

Patrick Lagadec

**LE CONTINENT
DES
IMPRÉVUS**

**Journal de bord
des temps chaotiques**

**MANITOBA /
LES BELLES LETTRES**

Collection
Entreprises et société

Sous la direction de Bernard Deforge
et Laurent Acharian

Ouvrages de la collection
« Entreprises et société »

- Xavier Fontanet,
Si on faisait confiance aux entrepreneurs, 2010
- Jean Emmanuel Combes,
Pour que votre retraite soit un succès, 2011
- Laurent Acharian, Philippe Degonzague, Marc Gerretsen,
Les Cent Jours des dirigeants, 2011
- Sylvie Gilbert,
Femmes d'altitude, 2012
- Maurice Thévenet,
Managers en quête d'auteur, 2012
- Institut Montaigne,
Réformer par temps de crise, 2012
- Patrick Artinian,
Visages de France 2012, ma campagne électorale, 2012
- Institut Montaigne,
Intérêt général, que peut l'entreprise ?, 2013
- Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou,
Image et rayonnement du DRH, 2013
- Bertrand Martinot,
Chômage : inverser la courbe, 2013
- Arnaud Robinet & Jacques Bichot,
La Mort de l'État providence. Vive les assurances sociales !, 2013
- David Brunat,
Giovanni Falcone, Un seigneur de Sicile, 2014
- Yves Morieux et Peter Tollman,
Smart Simplicity. Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué, 2014
- Robin Rivaton,
La France est prête. Nous avons déjà changé, 2014
- Cécile Philippe,
Trop tard pour la France ? Osons remettre l'État à sa place, 2014
- Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Isabelle Lamothe, Robin Sappe,
DRH, Le choc des ruptures. Demain le DRH sera..., 2014
- Julien Damon, Christophe de Voogd, Gaspard Koenig, Cécile Philippe,
50 matinales pour réveiller la France, 2015
- Jacques Bichot, *Labyrinthe. Compliquer pour régner*, 2015
- Jean-François Pradeau,
Gouverner avec le monde. Réflexions antiques sur la mondialisation, 2015
- Laurent Kott, Antoine Petit, dirigé par Ariane Beauvillard,
Chercheurs et entrepreneurs, c'est possible !, 2015
- Jean-François de Raymond,
L'Esprit de la diplomatie. Du particulier à l'universel, 2015
- Édith Coron, Anne Garrigue,
Les Nouveaux Éclaireurs de la Chine. Hybridité culturelle et globalisation, 2015

LE CONTINENT DES IMPRÉVUS

DU MÊME AUTEUR

- Le Risque technologique majeur – Politique, risque et processus de développement*, Paris, Pergamon Press, coll. « Futuribles », 1981.
- La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, coll. « Science ouverte », 1981.
- Major Technological Risk. An Assessment of Industrial Disasters*, Oxford, Pergamon Press, 1982.
- La Civilización del riesgo. Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social*, Madrid, Mapfre, 1984.
- Das Grosse Risiko. Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung*, Nördlingen, Greno, 1987.
- États d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Paris, Le Seuil, coll. « Science ouverte », 1988.
- States of Emergency. Technological Failures and Social Destabilization*, London, Butterworth-Heinemann, 1990.
- La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, Paris, 1993.
- Preventing Chaos in a Crisis – Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1993.
- Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, 1993.
- Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Milano, Uomini & Imprese Franco Angeli, 1994.
- Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Éditions d'Organisation, 1995.
- Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation – Paris, Les Échos Éditions, 2000.
- La Fin du risque zéro*, avec X. Guilhou, Eyrolles – Paris, Les Échos Éditions, 2002.
- El fin del riesgo cero*, Buenos Aires, editorial El Ateano, 2002.
- Traité des nouveaux risques – Précaution, crise, assurance*, avec O. Godard, C. Henry et E. Michel-Kerjan, Paris, Gallimard, coll. « Folio », 2002.
- O Fim Do Risco Zero*, Economia E Politica, Porto Alegre (Brasil), Bobadela, 2004.
- Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend*, avec L. Bertone, et le concours de X. Guilhou, Paris, Eyrolles, 2003.
- Ruptura y reconstruction – Lo que la experiencia argentina nos enseño*, Buenos Aires, Evolucion, 2003.
- Du risque majeur aux mégachocs*, Bordeaux, Éditions Préventique, 2012.
- Piloter en univers inconnu*, Bordeaux Éditions Préventique, 2013.
- Navigating the Unknown – A Practical Lifeline for Decision-Makers in the Dark*, Thatcham-Bordeaux, Crisis Response – Éditions Préventique, 2013.

PATRICK LAGADEC

LE CONTINENT DES IMPRÉVUS

Journal de bord
des temps chaotiques

PARIS

MANITOBA / LES BELLES LETTRES

2015

*Pour consulter notre catalogue
et découvrir nos nouveautés
www.lesbelleslettres.com*

*Retrouvez Les Belles Lettres
sur Facebook et Twitter.*

*Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation
réservés pour tous les pays.*

*© 2015, Société d'édition Les Belles Lettres,
95, boulevard Raspail, 75006 Paris.*

ISBN : 978-2-251-89013-5

*À toutes celles et tous ceux
qui m'ont apporté leur intelligence créatrice
et leur humanité
au long de cette navigation aussi exaltante qu'éprouvante
sur des mers inconnues.*

LE PROJET : UN RÉCIT

Combien de fois n'avons-nous pas regretté de ne pas avoir les journaux de Narborough et de Beauchesne, tels qu'ils sont sortis de leurs mains, et d'être obligés de n'en rien consulter que des extraits défigurés [dont] les auteurs [se sont évertués] à retrancher tout ce qui peut n'être utile qu'à la navigation, [et] qu'ils remplacent par des absurdités. Tout [...] leur travail aboutit à composer un livre ennuyeux à tout le monde, et qui n'est utile à personne.

Louis Antoine de Bougainville,
*Voyage autour du monde*¹.

Avril 1967 – « Le pétrole ne traversera pas la Manche »

Comme tous les ans, je passe mes vacances de Pâques à Trégastel en Bretagne, sur la Côte de Granit rose, qui va bientôt être repeinte en noir. Un matin, nous apprenons en effet qu'un pétrolier du nom de *Torrey Canyon* s'est échoué sur les rochers de Cornouailles en Angleterre. Le communiqué du gouvernement tombe immédiatement : « Le pétrole ne traversera pas la Manche. »

Chacun de s'esclaffer sur la côte : « Nos braves gouvernants ignorent le phénomène des courants. » Deux semaines plus tard, le pétrole est là, et bien là. L'odeur n'est plus de genêts et d'ajoncs. On attendait la marée du siècle, nous voici aux prises avec la première d'une longue série de marées noires.

1. Louis Antoine de Bougainville, *Voyage autour du monde*, Paris, Gallimard, coll. « Folio classique », 1982, p. 209.

Deuxième communiqué officiel : « Tout est prêt. » Bien entendu, rien n'est prêt, comme Louis Joxe le dira au ministre de l'Intérieur au Parlement en rappelant les célèbrissimes paroles du maréchal Le Bœuf, ministre de la Guerre en 1870 – « Nous sommes prêts et archiprêts. La guerre dût-elle durer deux ans, il ne manquerait pas un bouton de guêtre à nos soldats. » Un mois et demi plus tard, l'empire français capitulait.

Troisième déclaration des hautes sphères : « Dans aucun pays du monde, personne n'avait 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 Manche². »

Sans que j'en aie conscience, un projet de vie se grave dans mon esprit : travailler sans relâche pour que les enjeux vitaux, masqués par l'habituel, puissent être objets d'intelligence comme de responsabilité.

Ce que je ne savais pas, en 1967, c'est ce qu'il en coûte de former un tel projet. Malheur à qui ose penser que les Allemands pourraient passer par la Belgique ou nous envahir par les Ardennes, qu'un nuage radioactif faisant trois fois le tour de la Terre pourrait avoir l'outrecuidance de franchir la ligne bleue des Vosges, qu'une vague de chaleur estivale pourrait tuer en masse, qu'une épidémie financière pourrait venir des États-Unis et toucher l'Europe, qu'un Ebola pourrait ne pas rester « épisodique », etc.

Mai 2014 – Avec Todd LaPorte à Berkeley : « Montrez le cheminement »

Ce 12 mai 2014, au café *Strada*, haut lieu de rencontre de la jeunesse estudiantine de Berkeley, je suis avec Todd LaPorte, grande figure des sciences politiques, fondateur de l'école de la haute fiabilité organisationnelle (qui analyse les conditions de la sécurité des systèmes à haut risque). Ce qui frappe chez lui, c'est son regard lumineux, sa capacité à aller toujours droit aux questions qui ne sont pas posées, aux angles morts. Pilote dans l'aéronavale avant de rejoindre le monde académique, il a une capacité exceptionnelle à se confronter aux questions les plus difficiles – celles qui sont au-delà de l'horizon convenu. C'est à lui que je dois cette phrase essentielle désormais : « Le problème n'est pas de se préparer pour éviter les surprises, mais de se préparer à être surpris. »

2. Discours du ministre de l'Intérieur à Lannion, *Le Monde*, 14 avril 1967.

Nous conversons, comme souvent au long des décennies, sur les questions vitales que nous voyons émerger, sur les défis intellectuels et de gouvernance qu'il nous faut relever. Nous évoquons les initiatives de Monsieur Poutine, qui joue systématiquement hors des cartes établies, et qui plonge non moins systématiquement nos pays dans la consternation, sur le mode : « Comment a-t-il osé ?! » J'évoque divers scénarios que le chef du Kremlin pourrait engager, dans le cadre d'une volonté délibérée de se placer et de nous plonger dans le chaotique.

