps d'ailleurs - je l'appris plus tard - car l'appel au secours du car en danger avait été également capté par le poste de garde du commissariat du XIIIe, auquel était affecté ce véhicule de police-secours. N'écoutant que la voix de la camaraderie et de la solidarité, nos hommes, sans solliciter d'instruction, s'étaient précipités pour équiper un véhicule d'intervention et s'apprêtaient à foncer, les armes à la main, vers les lieux de l'incident, quand la nouvelle leur parvint, toujours par la radio, que l'affaire était heureusement terminée. Ouf !

Si Pierre Cot m'avait si vite appelé au téléphone, c'est que nous nous connaissions bien. J'avais été préfet de la Savoie quelques années plus tôt et il était conseiller général de ce département. Il a avait, pour sa part, une bonne expérience des incidents de rue et de leurs conséquences, ayant été, comme on sait, ministre dans le gouvernement qui dut faire front aux émeutes de 1934." (pp. 184-186)

□ Vis-à-vis des médias : information vraie

◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"Georges Gorse me rappelle peu avant 13 heures. Il a la possibilité, me dit-il, de me faire passer au journal télévisé de tout à l'heure, et il insiste pour que je le rejoigne (...). J'y file donc, sans avoir pensé à ce que je pourrais dire. Je n'aime pas beaucoup ces comparutions sur le petit écran, sur commande. On y perd tout naturel et j'ai toujours l'impression que le public n'est pas vraiment touché.(...) George Gorse, qui parle avant moi, a lu un texte du ministre de l'Intérieur dont celui-ci ne m'avait pas parlé et qui me fait dresser l'oreille, car il fait état de bruits et de menaces d'attaques du service d'ordre, cet après-midi, par des armes à feu. Cette déclaration m'embarrasse. D'abord, ni Christian Fouchet ni Georges Gorse ne me l'avait montrée. Ensuite, rien, dans mes propres informations, ne confirmait ces alarmes qui dramatisaient beaucoup l'affaire de l'après-midi que je m'étais, au contraire, efforcé de traiter comme une manifestation normale. Aussi, en prenant le micro derrière Georges Gorse, me contentai-je d'expliquer, du ton le volontairement dépassionné possible, que nous avions pris contact avec les organisateurs, que ceux-ci étaient très conscients de leurs responsabilités, et que j'espérais vivement que tout se passerait bien." (pp. 267-268)

"Les événements de mai, comme ceux du Maroc quinze ans plus tôt, firent de moi un des interlocuteurs quotidiens des journalistes, et, ayant mesuré combien il était indispensable de faire largement connaître notre action, nos obligations, nos buts, je ne me déroba pas à ces contacts. Je crois que de leur côté, ils appréciaient que je leur parle sans apprêt et que je réponde franchement à leurs questions, leur demandant simplement, parfois, de retarder, au moins quelque temps, certaines informations dont la diffusion immédiate eût pu gêner l'action de la police. Ils s'y prêtèrent toujours. Je suis très convaincu qu'un homme public, et j'en étais un, que je le veuille ou non, doit associer la presse à son action. Mais il ne faut pas la tromper, il ne faut pas non plus ne recourir à elle que dans certains cas difficiles. C'est par un commerce constant, et pas seulement de circonstance, que se créent ces liens." (pp. 193-194)

"Mais la grande découverte, ç'avait été la force quasi magique de la parole, diffusée, amplifiée par la radio, la télévision, la presse. C'était venu très vite. Je sortais au milieu du remue-ménage. Dix micros m'entouraient. Je répondais sans préparation. Je disais ce que j'éprouvais et mes craintes, et l'espoir que la raison finirait toujours par l'emporter. Je rappelais que je n'étais pas pour tout interdire, que j'acceptais tous les dialogues et qu'on manifeste, même à grands cris, mais pourquoi bombarder de pavés ces hommes qui n'étaient pas là pour tuer, mais pour empêcher les pires désordres ? Alors, mes propos me revenaient en d'innombrables échos. Les gens affolés avaient un grand besoin qu'on leur parle et que ce soit simple et sincère. Les propos officiels, toujours un

peu solennels, distants, ne passaient plus. La grande prise de parole des jeunes avait aussieu cet effet que les propos des adultes paraissaient souvent venir d'un autre monde, d'une planète vieillie.