Tout à coup, comme je lui dis que je viens de terminer ma carrière de chercheur à l'École polytechnique, il m'interroge : « *Et maintenant, qu'allez-vous faire ? Quel est votre projet ?* » Je lui dis que ce n'est pas encore fixé, mais que je me passionne à écrire des souvenirs relatifs à mon parcours sur les questions de risques majeurs et de crises non conventionnelles. Parce que je suis convaincu que le récit des difficultés rencontrées, des pistes positives expérimentées, serait très utile aujourd'hui alors que l'on doit affronter des situations de plus en plus bousculées, chaotiques.

Todd rebondit instantanément : « *Nous publions toujours les résultats de nos réflexions et de nos actions. Jamais les cheminements, les difficultés, les manières de contourner les obstacles. Et pourtant, la connaissance de ce parcours serait extrêmement précieuse. Vous devez mener à bien ce projet.* »

Été 2014 – Le récit : fragments de mon journal de bord

Il va s'agir de reconstituer le journal de bord de ma navigation au long de mes quatre décennies de recherche et d'intervention. Une longue exploration sur des mers inconnues, le plus souvent hostiles, mais heureusement marquées aussi par des rencontres vivifiantes.

C'est en commençant à écrire ce récit que je me suis souvenu des mots de Jean-Michel Besnier, philosophe des sciences. Je l'avais écouté comme grand témoin pour mon livre *Ruptures créatrices* (2000) : « *Nous sommes confrontés à des facteurs tellement imprévisibles que les passages par le récit des circonvolutions suivies peuvent être d'une pertinence remarquable. C'est ce cheminement difficile qui est la clé de la démarche, en aucune façon la manière figée utilisée généralement pour restituer l'expérience*³. »

3. Jean-Michel Besnier, « Ruptures, construire du sens individuel et collectif », entretien avec Patrick Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Éditions d'Organisation – Les Échos Éditions, 2000, p. 515-531 (p. 523, 524, 526).

Je ne reprendrai donc pas ici les résultats de mes recherches et interventions, aisément consultables par ailleurs⁴. Dans les mots de l'historien Romain Bertrand, je donnerai à voir les *échafaudages*, toujours enlevés quand on présente les façades.

J'ai laissé remonter à ma mémoire les traces les plus fortes de mon parcours. Volontairement, je laisserai au récit sa forme fragmentaire et chronologique, son trait haché, brut. Il ne s'agit surtout pas de produire un vade-mecum fermé, mais d'ouvrir le plus grand nombre de pistes d'étonnement, d'offrir autant de points de repère permettant d'inventer les cartes et les routes de navigation qui nous font défaut aujourd'hui.

Une première partie donnera des fragments sur la construction et l'ancrage du projet, car on ne part pas vers le grand large sans conditions ni convictions essentielles.

La deuxième partie forme le corps du récit : elle rend compte de cette navigation en haute mer, avec ses tempêtes menaçantes comme ses surprises heureuses. Elle suit les trois grandes phases de l'exploration : celle du risque majeur ; celle des crises ; celle du chaotique et des formidables turbulences qui sont la marque du monde contemporain – avec comme dernier épisode relaté les turbulences terroristes de janvier 2015 en région parisienne. La matière du récit est constituée d'autant de tableaux pris sur le vif, retenus parmi tant d'autres parce qu'ils illustrent le mieux telle ou telle facette des difficultés et pistes d'action à garder à l'esprit quand on s'aventure au-delà des horizons convenus. Je n'ai pas cherché à tout étiqueter, ni à regrouper les composants par familles déjà bien fermées. Au contraire, les temps actuels exigent bien plutôt des approches ouvertes, diversifiées, laissant les acteurs recomposer les bouquets qui leur seront les plus utiles en situation. Tout au plus, chacun des tableaux est-il introduit par une courte phrase suggérant à la fois un problème et le contenu concret de la tranche de vie évoquée.

Enfin, dans une troisième partie, pour ne pas abandonner le lecteur au milieu du triangle des Bermudes, je sortirai du récit et proposerai quelques perspectives essentielles pour la route à poursuivre. Très brièvement, je pointerai les blocages profondément ancrés desquels il

4. Pour ce qui concerne mes écrits, et pour alléger la présentation, je limiterai donc ici les références de bas de page ; le lecteur trouvera les textes concernés sur mon site : www.patricklagadec.net.

nous faut nous arracher, pour pouvoir nous projeter résolument dans l'invention.

Car c'est bien là le projet de ce livre : apporter une radiographie sans concession de nos blocages comme de nos ressorts fondamentaux, pour nous mettre en meilleure posture de prendre en charge les défis actuels – qui sont, pour les plus vitaux, hors de nos cartes convenues. Et qui, on l'observe dans la violence des événements récents, viennent désormais nous percuter ici et maintenant. Il ne s'agit pas seulement de préparer le futur, mais de nous permettre de piloter dans le présent.

LA MATIÈRE : LE HORS-CARTE

Plus de la moitié du monde restait inexploré. Pour atteindre son but, Magellan aurait à maîtriser à la fois le “Grand Océan” et un océan d’ignorance. Tout au long du seizième siècle, les calculs et théories des mathématiciens et astronomes, de la Grèce antique et d’Égypte, continuèrent à servir de fondement et de cosmologie alors même que les nouvelles découvertes mettaient en question les hypothèses consacrées.

Laurence Bergreen¹.

Les cartographes travaillant pour Henri le Navigateur (1394-1460) mirent du blanc partout où il y avait du faux, du mythe et du sacré.

Daniel Boorstin².

Territoire inconnu, territoire interdit

J’ai passé ma vie professionnelle à écrire et intervenir dans un domaine qui, n’a-t-on cessé de me dire, « n’existe pas ». Celui des risques et des crises hors normes, sorte de « trou noir » chimérique et maléfique au pays du management comme de la science politique.

Je dis bien : *qui n’existe pas* – tout au moins pour la littérature universitaire habituelle, les références managériales triomphantes, la

1. Laurence Bergreen, *Over the Edge of the World – Magellan’s Terrifying Circumnavigation of the Globe*, New York, Harper, 2004, p. 10, 73.

2. Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Paris, Robert Laffont, 1983, p. 135.

pensée politique de référence. Pour la raison primordiale que pareil domaine *ne doit pas exister*.

Bien sûr, l'incertitude limitée et à la marge, l'énigme résiduelle³, est acceptée, valorisée même au plus haut point. Si du moins elle sait se tenir dans les limites du « raisonnable ». Le risque, oui, à condition qu'il soit conforme. La crise, à la rigueur, à condition qu'elle soit domestiquée, « sous contrôle » – c'est-à-dire qu'elle ne soit pas une crise.

Sortir de ce cadre de référence, je l'ai mesuré continuellement, semble relever du blasphème. Blasphème contre la science : comme si l'extrême conduisait à saper le projet même de compréhension scientifique du monde, pour s'en remettre à nouveau aux logiques obscures. Blasphème contre la démocratie : comme si l'évocation de l'exceptionnel conduisait automatiquement à pactiser avec les forces de l'ombre.

Pour avancer, je n'ai cessé d'aller à la rencontre d'analystes et de praticiens remarquables de ces mers inconnues. Et donc fondamentalement interdites, car relevant, comme on n'a pas non plus cessé de me dire – y compris dans les lieux les plus distingués de la science –, de la folie, du tragique, des dieux.

Je me suis projeté à l'extérieur de la normalité rassurante. Parce que notre responsabilité est de relever les défis du monde – tels qu'ils sont. Et nos défis vitaux sont bien dans ces extravagances, quels que soient les fronts considérés. Nos jardinets tirés au cordeau ne sont plus notre véritable terrain de jeu. J'ai posé comme devoir d'aller à l'écoute des enjeux les plus complexes, et d'y consacrer de l'énergie intellectuelle et opérationnelle. Comment penser et agir lorsque les cartes de référence ne fonctionnent plus ? Telle est la question vitale. J'ai posé que la science exigeait courage plus que conformité et allégeance : « Le scientifique habite l'inconnu », comme me l'a souvent dit le philosophe et théologien Maurice Bellet. J'ai posé que les questions politiques essentielles se jouaient bien sur les lignes de faille les plus sérieuses, et que vouloir l'ignorer était une capitulation intolérable.

La position de l'explorateur ne m'a pas paru folle. Au contraire : au fil des décennies, le territoire du normal domestiqué n'a cessé de se rétrécir. Aujourd'hui, le tableau des risques et des crises est de plus

3. Thomas Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 1972.

en plus étranger à nos cadrages mentaux, à nos boîtes à outils. Il est urgent de penser de nouvelles donnes théoriques, de construire de nouvelles donnes opérationnelles, pour nous mouvoir dans les univers qui sont désormais les nôtres. Mais l'invention n'a pas été, n'est pas et ne sera jamais simple : l'étrangeté, la perte de repères, l'énergie requise pour sortir des cadres connus, établir de nouveaux repères, dessiner de nouvelles cartes, exposent nécessairement à des difficultés éprouvantes. D'autant que, comme j'ai pu le vivre pendant près de quarante années, la première réaction face à l'inconnu est d'emblée le refus, l'évitement, le rejet...

On ne saurait cependant capituler. Au fil des ans, j'ai publié les résultats de ces explorations : des cadrages « théoriques », des retours d'expérience, des suggestions de méthodes opérationnelles. J'ai mis en ligne de nombreux échanges filmés avec de grands témoins livrant leurs expériences, leurs questions et leurs pistes de réflexion. Et je poursuis dans cette ligne tant les besoins sont grands pour aider au pilotage minimal des turbulences du monde.

Le cheminement

Le projet du présent écrit, je l'ai dit, est de nature différente. Il est d'apporter des repères, non plus sur les résultats mais sur le *cheminement*. En quelque sorte, l'*envers du décor* : l'expérience particulière qui fut la mienne ; les difficultés structurelles d'une exploration de cette nature, hors territoires habituels ; les opportunités qu'il faut savoir saisir ; des suggestions pour faciliter la tâche à d'autres, à l'heure où les risques et crises hors normes ne cessent de nous surprendre et de nous convoquer.

Comme les grands navigateurs du siècle des découvertes, nous sommes appelés désormais à affronter des mers inexplorées, avec leurs tempêtes non formatées, leurs opportunités méconnues, et cela sans carte ni boussole bien assurées. Aux frontières du chaotique ou aux prises avec la menace de chaos – « la plus profonde terreur des humains⁴ » –, puisque tel est l'enjeu aujourd'hui, il faut absolument

4. Comme l'écrit Maurice Bellet dans son ouvrage au titre provocant : *L'Avenir du communisme*, Paris, Bayard, 2013, p. 29.

éclairer les routes possibles, afin d'éviter de sombrer dans les dérives, les régressions et les délires les plus dangereux.

Bien sûr, une fois encore, cette contribution pourra déclencher plus de refus que d'adhésion, plus de violence défensive que de volonté créatrice. Mais, comme le dit Shakespeare dans son *Marchand de Venise*, « on ne peut attendre le progrès comme on attend une pluie miraculeuse qui tomberait soudain du Ciel ».

Il est temps d'ouvrir le journal de bord.

I

L'EMBARQUEMENT

Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour bâtir les cheminements sur lesquels vous allez accrocher des solutions – ou plutôt : des dynamiques qui feront émerger les solutions.

Xavier Guilhou¹.

1. Xavier Guilhou, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », entretien avec Patrick Lagadec in P. Lagadec, *Ruptures créatrices, op. cit.*, p. 125-159 (p. 147).

LE PORTE-AVIONS IMPÉRIAL (1977-2013)

Avril 1977 – Bouteille à la mer

Un matin du printemps 1977, Olivier Godard, mon collègue au CIRED (Centre international de recherche sur l'environnement et le développement), dirigé par Ignacy Sachs à l'École pratique des hautes études, VI^e section (EHESS aujourd'hui), me fait une suggestion : « *Tu pourrais adresser un exemplaire de ta thèse à Claude Henry, professeur d'économie publique à l'École polytechnique : il vient de publier un article intéressant dans Le Monde sur la question du nucléaire et ce n'est pas sans rapport avec tes travaux.* » J'ai en effet soutenu peu auparavant une thèse de troisième cycle sur les grandes controverses qui ont marqué un projet de raffinerie dans la rade de Brest : les risques et leurs perceptions avaient été au centre d'une très large turbulence sociétale. J'étais allé sur place et avais écouté tous les acteurs. Aventure passionnante, et tableau impressionniste à l'arrivée. Je tentais de réfléchir aux questions et pistes possibles pour le pilotage de ce type de dossier dont les difficultés se diffractaient à l'infini, se cristallisaient soudain, mettaient au défi nos logiques habituelles de conduite des projets.

Septembre 1977 – « Larguez les amarres »

Claude Henry me répond tout de suite et se montre à la fois ouvert et intéressé. Physicien de formation, devenu économiste en passant par l'ENSAE (École nationale de la statistique et de l'administration économique), il dirige le laboratoire d'économétrie où il conduit un

double programme de recherche : d'une part, l'économie mathématique et autres disciplines formalisées comme la théorie des jeux ; d'autre part, les grands enjeux sociétaux – tels l'environnement, l'occupation des sols, ou les risques. Je lui indique d'emblée que mon approche n'est pas mathématique. Il me répond qu'il a déjà toutes les compétences voulues dans son équipe en cette discipline et qu'il recherche quelqu'un de mon profil. Dès la rentrée de septembre, il m'engage à ses côtés pour un contrat avec le Commissariat général au Plan sur « les grands risques dans les sociétés considérées comme avancées ». Appareillage pour le grand large.

J'allais vivre des années passionnantes au sein de ce sous-groupe « enjeux sociétaux » dont chaque membre est très reconnu dans son champ. Élisabeth Chassagne, toujours pétillante de vie, opère sur l'agriculture et est en lien direct avec le cabinet du ministre. Robert Ballion, sociologue, toujours disponible pour des échanges méthodologiques très intéressants pour le novice qui s'attaque à un « objet scientifique non identifié ». Vincent Renard, virtuose des questions foncières, d'une finesse intellectuelle et humaine exceptionnelle, et qui me fascine par son deuxième métier – guide de haute montagne. Dans le bureau que nous partageons, une photo de la face nord de l'Eiger. Grandiose. Et bien entendu Claude Henry, toujours prêt à partager réflexions et conseils, notamment quand des obstacles viendront me barrer le chemin, ou que me seront tendues des chausse-trappes appelant bien du métier dans l'art et la manière de cheminer en terrain miné.

Je vais pouvoir arpenter l'Europe, nouer des liens stimulants avec les États-Unis et le Canada, tout en tentant – c'est là le défi impossible – de regarder aussi du côté de la France. La carte Polytechnique est essentielle, car, pour pénétrer en zone interdite, il vaut mieux pouvoir se recommander des puissants et ne pas se faire étiqueter d'emblée comme terroriste, malade mental ou les deux à la fois. Mais je ne mesure pas encore que la carte en question, bien que déterminante, sera loin de suffire.

Bien des années plus tard, Claude Henry laissera la direction du laboratoire à Michel Balinski – grand nom des mathématiques appliquées. Il mènera un combat homérique pour que l'École reconnaisse la pertinence de ces travaux sur les situations hors épreuves conventionnelles. Il réussit, au moins en partie. Mais le domaine était trop contre nature pour pouvoir susciter un intérêt véritable.

Bientôt, après son départ de la direction du laboratoire, la nature reprendra pleinement ses droits : la branche « problèmes sociétaux » sera submergée par la filière mathématique, jusqu'à ce que, entre départs à la retraite et exfiltrations pour Science Po, je reste seul survivant du projet originel – heureusement, Olivier Godard, arrivé en renfort en 1988 pour travailler sur le développement durable, était encore présent. Il est vrai qu'en finance les merveilleux outils pour « titriser » et dériver le monde sauront subjugué nombre de brillants esprits et leur promettre des carrières d'étoiles filantes, sonnantes et... trébuchantes. Dans cet univers, une approche empirique, *in vivo*, de la question des risques majeurs et des crises n'a pas de raison d'être. Il faut avant tout modéliser des situations abstraites. De plus, quoi de commun entre la crise des *subprimes*, celle de la vache folle et La Nouvelle-Orléans dévastée par l'ouragan Katrina ? Bref, pas le moindre intérêt pour une recherche générique sur la prévention et le pilotage des situations hors cadre.

Au laboratoire, j'eus néanmoins l'immense réconfort de pouvoir compter sur les compétences, l'intelligence et les qualités humaines de Chantal Poujouly, qui, elle aussi, devait naviguer dans un univers qui n'avait plus rien à voir avec les temps initiaux quand dominaient projet collectif, cohésion et attention.

On me demandera souvent, lors de mes interventions publiques, ce que j'enseigne à mes prestigieux élèves. La réponse est assez simple : à l'École polytechnique je n'ai pas eu d'élèves. Au cours des trente-sept années passées à l'École, aucune sollicitation pour prendre une charge d'enseignement, et mes propositions sont restées sans réponse. On me dit surtout que ces élèves sont « trop jeunes » pour ces questions, qu'ils apprendront ces choses « sur le tas ». Le message de fond, peut-être désormais dépassé, est que tout cela n'est pas très « scientifique » et ne relève finalement que du « bon sens ». Je pus toutefois revoir un certain nombre de ces élèves à l'École des mines, aux Ponts, à l'Agro – passionnés et surpris de n'avoir jamais été préalablement informés sur ces problèmes qui, désormais, font leur horizon comme leur quotidien. Et leurs risques personnels.

LE PAQUETAGE (1967-1977)

1977 marque donc le départ pour le grand large. C'est le moment de faire un point : qu'y a-t-il de plus déterminant dans les bagages ? Quels sont les « 5 % d'essentiel », comme me le dira si bien Xavier Guilhou, que je rencontrerai plus tard, si l'on oublie les « 95 % d'accessoire » ? Je vais jeter un regard rapide sur ce qui, au cours des années précédentes, et en remontant le passé, a sans doute le plus marqué mon aspiration vers le grand large.

De mes années sous la conduite d'Ignacy Sachs (1972-1977) à l'École des hautes études, deux expériences marquantes.

« **Chercheur ?!** » J'étais allé recueillir l'avis d'un responsable du Commissariat au Plan. Je suis cueilli à froid : « *Encore un chercheur ! Mais c'est quoi votre but dans la vie ? Prendre un gros tas de textes à droite, le mettre à gauche en rajoutant au passage un autre texte abscons et inutile sur la pile ?* » Je n'oublierai jamais cette admonestation cinglante.

« **Sur le terrain !** » J'étais allé à Montpellier recueillir l'avis d'un grand patron sur les questions environnementales dans les pays en développement. Magistral savon : « *Vous avez l'air de quoi ? Quand on veut travailler sur ces pays, il faut y aller !* » Reçu cinq sur cinq : aucun écrit depuis le fond d'un « labo », confrontation directe et primordiale avec le terrain. Et il faut beaucoup de confrontations pour un peu de production théorique. J'apprendrai que cette vérité est loin

d'être partagée. Bien plus tard, je lirai avec bonheur les lignes de Bougainville :

La géographie est une science de faits ; on n'y peut rien donner dans son cabinet à l'esprit de système, sans risquer les plus grandes erreurs qui souvent ne se corrigent qu'aux dépens des navigateurs¹.