J'ai conscience de ce courant et de sa nécessité. J'essaie de ne pas tricher. J'évite les conférences, les rendez-vous préparés. C'est à chaud, sur le coup de l'émotion, au sortir de ces longues nuits d'angoisse, que l'on parle sans apprêt. L'âme dans le corps épuré par les tensions de la nuit est comme à nu. Les micros cueillent les confidences que vous vous faites à vous-même et, par centaines de milliers, des gens vous écoutent, vous croient, voudraient vous aider... C'est pour cela que j'ai insisté plus d'une fois pour que les hommes de gouvernement parlent. Ce que je n'osais pas dire, c'est qu'ils devraient, pour une fois, quitter leurs masques et redevenir de simples hommes aux prises avec l'incertitude... " (pp. 320-321)

3. LES LIMITES DE L'ACTION

1° Quelques réserves générales

L'application des règles habituelles au temps de crise ne permet guère de maîtriser la situation ; d'autres capacités, conçues et préparées pour le temps de crise donnent quelques moyens. Ils permettent de reculer les seuils au-delà desquels personne n'a plus prise sur le système ; au-delà desquels l'aventure est la loi.

Ces moyens d'action restent cependant des outils limités ; d'où la mise en garde inscrite au début de ce texte : il y a des catastrophes qui ne se gèrent pas. Telle ou telle action peut permettre de reculer certains seuils au-delà desquels le processus de crise dérape en effondrement généralisé. Mais même cette action partielle peut s'avérer inopérante. Pour éviter l'effondrement, il faudrait toujours, ce qui n'est pas le cas, :

- que le système soit capable d'absorber le choc initial,
- qu'il possède des capacités d'intelligence de la rupture à laquelle il est confronté,
- qu'il ait la capacité politique d'opérer des révisions éventuellement déchirantes,
- qu'il ait des moyens d'action encore utilisables, capables d'être réorganisés selon de nouveaux objectifs,
- que le pilotage puisse compter sur la chance : il y a des moments où des micro-événements peuvent jouer le rôle d'aiguillage et entraîner des processus destructeurs à haute vitesse,
- enfin, à côté des aiguillages que l'on vient de mentionner, il y a sans aucun doute des processus historiques, des "tendances lourdes", sur lesquelles l'action particulière n'a pas suffisamment prise. L'histoire dépasse ses propres acteurs.

2° Illustrations

- L'incapacité à opérer les transformations nécessaires

- ◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"C'est, curieusement, le Comte de Paris qui tiendra au Général le langage le plus lucide quand il l'adjurera, le 19 mai, de "tourner le dos au passé et de tirer de ces circonstances graves le meilleur pour la France..." La signification profonde de ces révoltes, ajoutait-il, est le refus par les jeunes d'une société qui se décompose et qui n'est plus vraiment acceptée que par ceux-là qui ont su maintenir leur privilèges."

Je souscris pleinement à ce jugement. Son évidence s'est emparée de moi aux premiers jours de la révolte étudiante et m'accompagnera jusqu'à la fin. Mais, puisque ni le pouvoir ni le Parlement n'ont la générosité de la noblesse de France dans la nuit du 4 août, il ne reste plus guère que la police pour dresser son rempart entre ceux qui veulent changer le monde, mais qui n'en ont ni les moyens ni la capacité et ceux qui pourraient le faire mais ne le veulent pas." (p. 72)

- Des situations critiques où un simple accroc peut tout faire basculer

- ◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

Nous rongeons tous notre frein en écoutant l'échange des messages entre la "salle" et le central*. La situation y devient dramatique. Les incendies des véhicules sous les fenêtres mêmes du commissariat peuvent d'un moment à l'autre communiquer le feu au bâtiment, et nous risquons, dans quelques instants, d'avoir à décider si les assiégés tentent une sortie en utilisant leurs armes, ou si nous prenons le risque de les laisser griller vifs. Il est bien certain que j'aurais dû donner, le moment venu, l'ordre de sortir, les armes à la main, si la vie des hommes avaient été en danger pressant.