De mes années à l'Essec (1969-1972), outre les conférences sublimes d'Alfred Grosser, je retiens avant tout l'enseignement de Bernard Sordet dans les domaines de la stratégie et de l'organisation. Il avait 28 ans, venait de refuser un poste de numéro deux dans l'une des plus prestigieuses agences de conseil, qu'il voyait trop installée pour être un lieu de haute créativité. Il arrivait avec les toutes nouvelles perspectives développées aux États-Unis par des auteurs-praticiens qui seraient cités par tous dix ans après : Cyert et March, Ansoff. Un message dominait : que la stratégie ait toujours le pas sur l'administratif – ce qui relève souvent de l'heureuse exception dans nos mondes plus normés que pilotés, et même d'autant plus normés qu'il n'y a plus de pilotage. Devant nous, avec nous, Bernard Sordet réfléchissait, cherchait, ouvrait des routes. Bien plus tard, je repenserai à lui en lisant François Jacob :

Je découvris à quel point un enseignement peut devenir passionnant, voire provocant, lorsqu'il porte, non sur des connaissances acquises depuis longtemps et déjà fossilisées, mais sur une science encore incertaine, inachevée, en voie de se faire. Le plus souvent, un cours ne devenait excitant, ne donnait vraiment envie d'en savoir plus, ou même de travailler dans ce domaine, que dans la mesure où le professeur était en personne engagé dans la recherche. Dans la mesure où ce qu'il racontait, c'était sa vie, sa passion, sa lutte de tous les jours. Situation hélas trop rare. Les physiologistes, par exemple, exhalaient un ennui si profond qu'il ne semblait pas les épargner eux-mêmes. De toute évidence, ils répétaient, sans la modifier, une histoire apprise de longue date, une histoire qui ne les concernait pas directement. Ils parlaient sans plaisir. On les écoutait sans intérêt².

Dans mes enseignements, j'ai toujours gardé ces perspectives. J'emmène mes étudiants directement sur les lignes de front, là où foisonnent les questions. Si je suis avec eux, c'est pour leur communiquer bien autre chose que les certitudes acquises. Pour les réponses déjà fixées, je peux les renvoyer à ce qui est déjà publié. Ce qui compte, c'est

1. Louis Antoine de Bougainville, *Voyage autour du monde*, op. cit., p. 219.

2. François Jacob, *La Statue intérieure*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1987, p. 267.

le contact avec la question, aiguillon des départs à prendre, des routes à ouvrir. Et c'est d'ailleurs, pour le plus grand nombre d'entre eux, ce qu'ils attendent vraiment d'un enseignement : qu'on les prépare à trouver leurs voies, et non qu'on les embaume dans les acquis fossilisés.

De mes années en « prépa HEC », à Sainte-Geneviève à Versailles (1967-1969), je veux retenir quelques dynamiques essentielles.

Rupture. C'était en fin de parcours sur le thème de la violence, le sujet de l'année en culture et sciences humaines. Nous venions d'en terminer avec le *Gorgias* de Platon, texte sublime qui chante les merveilles et la fécondité du dialogue. Et c'est alors qu'en annexe notre professeur de philosophie ajouta une remarque : « *Socrate nous montre comment le dialogue peut amener des interlocuteurs opposés à se parler, et sa vision triomphe en fin de séquence. Mais ne vous méprenez pas : s'il avait été aux prises avec un terroriste, il aurait reçu deux coups de couteau mortels avant d'avoir achevé la première phrase.* »

La remarque pulvérisait toute une vision, normale, convenue. Elle faisait rupture, projetait dans un tout autre univers – où le *logos* n'est pas le fondement de la vie en société. Mais elle ne venait qu'*après* la fin du parcours, faisant irruption par effraction. Une effraction qu'il faudrait vite oublier pour mieux se protéger à l'intérieur des domaines domestiqués et sans ruptures – et surtout n'inquiéter personne.

Une remarque en « colle ». Un professeur qui, à juste raison, sentait que je n'étais pas dans le fil normal du futur responsable marketing, me suggéra d'embrasser une carrière de chercheur. « *Pour vous mettre à l'abri de la violence du monde* », me dit-il. La première partie du raisonnement était juste : comme bon nombre de mes condisciples, j'adorais le contenu du programme en prépa HEC, et je souffrais à l'avance de ce qui nous attendrait à la sortie. Mais j'exécrais l'idée d'une mise à l'abri : un chercheur, ça doit prendre des risques, s'exposer. Pourtant, au long de ma carrière, je dus reconnaître que la culture dominante du monde intellectuel est bien celle de la mise à l'abri derrière des formalisations, des théories, des barrières disciplinaires ; de la mise à l'index de tout ce qui ne serait pas préalablement lissé, débarrassé de toute scorie pouvant poser question fondamentale.

Les écrits de Thomas Kuhn, philosophe des sciences, ne firent que confirmer mon expérience : le monde de la science – et particulièrement

en sciences sociales – n’est pas très ami avec les sorties de paradigme. Et qui brave l’interdit le fera à ses risques et périls – sauf bien entendu s’il accède au rang de prix Nobel (qui n’existe d’ailleurs pas en sciences sociales) et qu’alors, propulsé dans l’Olympe, il serve d’icône vénérée.

Rendez-vous avec la crise. C’était quelques mois après les turbulences de mai 68. Ce soir-là, dans la grande salle de l’établissement, Hubert Beuve-Méry, fondateur-directeur du *Monde*. Question de la salle : « *On a dit qu’en juin la France est devenue Beuve-Mériste. Qu’en pensez-vous ?* » Réponse en substance : « *J’ai traversé de nombreuses périodes où le sang a coulé abondamment. À un moment, fin mai, j’ai considéré qu’il ne fallait pas se précipiter à nouveau vers le sang.* » Je mesurai la terrible responsabilité d’un dirigeant, confronté à des événements illisibles, au bord du précipice, et alors qu’il n’y a plus de script.

Création sur le vif. Le compositeur et chef d’orchestre Marius Constant était ce soir-là avec son groupe de musiciens Ars nova pour un concert. Magnifiques morceaux de Bach. Puis, arrêt qui surprend l’auditoire : « *Bon, vous avez vu que nous savions jouer. Nous allons passer à un moment d’improvisation musicale. Ce n’est pas certain que cela réussisse. Mais allons-y.* » Ce fut sublime. Ce qui m’a le plus frappé, c’était la qualité de l’écoute au sein de ce groupe de musiciens. Sans cette écoute et cette proximité, alliées bien entendu à une compétence indiscutable, ils n’auraient jamais pu se lancer hors partition déjà écrite. Elle s’écrivait devant nous. Quelle démonstration !

Une conviction. C’était mon dernier jour à l’École. Rencontre avec le directeur des études pour mon « retour d’expérience » après deux années de prépa, où j’avais eu une responsabilité éphémère en matière d’accueil des premières années. Je fus d’une brutalité froide et déconcertante, sur le thème : « *Les visions et pratiques de cet établissement ne conviennent plus au monde moderne. Lorsque j’ai voulu mettre en place les conditions pour que les nouveaux puissent exprimer leurs visions, leurs attentes, leurs propositions, on n’a eu de cesse de me dire qu’ils n’auraient aucune idée, aucune volonté, aucune proposition ; on m’a demandé de préparer à l’avance tous les cadres dans lesquels ils auraient à s’inscrire. L’idée était que l’institution savait et saurait mieux que quiconque ce qui convenait à chacun et à tous.* » Le directeur des études me demanda d’aller dire cela au directeur de l’établissement, à qui j’allai servir dix minutes après le même discours, en guise d’adieu.

Je retrouverai cette posture de défiance tout au long de mon parcours. Par exemple lorsque le général Bachelet, qui avait œuvré à la création du Groupe militaire de haute montagne (GMHM à Chamonix) – grimpeurs d'élite multipliant les premières mondiales dans les zones les plus difficiles –, nous demanda, à Xavier Guilhou et à moi-même, d'aller aider le groupe à célébrer le vingtième anniversaire de son existence. Je proposai de faire une vidéo constituée d'entretiens avec chacun et avec tous, pour les entendre sur leur fabuleuse expérience de l'extrême – le « hors cadre choisi ». Le général fut immédiatement d'accord mais, instantanément, par réflexe, son assistante objecta qu'ils n'avaient « *rien à dire* ». Comme je m'offusquai, elle se reprit : « *ou ils ne sauraient pas le dire* ». Bien entendu, nous n'avons tenu aucun compte de cette remarque, les entretiens furent grandioses... et la dame vint sagement écouter ceux-là mêmes qui n'avaient « *rien à dire* » puiser des trésors dans leur expérience, partager leur vécu – ce qui, comme ils le dirent en fin de séminaire, leur fit gagner énormément en sens personnel, en cohésion de groupe, en force collective. Le film fut réalisé – et la dame n'eut plus rien à dire³.

« **La crise** ». En fin de première année j'échouai lamentablement à l'épreuve écrite de français-philo d'HEC : 4/20. L'énoncé du sujet aurait difficilement pu être plus court : « La crise ». Nous avions six heures pour la dissertation et j'ai sans doute lu par erreur : « Le candidat tentera de répondre au problème en quarante années de labeur. »

C'est donc avec ces quelques « essentiels vitaux » que je larguai les amarres, en septembre 1977, sur le bâtiment battant le pavillon de Claude Henry. Cap sur le grand large, par-delà l'horizon.

3. *Encordés*, à partir de l'expérience des membres du Groupe militaire de haute montagne, Chamonix, mars 2006.

II

LA NAVIGATION

Lentes à évoluer, les sources écrites théologiques devinrent crédibles à force de répétition. Mais l'épreuve de la vérité pour une carte marine, c'est l'expérience, non la littérature. Aucune théologie au monde ne pouvait faire croire à un marin que les rochers heurtés par son navire étaient purement imaginaires.

Daniel Boorstin¹.

Pour des hommes comme Keynes qui, lors des discussions sur le traité de Versailles, surent percevoir le désastre en marche, l'immensité des erreurs était stupéfiante. [...] Il n'y a rien de plus terrible que de marcher le long de cette ligne de faille entre le nouveau et l'ancien, de voir clairement ce que le futur réserve, de le hurler dans son art ou ses écrits, et de ne rencontrer qu'incompréhension muette et rebuffade.