Quand il paraît évident que les formations de M. Gaveau n'arriveront pas à temps rue Soufflot, ordre est donné à deux formations, qui participent encore à des opérations dans le secteur de la gare de Lyon, d'essayer de se porter au secours du commissariat par les arrières du Panthéon. Entre-temps, André Friederich, qui garde le contact radio avec le brigadier-chef pour le rassurer et le conseiller, se souvient que dans les débuts de sa carrière il fut affecté à ce commissariat, et qu'il y avait une certaine porte, aujourd'hui condamnée, qui, par un jeu de couloirs, permettait de gagner la mairie du Ve arrondissement. Il le dit au chef de poste : "Si vraiment cela devient intenable, inutile de tenter une sortie, les armes à la main ; essayer d'abord de filer par la petite porte."

Cette escapade ne fut pas nécessaire, car l'un de nos commissaires, M. Petit, qui, après une intervention dans le secteur Bastille, venait de ramener son unité dans l'île Saint-Louis, entend le message de la "salle", se fait indiquer par André Friederich le seul cheminement praticable à ce moment de la nuit, réussit à s'y glisser et, par la rue du Cardinal Lemoine et la rue Clovis, débouche au pas de charge avec trente hommes décidés sur la place du Panthéon. L'effet de surprise est total et les assaillants filent comme des moineaux. Notre commissariat est libéré. Il était temps." (pp. 254-255)

* Commissariat au Ve arrondissement, place du Panthéon.

- L'histoire reste aléa

- ◆ 1914⁽²¹⁾

"A cette conviction profonde dans le domaine intérieur, s'opposait cette incertitude dans les faits dont Ludendorff a justement écrit qu'elle est l'essence même de la guerre. Jamais Joffre ne dut l'éprouver aussi forte que dans les journées du 31 août et du 1er septembre, alors que les nouvelles médiocres ou mauvaises s'abattaient en trombe sur son bureau." (p. 267)

- ◆ 1940⁽¹⁴⁾

"Le pressentiment du désastre étreint tous les coeurs. "Je pouvais percevoir l'émotion contenue, passionnée de la foule, écrit Churchill dans ses Mémoires, et aussi la crainte... à l'idée de la défaite possible et de la ruine définitive de la Grande-Bretagne." (p. 193)

- N'y avait-il pas déjà eu des précédents ? Athènes avait dû se soumettre à Sparte et les Carthaginois avaient opposé à Rome une résistance sans espoir. Il n'est pas rare dans les annales du passé que des Etats courageux, fiers et insouciantes, et même des races entières aient été balayées de telle façon que leur nom seul ait survécu, quand il n'a pas été lui-même enseveli dans l'oubli. Pourtant je ne pouvais m'empêcher de penser qu'il y avait plus de 2 000 ans que les Anglais n'avaient pas vu des feux de bivouac étrangers s'allumer sur la terre britannique. (p. 804)

- ◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"J'aimerais m'arrêter un instant sur ce moment, ce moment d'incertitude et d'attente, car, finalement, demain tout aura changé et aucun de nous ne le sait encore. On n'aura vu ni venir ni partir mai 68.