Joshua Cooper Ramo².

1. Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, op. cit., p. 131.

2. Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Untinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, New York, Little, Brown and Company, 2009, p. 117. *L'Âge de l'impensable – Comment s'adapter au nouveau désordre mondial*, Paris, J. C. Lattès, 2009.

LE PASSAGE DU NORD-OUEST.

LE RISQUE TECHNOLOGIQUE MAJEUR

(1977-1983)

Mon intuition de départ était claire : nos conceptions du risque étaient en voie d'être totalement dépassées. Les risques sortaient désormais des enceintes industrielles, des courbes statistiques, des cadrages économiques, et venaient poser des questions nouvelles et multiples à la société en général. Le risque était devenu un problème de la Cité, un problème *politique*. Il convenait donc d'aller explorer le monde avec ces nouvelles lunettes, pour commencer à placer au moins quelques points de repère. Ce fut la période du « risque technologique majeur ».

Ma première rencontre me confirma d'emblée un adage bien connu des marins : la route droite n'est pas la plus rapide.

1978 – « *Alésia ? Connais pas !* »

Je commence mes investigations sur les risques majeurs en examinant la dernière grande catastrophe française, celle de Feyzin (banlieue de Lyon), raffinerie flambant neuve qui a explosé le 4 janvier 1966, faisant dix-huit victimes chez les sapeurs-pompiers en raison d'un phénomène encore peu étudié à l'époque (le BLEVE – explosion d'une sphère de stockage de gaz liquéfié réchauffée de manière brutale). Je suis venu écouter le responsable de la prestigieuse direction des Carburants au ministère de l'Industrie.

Stupéfaction : le monsieur ne se souvient de rien, il n'a aucun dossier sur le sujet, et il n'y a aucune trace du fantôme dans les archives du ministère. « *Feyzin ? Vous faites allusion à quoi ?* »

Avec un aplomb qu'il ne s'agirait pas de questionner, il m'assure que le risque industriel n'est pas un problème digne d'intérêt ; il n'y a d'ailleurs pas de problème, comme le montrent bien les statistiques sur les accidents. Il m'indique que mon idée d'étudier les risques liés à la technologie n'a pas de sens puisque tout est sous contrôle.

Il me « suggère » aimablement (mais fermement) d'aller plutôt voir du côté de l'agriculture. Et, pour ma thèse, de cerner mieux mon objet en prenant le cas d'un champ de betteraves dans le département du Nord. Je me retrouve, pensif, sur le trottoir du ministère.

1979-1983 – « *Il est important parce qu'il gêne* »

Le ministère de l'Industrie étant fermé à toute réflexion, je tente ma chance du côté de l'Environnement. Changement de décor. Je suis reçu par Adolphe Pradinaud, ingénieur des Mines au service de l'Environnement industriel (SEI), qui m'accueille avec intérêt et courtoisie. À l'évidence, après Feyzin, le sujet du risque industriel est pris – ici – avec rigueur et ouverture.

Il me fait rencontrer son patron, Philippe Vesseron, qui, avec un amusement exquis, me soumet à un examen de passage. Il me demande si je suis « *écologiste* », si je suis « *socialiste* ». Et même, avec moult circonvolutions qui auraient demandé un sous-titrage, si je ne suis pas un sous-marin du « *Château* » [Valéry Giscard d'Estaing] voulant ennuyer le Premier ministre [Jacques Chirac] avec cette question du risque majeur... Je suis quelque peu dérouté, car je travaille sur les usines, pas sur les châteaux, dont j'ignore tout des souterrains, passages secrets et autres arcanes qui font les délices des hautes sphères. Mon embarras à comprendre consolide sans doute ma position. Je pourrai continuer à rencontrer M. Pradinaud.

En fait, mes recherches intéressent sur le fond ce service du ministère de l'Environnement, qui est en charge des risques industriels en France. Il se trouve que ces travaux sur ce thème éminemment sensible – que personne d'autre n'aurait l'imprudence ni l'impudence d'engager avant d'avoir recouvré la liberté donnée par la retraite – pourraient avoir quelque intérêt opérationnel. Et stratégique : après la catastrophe de Feyzin, une Blitzkrieg administrative est jugée nécessaire et opportune en matière de contrôle des risques industriels. Comme en Angleterre,

on comprend qu'il est urgent de changer totalement l'approche conventionnelle : une règle pour chaque élément ; un contrôle de conformité, ex-post, pour chaque élément. Il s'agit de construire des stratégies plus élaborées combinant objectifs essentiels, études techniques approfondies, saisie de tiers experts, responsabilité de l'industriel, arbitrages ouverts loin de la seule application de dispositifs réglementaires fixés une fois pour toutes.

Pour quelques années, l'Environnement ne ménagera pas ses appuis. Grâce au SEI, je pourrai plus aisément aller ausculter des pays dans lesquels la question des risques n'est pas totalement verrouillée.

1979 – « *Vous êtes communiste ?* »

Poursuivant l'idée chimérique d'intéresser d'autres responsables français à ces questions de risques majeurs, je crois intelligent d'aller rendre visite à l'Intérieur, et bien entendu à la Sécurité civile. Première question : « *Vous êtes communiste ?* » Je réponds que l'URSS n'est pas à l'abri de grands désastres, sans doute encore plus puissants qu'en France. Gagné : j'ai rassuré mon interlocuteur. C'est la seule chose qui compte en univers administratif – rassurer, toujours rassurer. L'homme qui me reçoit (bien rond... en apparence) aime à jouer aux services de renseignement à lui tout seul (il m'expliquera qu'il a pris la charge de la sécurité du bâtiment pour savoir, par le livre d'entrées-sorties, qui vient voir qui et pendant combien de temps). Ce n'est pas pour lui déplaire de jouer un peu avec le jeunot qui s'est mis en tête d'examiner ce qui n'existe pas officiellement : le risque majeur. À l'époque, la chimie est « parfaitement sûre », Feyzin est simplement l'exception qui confirme la règle. Et le nucléaire est par nature sans faille avec ses trois barrières indestructibles, complétées de la barrière du secret qui range le plan Orsec-Rad[iologique] au nombre des livres sacrés dont nul ne saurait s'approcher.

Rassuré par ma réponse sur l'URSS – je m'intéresse au risque, mais apparemment je n'ai pas de couteau entre les dents et n'ai pas pour but de détruire la civilisation chrétienne et occidentale –, le monsieur m'introduit prestement dans le bureau du sous-directeur en charge des services opérationnels, Jean-François di Chiara, qui, lui, n'a pas besoin d'être « rassuré ». Il assume les défis – ce qui a d'ailleurs l'heur de déplaire profondément alentour, car « assumer » n'est pas bureaucratiquement correct. Il faut esquiver, non pas assumer. Mon bon monsieur Renseignement est à nouveau rassuré, car le patron

se met à lire avec bonheur ma note sur l'accident de chlore dans la banlieue de Toronto (Mississauga, 1978) avec ses 240 000 évacués en seize vagues successives. Il commente même en tirant avidement sur sa pipe : « *Ah ! Toujours trop près les évacuations, toujours trop près !* » À l'évidence, j'ai affaire à un grand professionnel, qui ne se contente pas d'être terrorisé.

Novembre 1979 – Le risque technologique majeur : blasphème au pays du « *tout est sous contrôle* »

Je viens de finir les premiers travaux de recherche sur le terrain, en Grande-Bretagne et en Italie (puisque la France est zone interdite). J'ai notamment étudié la catastrophe de Flixborough (1974) : l'explosion d'une usine à quelque 250 kilomètres au nord de Londres, qui a fait de gros dégâts à plusieurs kilomètres alentour, et a fait l'objet d'un remarquable retour d'expérience analysant avec précision la construction du désastre. En Italie, je me suis penché sur la fuite de dioxine à Seveso (1976), dans la banlieue de Milan, qui a plongé toutes les institutions dans un insondable désarroi.

Je reçois un double appel de Martine Barrère, journaliste scientifique à *La Recherche*, et de Hugues de Jouvenel, aux commandes de la revue *Futuribles*, particulièrement actif et ouvert dans le domaine de la prospective. Il s'agit de préparer des publications sur le thème du « risque technologique majeur », mon sujet de recherche. Pour *Futuribles*, un numéro spécial de la revue ; pour *La Recherche*, un grand dossier.

Hugues de Jouvenel organise dans ses locaux une grande réunion à la sortie du numéro spécial. La foule se presse, des responsables clés de la chimie, du nucléaire, de l'aéronautique, des ministères sont là, à l'affût de ce qui va bien pouvoir se dire sur ce sujet qui n'a pas à être discuté.

Quant au papier dans *La Recherche*, je ne me doutais pas qu'il allait produire des turbulences dans les hautes sphères de l'État. Ce qui me revint de plus précis fut apporté par un texte de Robert Andurand, le grand expert de la sécurité industrielle de ces décennies. Je veux citer ses lignes, parues dans *Préventique* bien des années plus tard, tant il est rare de pouvoir ainsi pénétrer l'envers du décor :

J'ai rencontré dans ma carrière des centaines et des centaines de personnes. Il n'y en a pas dix pour lesquelles je me souviens avec autant de précision des lieux, des circonstances et des paroles qui furent échangées lors de ma première rencontre avec Patrick Lagadec. Je pense que les circonstances

étaient si particulières et que le sujet me tenait tant à cœur, qu'il ne pouvait pas en être autrement.

Un soir de novembre 1979, j'avais subtilisé le numéro de la revue *La Recherche* qui circulait dans mon service. Je pensais le lire, le soir même. Dans ce numéro, de la page 1146 à la page 1153, un « dossier » intitulé « Faire face aux risques technologiques » appela mon attention. Trois heures plus tard, j'avais lu le texte intégralement trois fois et je ressentais la profonde satisfaction de « n'être plus seul désormais ».