Ce soir, Georges Pompidou s'interroge sur les intentions profondes du Général. Son plan d'action est prêt, mais il suppose que le Général reste et qu'il prononce la dissolution de l'Assemblée, deux décisions sur lesquelles il n'a, à cette heure, aucune assurance. Pierre Mendès-France, en fin de journée, est sorti de son silence pour rejoindre François Mitterrand dans son analyse de l'évolution prévisible des choses qui passe par la démission du Général et la disparition simultanée du Premier ministre. Ce sont, là aussi, deux conditions sur lesquelles ni l'un ni l'autre n'a de certitude. Le parti communiste, lui, regarde avec suspicion cette avancée sur la scène des deux grands leaders de la gauche qui paraissent vouloir ne lui laisser qu'un rôle d'appoint. Or, il sait qu'il tient bien en main le considérable levier des revendications sociales, et que le C.G.T. a mis, sans peine, aujourd'hui, plus de cent mille personnes dans la rue.

J'ai le sentiment étrange que ces grands géants : le pouvoir, la C.G.T., le parti communiste, la gauche socialiste, l'U.D.R., sont là, dans la nuit, comme de puissants fauves qui s'observent en silence avant de s'affronter. Aucun n'est totalement sûr de sa force. Combien de personnes, demain, répondront à l'appel des formations gaullistes ? Même ceux qui ont lancé l'idée du rassemblement de la Concorde sont, ce soir, rongés par l'inquiétude. Finalement, tout dépend de de Gaulle. Il n'a parlé qu'une fois depuis le 3 mai, et ce fut un cruel fiasco. Ce soir, il

s'est enfermé dans le silence de la Boisserie, après une disparition dont le mystère reste impénétrable. Cette situation ne peut pas durer. Nous sommes vraiment sur le fil du rasoir. Les lumières s'éteignent tard cette nuit à Matignon." (pp. 290-291)

"L'autre révolution, celle de l'ordre à l'ombre des chassepots, était-elle possible ? On ne peut l'exclure. Quand se fut usée la troupe contestataire et que l'opinion, quasi unanime, eut condamné ses excès et appelé de ses vœux la fin des désordres, la voie paraissait entr'ouverte à une aventure de style autoritaire musclé. Que le gouvernement ait fléchi sous les coups qui alors l'atteignaient de toutes parts, que le Général se soit muré dans cette absence et ce silence qui affolèrent ses fidèles jusqu'à sa réapparition, et l'on pouvait voir surgir le sauveur qui n'est jamais très loin dans les périodes de grand désarroi. A cet égard, on peut dire, sans trop forcer les choses, que le spectaculaire retour du Général et le grand défilé qui suivit, prélude aux triomphes électoraux de la majorité silencieuse, ont peut-être sauvé la République de cette autre aventure." (p. 330)

CONCLUSION

S'il y a aujourd'hui amorce de réflexion sur les situations de crise, c'est qu'un problème réel et difficile est perçu : nous ne vivons plus seulement dans un monde en changement, mais dans un monde porteur de bouleversements capables de casser données et régulations de nos systèmes socio-techniques. Au nombre de ces bouleversements possibles, certains pourraient avoir un accident technologique majeur comme événement initiateur (étant bien entendu que tout accident majeur ne saurait enclencher une crise).

Ce texte a proposé quelques jalons pour la réflexion et l'échange. Des illustrations hétérogènes ont été fournies : pour stimuler le questionnement, non pour le clore ; pour bousculer nos certitudes, non pour définir des recettes. L'hétérogénéité des références permet en effet, tout au plus, de poser question, certainement pas de définir de nouveaux principes.

Mais, plus fondamentalement, l'objectif n'est pas de fournir des recettes ; n'est pas de développer une nouvelle mode que l'on pourrait intituler "crisis management" et qui s'inscrirait dans une lignée d'outils jetés au rebus sitôt que leur caractère superficiel est devenu trop voyant.

Le "crisis management" serait l'art de la réduction des phénomènes sociaux éruptifs.