Pour comprendre cette réflexion, il faut savoir qu'après les expériences que nous avons réalisées pour le service de l'Environnement industriel (SEI) du ministère de l'Environnement en 1975 et 1976, une opposition très nette s'était manifestée au ministère de l'Industrie contre la collaboration d'un de ses propres appuis techniques, l'Institut de protection et de sûreté nucléaire (IPSN), avec le ministère de l'Environnement. Ce n'était vraiment pas le grand amour entre les deux ministères. L'opposition était très vive, notamment à la direction des Carburants (DICA). J'avais vu fondre mes appuis à l'IPSN comme neige au soleil. De bonnes âmes, car il y en a toujours en de telles circonstances, m'avaient rapporté, avec un air qui se voulait navré, accompagné de beaucoup de sous-entendus, qu'« on me laissait continuer, ... pour me faire plaisir, ... du moment que ça ne nuisait pas au travail pour lequel j'étais payé ». Dieu merci, le contact resta solidement établi avec R. Guillet, puis avec Th. Dubuis au SEI. Quant à Ph. Vesseron, alors chef du SEI et conseiller du ministre de l'Environnement, il ne cessait pas de pester encore et encore, contre mon « manque de dynamisme ».

Je me trouvais, une quinzaine de jours plus tard, dans une réunion de travail avec le président et le vice-président du « groupe permanent usines » de ce que l'on nomme actuellement la direction de la Sûreté des installations nucléaires (DSIN), lorsque P. Tanguy, alors directeur de l'IPSN, entra brusquement et s'adressant directement à moi me lança :

« Laga... Laga..., ça vous dit quelque chose ?

— Lagadec ?

— Oui, c'est ça !

— Vous le connaissez ?

— J'ai lu un article de lui dans *La Recherche*.

— On a parlé de lui, au déjeuner, au ministère. Il paraît qu'il dit des choses un peu "sulfureuses". Le "Château" souhaiterait en avoir le cœur net. Il paraît même que le Président aimerait savoir si on ne pourrait pas tirer de sa thèse des idées pour aborder les problèmes des risques majeurs dans les années 85-2000. » Après un bref silence, il ajouta :

« Arrangez-vous pour le rencontrer, mais pour ce qui est du "Château", ne vous laissez pas bluffer, c'est sûrement pour nous impressionner. »

J'avais complètement oublié cette conversation lorsque je reçus, une semaine après, un coup de fil avec une voix timide me disant :

« *Je souhaiterais vous rencontrer, je m'appelle Patrick Lagadec.* »

Quelques jours après, je traversais sous une pluie froide et pénétrante la cour de l'ancienne École polytechnique, maudissant mes profs de maths et surtout mon incapacité notoire qui m'avait empêché de fréquenter ces lieux en temps utile. Je fus accueilli par le professeur C. Henry, qui dirigeait le laboratoire d'économétrie, et par son thésard. Depuis quelques jours, une bronchite grippale et une angine très douloureuse me rendaient pratiquement totalement aphone et à la limite de l'asphyxie. J'écoutais leurs exposés, faute de pouvoir prononcer un mot. P. Lagadec dévisageait avec une inquiétude non dissimulée l'espèce de « nucléocrate » que je devais représenter à ses yeux. En partant, en lui serrant la main, je lui dis : « *Maintenant nous sommes deux, nous ne sommes plus seuls* », ce qui le laissa perplexe.

Rentré à l'IPSN, je fis mon rapport à P. Tanguy en lui disant : « *Ce gars-là possède la faculté de formuler très clairement des idées qui sont actuellement très diffuses et très confuses dans l'esprit des gens. C'est à mon avis un analyste remarquable. Je pense que j'ai ressenti, quand il a exposé ses idées, quelque chose de proche de ce que les visiteurs du salon ont dû ressentir en 1874 devant les premiers tableaux impressionnistes : ça choque et ça intrigue, mais on sent la présence de quelque chose d'encore indéfinissable qui doit être très important* »³.

1979 – L'« effet domino », la question taboue

Faisant souvent le voyage à Londres, j'eus vent d'une innovation majeure. L'administration britannique lançait une imposante étude sur la zone de Canvey Island dans l'estuaire de la Tamise. Ce lieu concentrait un très grand nombre d'installations à haut risque, en zone urbanisée, et l'on redoutait ce qui était inconcevable dans l'esprit du temps : des « effets domino », la possibilité qu'un accident dans une usine déclenche d'autres accidents dans les installations voisines. Pour ouvrir pareil questionnement, il fallait en effet pratiquer une brèche dans le mur d'enceinte intellectuel : considérer que chacun n'était pas maître chez lui à l'abri de ses grilles, que les risques pouvaient exiger des approches non fragmentées, et que le tout pouvait commencer à poser des questions nouvelles pour les populations alentour. Scientifiquement saugrenu, économiquement terrifiant, culturellement barbare.

3. Robert Andurand, « Patrick Lagadec ou la difficulté d'avoir raison trop tôt », *Préventique*, mars-avril 1997, n° 32, p. 119-124.

La situation à Canvey était pour le moins inhabituelle puisque les « activistes » locaux avaient trouvé l'appui du député conservateur local, sir Bernard Braine, fier de travailler pour la sécurité de ses électeurs. Il se lança avec passion dans le dossier, fit, comme il était très fier de le souligner, le plus long discours jamais prononcé à la Chambre des communes – trois heures et seize minutes – et finit par obtenir le lancement d'un travail d'expertise qui constituait une première mondiale.

On tomba, comme toujours lorsque l'on ouvre un dossier que l'on n'est pas supposé ouvrir, sur des aberrations ahurissantes, comme ces recommandations officielles faites aux instituteurs sur les comportements à adopter en cas de fuite de gaz : « Si c'est un gaz lourd, faites grimper les élèves sur les tables. Si c'est un gaz léger, mettez-les à l'abri sous les tables. »

Il est toujours difficile de comprendre comment un rédacteur peut en arriver à écrire pareilles inepties, mais la réponse est simple : quand on entre dans ces territoires inconnus et interdits, le cerveau se met en mode anesthésie – « tout est sous contrôle » – et est prêt à se mettre en mode panique – « courage, fuyons » – si la réalité n'obéit pas au gros bon sens de salon.

Finalement, le cas de Canvey fut remarquablement étudié et je pus observer une réunion publique d'information où British Gas – propriétaire d'un gros stockage de gaz sur la zone – apportait son point de vue. Je pus rencontrer les industriels, l'administration en charge des risques, les militants, et bien sûr sir Bernard Braine à Canvey puis à Westminster.

L'appui du ministère de l'Environnement fut décisif dans cette recherche, mais je compris que la France ne pourrait suivre : cette idée d'« effet domino » venait bien trop tôt pour être mise à l'ordre du jour.

Novembre 1980 – Soutenance de thèse : « *Si c'est utile, ce n'est pas de la science* »

Je ne trouvai aucun « patron » pour diriger ma thèse de doctorat d'État en science politique. Finalement, un professeur de l'université de Grenoble accepta de suivre un travail ne relevant pas du domaine éminent et exclusif de la chose électorale. On voyait bien mal ce qu'il pouvait y avoir de commun entre le risque (« question de techniciens que l'on traite sur le tas ») et le noble domaine de la science politique. Ce directeur de thèse me fit bon accueil lors de notre rencontre initiale,

et il me revit une seconde fois quelques semaines avant la soutenance ; au moins, je n'avais pas été encombré par une direction de thèse tatillonne. Claude Henry fut mon précieux guide.

Après une auscultation précise des grands cas d'accidents récents, la thèse expose les dimensions techniques, économiques, ergonomiques, organisationnelles, politiques, culturelles, de ces événements. À l'évidence, les marges de progrès sont colossales, et l'urgence est là. Je donne des techniques, des méthodes, des visions pour ouvrir largement une tout autre approche des risques majeurs pour la fin du xx^e siècle. Je trouve notamment chez Karl Jaspers des réflexions très éclairantes sur les « situations-limites », qui « pulvérisent la jurisprudence » et exigent d'autres lectures, d'autres démarches.

La difficulté centrale est que tout notre appareillage intellectuel, opérationnel et culturel est pensé pour les situations connues et sous contrôle. L'idée même de situation-limite constitue une provocation. Et lorsqu'elle se manifeste par effraction, la consternation-sidération s'impose à tous les étages à commencer par les plus élevés. C'est le cri du cœur du gouverneur de Pennsylvanie, copilote avec le patron de l'Autorité de sûreté nucléaire (NRC) de l'accident nucléaire de Three Mile Island (1979) : « *Nous sommes comme un couple d'aveugles qui titubent et tournent en rond.* » Ou la capitulation du ministre régional de la Santé à Seveso : « *Si dans trois mois les mesures prises ne donnent pas d'effet, nous laisserons la nature suivre son cours.* » Et finalement l'exigence de repli, comme l'illustre l'admonestation du ministre de l'Intérieur lors de la marée noire de l'*Amoco Cadiz* : « *Dans une famille, quand un enfant est malade, on le garde pour soi : on ne va pas le crier sur les toits* » (*Le Monde*, 11 juillet 1978). Les risques majeurs, qui projettent dans un tout autre univers, appellent de tout autres compétences.

Pour constituer le jury, j'avais pensé pertinent et nécessaire, pour garantie de sérieux apportée à l'Université, de solliciter, en plus des éminents universitaires, le responsable de la prévention des risques en France (Philippe Vesseron) et le responsable opérationnel de la Sécurité civile (Jean-François di Chiara). La soutenance commence par une remarque cinglante et définitive d'un des éminents professeurs de l'université de Grenoble, désignant les deux responsables non académiques. En substance : « *Si ces gens-là sont ici, c'est que c'est utile ; si c'est utile, ce n'est pas de la science.* » La soutenance s'engage bien mal, les barbelés entre « monde pur » et monde réel sont tendus comme il se doit – ce que je ne peux comprendre.