Notre réflexion s'inscrit dans une autre perspective. La crise est approchée comme symptôme de difficultés fondamentales appelant autre chose que des colmatages symboliques. Face à une crise, il importe surtout de pouvoir bien tirer parti du message qu'elle porte : c'est apprendre de la crise, non la réduire. Certes, pour apprendre et faire oeuvre politique et organisationnelle, il faut ne pas être balayé par le choc, d'où la nécessité de moyens conçus pour le temps de crise ; mais ces moyens doivent servir un apprentissage.

La crise, comme l'a écrit Claude Gruson, "se présente comme un affleurement brutal du long terme dans l'immédiat" (26, p. 11). La crise appelle à réexaminer les outils du système, son organisation, ses institutions, ses valeurs. La crise appelle le discernement, l'intelligence - rentrer dedans -, non les mêmes comportements renforcés et simplifiés.

En un mot, la crise pose problème politique fondamental, politique au sens de discernement de finalité, de capacité de transformation. L'erreur capitale est de croire, ou de vouloir croire qu'un instrument susceptible d'écarter les crises pourrait suffire.

Deux textes illustrent clairement ces éléments de conclusion. Le premier montre les conséquences à terme d'une incapacité à traiter véritablement une crise (ici la guerre de 1870) ; le second montre l'inquiétude de celui-là même dont l'instrument a permis d'écarter une crise : "le mépris et l'arrogance sur les débris de la peur" ne sont pas la meilleure manière de répondre au message porté par la crise.

♦ 1870, 1914, 1940⁽¹³⁾

"L'Allemagne traîne l'Alsace-Lorraine comme un boulet. L'affaire dans le monde lui porte tort. En contre-partie d'un gain stratégique, elle voit ternir sa réputation. On se méfiera d'elle.

Elle-même, du coup, se modifie. Son armée, par ses trop étonnants succès, contracte un immense orgueil. Les fumées de Forbach, Metz, Sedan, lui montent à la tête. Une caste militaire se forme, arrogante, dominatrice, intoxiquant la nation au goût de la force. La victoire a ses fruits empoisonnés. L'Allemagne a pu y gagner la réalisation de son unité, d'une unité qui d'ailleurs se serait faite un jour inévitablement et qui n'avait peut-être pas besoin de tels moyens ; elle a conduit le pays à un état d'esprit qui lui coûtera cher. Elle contient en elle les germes des futures tragédies.

Dans le même temps, en France la rancune s'établit, tenace, allant même en se durcissant. Au fur et à mesure que la nation se relève, elle ressent davantage l'injure reçue. Le temps apaise peu. La résistance des Alsaciens-Lorrains entretient le ressentiment.

Journalistes, écrivains, poètes, peintres, dessinateurs, par la presse, le livre, l'image, le théâtre, ne cessent d'attiser le feu de la "revanche". La revendication des provinces perdues entre en filigrane dans toute la politique française.

De là naissent ces réseaux d'alliances diplomatiques et de conventions militaires couvrant l'Europe d'un tissu d'engagements et de contre-engagements qui, fatalement, conduisent au conflit généralisé. Un ambassadeur belge, le baron Beyens dans ses Mémoires, écrit : "C'est en 1871 que les Allemands ont eux-mêmes inauguré cet état de défiance et d'inquiétude qui pèsera sur le monde." La paix de Francfort semble n'être qu'une trêve, destinée à la première occasion à se rompre d'elle-même.

Bismarck se rend parfaitement compte de ce qui fut une erreur. En 1878, parlant avec notre chargé d'affaires à Berlin, le marquis de Gabriac, il lui aurait confié : "En vous enlevant à vous, Metz et une partie de la Lorraine, l'empereur mon maître et les militaires qui lui ont imposé cette solution, ont commis la plus grosse des fautes politiques."

Bismarck en voit toutes les conséquences, il aperçoit bien le jeu dangereux qui se dessine. En 1888, au Reichstag, il déclare : "Si nous nous trouvions impliqués dans une guerre contre la France, une attaque de la Russie ne s'ensuivrait pas nécessairement. Si nous étions engagés dans une guerre contre la Russie, aucun gouvernement français ne serait en état d'empêcher la France de prendre part à la guerre."

C'est ce qui va se passer en 1914. Dans l'affaire austro-serbe, nous n'avons aucun intérêt, cependant notre intervention est automatique.

Après quoi, 1918 conduit à l'avènement d'Adolf Hitler et au déclenchement du second grand conflit mondial. Ainsi 1870 engendre 1914, 1914 engendre 1939. En ouvrant un cycle infernal de catastrophes en série, la guerre de 1870 est, parmi toutes les guerres de l'histoire, l'une de celles qui ont le plus lourdement pesé sur le destin du monde." (pp. 359-365)

◆ Mai 1968⁽¹⁶⁾

"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 ?" (p. 11)

"Et puis, je voyais avec peine, comme mai s'éloignait, s'installer le mépris et l'arrogance sur les débris de la peur. Dans ce grand cortège du 30 mai, le meilleur avait côtoyé le plus contestable. Que Malraux, Mauriac et, autour d'eux, des milliers de gens simples aient été là pour dire leur soulagement d'avoir retrouvé un général de Gaulle égal à lui-même, alors qu'ils avaient pu désespérer pendant des journées et des nuits affreuses de le voir se relever des coups impitoyables que lui assenait un jeune et insolent adversaire, soit : c'était une joie sincère et que je comprenais. Mais pourquoi ce retour sans pudeur des médiocres revanches, ces injures à ceux qui avaient ébranlé un édifice trop orgueilleux, cette allégresse dans l'abaissement de l'adversaire ? Ce soir-là, j'écoutais sans plaisir, sur mon transistor, ces clameurs de triomphe. Mes collaborateurs me demandèrent à un moment, quand le succès fut assuré, si je n'allais pas y aller. Le geste dont j'écartai cette suggestion leur rappela ce que nous savions depuis le premier jour : nous ne nous étions pas battus pour assurer une revanche, mais pour empêcher la tyrannie de la rue, de la violence... 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..." (pp. 322-323)

ANNEXEExigences élémentaires en matière de sécurité civile : face au choc d'une défaillance technologique grave, une capacité minimale d'intervention

Dans ce domaine, essentiel à la sauvegarde en cas de catastrophe majeure, des exigences sont à prendre en compte. Pour éviter des écroulements rapides, il faudrait notamment :