J'apprendrai par la suite que ces fossés, certes dénoncés avec constance dans tout colloque, sont en fait sacrés. Je reverrai peu après le même éminent professeur lors d'un colloque à Grenoble et il insistera, devant une salle conquise par cette force morale exemplaire, sur le fait que, travaillant sur les hauts fonctionnaires, il ne mettait jamais les pieds à Paris pour garder intacte et pure sa mission d'universitaire. J'ai toujours eu quelque difficulté avec l'idée que le moindre contact valait contamination immédiate et entraînait irrémédiablement dans une logique de collaboration nauséabonde.

Janvier 1981 – Premier livre : un socle décisif, une insondable alchimie

Aiguillonné de belle manière par Hugues de Jouvenel, l'éditeur Pergamon Press accepte de publier ma thèse dans un délai extrêmement court et très inhabituel. L'éditeur le souligne dans une note préliminaire : « Vu l'urgence de l'avertissement lancé par Patrick Lagadec, nous avons exceptionnellement décidé d'utiliser la frappe initiale au risque d'en laisser subsister les imperfections. »

Le titre de ma thèse – *Politique, risque et processus de développement* – devient le sous-titre du livre. Et le titre reprend le sous-titre de la thèse : *Le Risque technologique majeur*.

Philippe Vesseron prendra tout de suite l'initiative de diffuser très largement l'ouvrage – 1 500 exemplaires seront commandés à l'éditeur – auprès de ses services en région, et auprès d'un grand nombre de décideurs français.

La presse se fera l'écho de la publication. Notamment Pierre Drouin : « Danse sur des volcans » (*Le Monde*, 5 juillet 1981).

Le « succès » du *Risque technologique majeur* sera pour moi source de bien des interrogations sur ce qui devient ainsi fait social : certainement un gros travail à la base et des moyens pour le réaliser, mais aussi l'audace de prendre un sujet tabou (on me rapportera plusieurs réactions sur le thème : « *C'est moi qui aurais dû écrire ce livre* », de responsables qui n'auraient toutefois jamais osé les transgressions nécessaires), mais aussi et peut-être surtout le bon moment, et des appuis décisifs – celui de Claude Henry à l'origine et celui de Philippe Vesseron à la mise en orbite. Une insondable alchimie.

19 février 1981 – « *Vous en avez géré combien ?* »

Mon bon monsieur cerbère de la Sécurité civile, toujours convaincu de l'intérêt de mes travaux puisqu'ils continuent à intéresser son patron, m'invite à venir rendre compte de mes recherches lors d'un séminaire de cadres – les grandes leçons à tirer des catastrophes récentes. L'auditoire est aussi ouvert que le GQG de Joffre à qui j'aurais laissé entendre que l'ennemi pourrait passer par la Belgique. Fin d'exposé, une question tombe des excellences venues ouïr ce provocateur à mettre au pas puisqu'on ne peut sans doute plus le mettre aux fers : « *Et vous, vous en avez géré combien ?* » Je suis surpris de voir que le contenu n'intéresse guère. Le défi, ce n'est pas le désastre (il y a le plan Orsec pour cela, ça fonctionne très bien sur le papier), mais celui qui ose en parler et, pire, laisse entendre qu'on pourrait faire progresser nos compétences. Au royaume des dieux, l'idée de progrès est blasphématoire puisqu'on est déjà, par essence, au firmament de la Création.

Lorsque je quitte la salle, j'interroge, avec une naïveté confondante, mon « protecteur » : « *Je me demande si vous ne m'avez pas fait intervenir trop tôt ?* » Il me répond avec un sourire voluptueusement carnassier : « *Mais, pourquoi pensez-vous qu'on vous ait fait intervenir maintenant ?* »

Février 1981 – Fascinants citoyens italiens

J'avais fait escale à Milan pour étudier le cas Seveso et devais me rendre à Rome pour rencontrer le directeur de la Protection civile après le séisme de l'Irpinia (23 novembre 1980), qui avait provoqué non seulement un drame mais une crise politique. Le consul de France avait envoyé à Paris une note au titre évocateur (détournant celui d'un film sorti en 1979) : « *L'État s'est arrêté à Eboli* ». Tout le système était en train d'être repensé.

J'arrive donc à l'aéroport de Linate. Le ciel est bien chargé, il commence à neiger. Il va donc être grand temps de décoller... Pas de chance, on annonce un retard du vol, en raison d'un problème technique. Une heure après, on embarque. Attente et, une demi-heure après, on nous indique que le problème n'est pas réglé et qu'il nous faut retourner en salle d'embarquement. La neige continue à tomber. Attente... Annonce de la compagnie : « *Les passagers qui croient que l'on va partir, gardez vos billets, mais vous ne pourrez pas avoir de place à l'hôtel si nous ne partons pas. Les passagers qui croient qu'on ne va pas partir, rendez vos billets et vous serez logés à l'hôtel – mais si l'on part vous*

ne pourrez pas partir. Des informations complémentaires vont vous être données aux angles de la salle par des agents. »

Mouvement : un groupe de voyageurs se forme au centre de la salle d'embarquement et je vois se mettre en place un étrange ballet. Je demande à une dame bilingue de m'expliquer ce qui se passe : « *Eh bien, nous avons un groupe central, nous envoyons des émissaires aux quatre coins de la salle et ils reviennent nous informer de ce qui est donné comme information par les agents. Et nous examinons les écarts. »*

Je lui dis que vraiment cette auto-organisation est stupéfiante d'intelligence temps-réel. De la théorie en acte sur l'auto-organisation spontanée des « victimes ». Mais la dame me fait aller bien au-delà de cette théorie de base : « *De toutes les façons, ils disent n'importe quoi. »* Ainsi, cette foule d'Italiens, tout en s'organisant, jouait une comédie générale, fondée sur une confiance nulle en l'Autorité.

Novembre 1981 – *La Civilisation du risque* : le choc du grand public

Le Risque technologique majeur était un livre volumineux, destiné surtout aux responsables en charge. Jean-Marc Levy-Leblond, directeur de la collection « Science ouverte » aux éditions du Seuil, m'offre d'en faire un livre grand public. Ce sera *La Civilisation du risque*, publié à l'automne de la même année.

Le livre retient une forte attention, d'autant qu'au moment précis de sa parution, un incendie se déclare dans un central téléphonique de Lyon et coupe la ville du monde. Les services préfectoraux et leurs lignes protégées, qui passent par le même central, se retrouvent en grande difficulté. Le livre est mentionné dans l'éditorial du *Monde* en première page (12 novembre 1981), ce qui déclenche une large couverture médiatique.

Un contenu, une forme, un support, des circonstances : *La Civilisation du risque* passe la frontière des milieux spécialisés. Dans sa préface, Jean-Jacques Salomon (en charge de la politique de la science à l'OCDE) – à qui je dois le titre du livre – souligne bien cette perspective de questionnement universel : « Quand l'incident, sinon l'accident survient, on est dans une situation sans précédent dont les événements, leurs interactions, leurs répercussions ne peuvent être prévus, fût-ce par les modélisations les plus savantes. [...] Lagadec pose des questions et ne prétend pas apporter toutes les réponses, il s'interroge et il interroge, en un mot il interpelle les décideurs de toutes sortes et à tous

les niveaux, scientifiques, ingénieurs, gestionnaires, hommes d'État, tout autant que les citoyens⁴. »

1981 – Sale quart d'heure au Collège de France

Très vite après la publication de *La Civilisation du risque*, on m'a vivement suggéré d'aller rendre visite à un « savant » chimiste du Collège de France qui aurait des observations à me communiquer. Je suis honoré d'être introduit en cet univers de prestige. Je tombe de haut : « *Ce que vous écrivez est exact. Mais vous n'auriez pas dû critiquer la chimie.* » Une nouvelle fois mon GPS explose en vol – surtout après la leçon de « pureté » subie lors de ma soutenance de thèse un an auparavant.

11 décembre 1981 – Haroun Tazieff : 1 ; État : 0

Colloque à Cannes sur les séismes et les vulnérabilités de la Côte d'Azur. Je vais y présenter une contribution sur un thème qui deviendra dominant dans les décennies à venir : les médias et les catastrophes technologiques. Je m'appuie pour cela sur le travail imposant et particulièrement fouillé de la commission d'enquête américaine sur l'accident nucléaire de Three Mile Island. Un volume entier est consacré à cette question spécifique des médias et des défaillances majeures qu'ont connues les cercles responsables pour répondre au devoir d'information. Le message est un peu difficile à faire passer en France puisque, par nature, le nucléaire ne peut poser problème, et que la question de l'information en situation accidentelle n'est vraiment pas à l'ordre du jour.

Mais l'effervescence du colloque porte sur le sujet central, la question sismique. On sent les « entourages » officiels extrêmement inquiets, car on risque de révéler au monde un secret-défense parmi les mieux gardés de tous les temps historiques : la région pourrait être concernée par des séismes destructeurs et il faudrait envisager une politique de prévention un peu sérieuse sur cet aléa majeur. Et justement, le vulcanologue Haroun Tazieff est là, toujours prêt à pourfendre les capitulations par défaut.

Le directeur opérationnel de la Sécurité civile, Jean-François di Chiara, s'apprête à faire sa communication. Une occasion exceptionnelle pour

4. Jean-Jacques Salomon, préface, in P. Lagadec, *La Civilisation du risque*, Paris, Seuil, 1981, p. 14.

les autorités de montrer leur lucidité, leur détermination opérationnelle. Il m'avait consulté au préalable et je lui avais envoyé une note dont il a repris les principaux points :

Il faut donc reconnaître la réalité du risque majeur en accordant à la prévention une place beaucoup plus importante. [...] Il faut se méfier de la « lame de fond » qui, peu après la catastrophe, remet en cause, par écroulements irrémédiables, des systèmes que l'on avait cru suffisants. [...] Enfin, il faut définir de véritables pilotages de crise qui permettent d'arrêter des stratégies, qui associent l'ensemble des intervenants et pas seulement les organismes officiels. Ainsi se trouve posé le problème du rôle de l' élu, et évidemment celui du citoyen. Ce dernier doit être mis en mesure de conserver sa confiance au technicien et au politique. Autrefois, le politique aidé par l'expert essayait de maintenir le citoyen dans un état de passivité voire d'exclusion. C'est désormais impossible⁵.