- Créer une direction nationale des opérations de secours de grande envergure, regroupant en son sein de hauts fonctionnaires de crise, assistés d'un état-major de première qualité.
- Organiser une banque d'informations sur les moyens à disposition (ressources nationales et étrangères). Et une capacité d'accès aux banques de données existantes.
- Mettre au point des fiches-réflexes : en situation de crise, il y aura suffisamment à improviser pour que tout ce qui peut être préparé à l'avance le soit avec précision. Il s'agit de recenser les moyens, d'établir des schémas d'intervention sur la base de fichiers régionaux.
- Développer des moyens de transmission adéquats.
- Mettre sur pied un P.C. national mobile, permettant de transporter par voie aérienne sur la zone sinistrée la cellule de crise et sa logistique essentielle.
- Renforcer les unités de secours spécialisées, mobilisables sur le champ et capables de quitter leur région d'attache sur longue période.
- Etablir au niveau régional des P.C. fonctionnant en permanence, tel celui de Valabre dans le sud-est qui démontre à chaque occasion - inondations ou feux de forêts tous les étés - à quel point cette structure régionalisée peut être efficace.
- Mettre en place des structures de l'information en cas de désastre : accueil des médias, centrale d'informations leur apportant sans cacophonie des renseignements de qualité. Une grande catastrophe : ce sont 500 journalistes qui affluent. Actuellement, les responsables seraient inévitablement étouffés sous l'avalanche. Il faut le savoir : dans nos sociétés ouvertes, une faute dans le système de l'information est sanctionnée sur-le-champ et de la façon la plus cinglante.
- Analyser précisément les risques majeurs du territoire national.
- Réaliser des exercices : des plans non testés ne valent guère plus que leur poids de papier.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) P. LAGADEC
Le risque technologique majeur : politique, risque et processus de développement.
Pergamon Press, Collection Futuribles, fév. 1981. To be published in English by Pergamon Press, Oxford, under the title : "Major Technological Risk, October 1982.
- (2) P. LAGADEC
La civilisation du risque : catastrophes technologiques et responsabilité sociale.
Editions du Seuil, Paris, Novembre 1981.
- (3) Health and Safety Executive
Canvey, an investigation of potential hazards from operations in the Canvey Island/Thurrock area.
H.M.S.O., London 1978.
- (4) Report of the President's Commission on the accident at Three Mile Island.
New-York, Pergamon Press, October 1979.
- (5) M. SALOMON
L'avenir de la vie. Préface d'Edgar Morin.
Editions Sehers, Paris 1981.
- (6) Rapport de la Commission d'enquête du Senat, présenté par A. Colin
Seconde session ordinaire 1977-1978, juin 1978, n° 486
- (7) P. LAGADEC
Catastrophe technologique majeure et problème des médias. Eléments à partir des contributions annexes du rapport Kemeny.
Colloque sur les risques sismiques, Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, Cannes, 11-12 décembre 1981.
- (8) Report of the Office of Chief Counsel on the Nuclear Regulatory Commission to the President's Commission on the Accident at Three Mile Island, October 1979.
- (9) Report of the Office of Chief Counsel on the Role of the Managing Utility and its Supplier to the President's Commission on the Accident at Three Mile Island, October 1979.
- (10) Report of the Office of the Chief Counsel on Emergency Preparedness to the President's Commission on the Accident at Three Mile Island, October 1979.
- (11) D. NELKIN
Some social and political dimensions of nuclear power : examples from Three Mile Island,
The American Political Science Review, March 1981, vol. 75, n° 1.

- (12) Le Monde, 5 mai 1967.
- (13) G. ROUX
La guerre de 1870. Editions Fayard, Paris 1966.
- (14) BENOIST-MECHIN
Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident. 10 mai - 10 juillet 1940
Editions R. Laffont, Paris 1981.
- (15) M. HACHIYA
Journal d'Hiroshima. 6 août - 30 septembre 1945
Editions Albin Michel, Paris 1957.
- (16) M. GRIMAUD
En Mai fais ce qu'il te plaît.
Editions Stock, Paris 1977.
- (17) P. SALINGER
Otages. Les négociations secrètes de Téhéran.
Editions Buchet-Chastal, Paris 1981.
- (18) E. MORIN
Pour une crisologie.
Communications, n° 25, 149-163, 1976.
- (19) P. LAGADEC
a) La situation de rupture, le pilotage des crises.
Document de travail n° 1, janvier 1982.
b) Idem. Document de travail n° 2, mai 1982.
- (20) M. LEDEEN, W. LEWIS
Debâcle. L'échec américain en Iran.
Editions Albin Michel, Paris 1981.
- (21) P. VARILLON
Joffre
Editions Fayard, Paris 1956.
- (22) O. GODARD
La dialectique organisationnelle des systèmes socio-économiques et de leur environnement bio-physique. Problématique générale et analyse de l'organisation marchande.
Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement (C.I.R.E.D.). Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Oct. 81
- (23) MONTESQUIEU
Considération sur les causes de la grandeur des Romains et de leur décadence, chapitre XVIII.
- (24) J. VIDALENC
L'exode de mai-juin 1940. Esprit de la résistance.
Editions P.U.F., Paris, 1957

- (25) P. ROCOLLE
Pourquoi Dien Bien Phu ?
Editions Flammarion, Paris 1968.
- (26) Groupe Interministériel d'Evolution de l'Environnement
La lutte contre le gaspillage. Une nouvelle politique économique, une
nouvelle politique de l'environnement.
La Documentation Française, Paris 1974.