Je suis ravi de voir qu'enfin, à haut niveau, on peut faire preuve de lucidité et de détermination. Mais le contentement est de courte durée : au dernier moment, oukase de « Paris » : mettre au pilon les 200 exemplaires du texte déjà tirés.

Finalement, je me retrouve à l'antenne de Radio Monte-Carlo avec Haroun Tazieff. Dommage pour l'État que Jean-François di Chiara ait été censuré. Quelle occasion manquée !

18 janvier 1982 – « Vous avez déjà fait de la télévision ?... »

Le 18 janvier 1982, peu après la parution de *La Civilisation du risque*, je suis invité en plateau pour le journal de 23 heures par TF1. Joseph Poli, qui officie, ne goûte guère que quelqu'un ait ainsi invité un jeunot dans son journal. Sans doute pas un « bon client », et en plus sur un sujet qui risque d'inquiéter le téléspectateur en attente de frivolité vespérale. Je m'installe et, pendant le compte à rebours, il m'envoie un suave : « Vous avez déjà fait de la télévision ?... » Bien sûr, il se fiche de la réponse. Et il ne peut imaginer que j'ai été initié aux modes d'intervention radio-télé et que son petit jeu d'apéritif ne m'impressionne guère.

5. Colloque parasismique de Cannes, 11-12 décembre 1981, commission « Protection et secours », communication de M. di Chiara, sous-directeur, adjoint au directeur de la Sécurité civile chargé des services opérationnels, document de travail, 5 décembre 1981, 19 pages, p. 18-19.

Caméra. Quelques questions, je donne des cas concrets, mais le journaliste se fait patelin et narquois, histoire de bien garder avec lui ceux de ses téléspectateurs qui pourraient être troublés : « *Et vous croyez qu'il y ait des risques majeurs à Paris ?!* » Inutile de répondre, la réponse est déjà dans la question-bélier : pas d'usine dans Paris, donc pas de risque à Paris. Bonsoir les petits.

Et le présentateur interrompt prestement l'échange qui n'a pas eu lieu pour passer à un sujet autrement plus captivant pour son audience : un festival de strip-tease amateur en banlieue parisienne, quatre minutes de volupté dégoulinante à la gloire de l'espèce humaine, sommet esthétique de la Création, et gage d'un audimat de rêve.

7 janvier 1983 – TF1 : « *Lagadec, vous êtes le Diable* »

TF1 : je suis en plateau et en direct avec le général Férauge, ancien commandant de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, président du groupe de travail du Conseil supérieur des installations classées sur les questions de risque majeur, membre de la direction des Charbonnages de France. Le simple fait d'être là, d'ouvrir des questions, de tracer des perspectives, et c'en est trop. Le missile part : « *Lagadec, pour les industriels, vous êtes le Diable !* »

Je savais que mes travaux ne soulevaient pas un enthousiasme démesuré de la part de ceux qui avaient quelque responsabilité dans le domaine, mais je n'avais pas mesuré à quel point la hargne était viscérale pour conduire un général à exploser ainsi face caméra.

Robert Andurand, dans le portrait déjà cité, confirmera l'ambiance : « Lors d'un congrès qui se tenait à Bâle en 1979, de nombreux prétendus bien pensants arpentaient les couloirs du congrès pour "faire sa fête à ce gars qui sent le soufre". »

1981-1985 – Avec la Sécurité civile

1981 – Une soirée avec les soldats des catastrophes : partager le pain et le sel

Je suis avec Jean-François di Chiara, numéro deux de la Sécurité civile, à Brignoles, camp des forces détachées de l'armée pour appui spécialisé lors de grandes opérations de sécurité civile (l'UISC – Unité d'instruction de la sécurité civile). Nous dînons à la table du colonel Battesti, chef de corps, et son état-major. Ici, pas de protocole royal, pas de discours prérédigé, mais des mots simples, notamment ceux

de Jean-François di Chiara : « *Je suis venu partager le pain et le sel.* » Ce qui me frappe, c'est le lien de très haute confiance qui réunit le colonel et son patron opérationnel à la Sécurité civile. Ils ont en commun – sans avoir besoin d'étaler leurs titres de gloire humanitaire – d'avoir engagé des hommes pour sauver d'autres hommes. Quand le vital est au cœur, les mots et les vaines parures ne sont plus nécessaires. Chapeau bas.

1982 – Trois plans Orsec, vus de l'intérieur

Renaud Vie Le Sage, l'énergique bras droit d'Haroun Tazieff qui vient d'être nommé à la tête d'un Commissariat à l'étude et à la prévention des risques naturels par François Mitterrand, président de la République, m'invite à le rejoindre pour suivre le déclenchement de trois plans Orsec (Organisation des secours) à la suite de tempêtes de neige exceptionnelles dans le Massif central. Cette neige – collante – provoque des dégâts importants aux lignes électriques et téléphoniques.

Durant la soirée, Renaud Vie Le Sage décide d'aller voir de près comment cela se passe à la direction de la Sécurité civile à Levallois et m'invite à l'accompagner. En arrivant, je suis surtout frappé par un fait surprenant : le représentant d'EDF fait état de plusieurs centaines de milliers de clients coupés mais, étrangement, pour le réseau téléphonique, on ne fait état que de quelques milliers d'utilisateurs privés de téléphone. La représentante des PTT nous donne même un chiffre merveilleusement précis – à l'unité près, du genre « 7 217 » utilisateurs hors service. Et chacun de partir sur ces bases. Avec Renaud Vie Le Sage, nous posons tout de même des questions sur le chiffre des PTT dûment couché sur la sacro-sainte main courante. Bien entendu, nous passons pour des empêcheurs de tourner en rond. Comme me le dira si bien un jour un officiel : « *En crise, on apporte des réponses, ce n'est pas le moment de se poser des questions !* »

Finalement, après recherches, le pot aux roses est découvert : les PTT comptabilisent comme coupés le nombre d'utilisateurs qui appellent pour faire savoir qu'ils n'ont plus le téléphone. Comme l'a souligné Monsieur Gauss : « L'obsession de précision numérique sans attention aucune à la pertinence est le meilleur traceur de l'absence de culture mathématique véritable. »

Mais la personne des PTT souligne que ce n'est pas très important : le problème n'est pas aux PTT, le vrai risque c'est que les coupures

électriques finissent par mettre à plat l'alimentation nécessaire au fonctionnement des installations PTT. C'est donc un problème EDF, pas un problème PTT. Une bonne guéguerre entre silos, et la crise sera bien gérée.

Par ailleurs, il y a un problème avec l'hélicoptère d'Haroun Tazieff, qui a dû faire un atterrissage quelque part dans la neige, et la communication ne passe plus. Mais que fait le plan Orsec ?

1983-1985 – Hélicos et avion de commandement de lutte contre les feux de forêt, petites surprises

Deux étés de suite, j'eus la chance d'être invité par le colonel Marc Egloff, patron du centre de Valabre (le Houston des interventions aériennes de lutte contre les feux de forêt) pour mieux connaître le travail des forces de sécurité civile depuis l'hélicoptère de commandement. Deux fois je pus ainsi survoler cette magnifique région entre Les Baux-de-Provence, la montagne Sainte-Victoire et l'impressionnant cap Canaille. Mais l'heure était moins à l'émerveillement qu'à l'inquiétude devant l'agressivité des flammes qui s'attaquaient avec rage aux pins de Cézanne – et menaçaient les habitations dont les propriétaires n'étaient guère sensibles à l'exigence de débroussaillage préalable ni aux risques liés aux barbecues estivaux. La seconde expédition se passait bien lorsque, sans que je comprenne pourquoi, nous avons très prématurément mis le cap retour sur Marignane. À l'atterrissage, on me précisa qu'il y avait eu une alerte générale sur le kérosène, dont la qualité inquiétait, et que nous avions dû rentrer pour éviter le risque d'un atterrissage d'urgence.

Un autre jour, le colonel m'embarque dans son avion de commandement, celui qui guide les largages des canadiens et prodigue des conseils ou donne des ordres aux hommes sur le terrain (parfois même des injonctions avec colère quand l'attaque ne semble pas menée avec toute la fougue attendue). À un moment, j'entends le pilote s'assurer auprès du contrôle aérien qu'il n'y a pas d'autre aéronef dans les environs – il y a un peu de nuages et la visibilité n'est pas parfaite. La contrôlease lui indique que non, rien dans les parages. Tout pour se sentir « rassuré », si ce n'est que deux secondes plus tard je vois un appareil à « 14 heures ». Le non-connaisseur que je suis est un peu mal à l'aise alors que les nuages se densifient et que nous approchons de Marignane. En arrivant au sol, j'interroge le colonel : « *Mais j'ai vu un avion pas très loin !* » Le colonel me corrige : « *Non, il y en avait deux.* »

1983 – Une étrangère à la cour : « Ne pas déranger »

Lors d'un colloque international à Royaumont, je crus bon de proposer à l'état-major de la Sécurité civile qui y participait de venir rencontrer Christine Silverberg, première femme de haut rang dans la police de l'Ontario, qui avait fait le déplacement. Elle avait été la cheville ouvrière de la grande évacuation de 240 000 personnes à Toronto (1978) et j'avais eu le plaisir de m'entretenir avec elle lors d'une mission sur place. Échec cinglant : les élites françaises ne daignent pas adresser la parole à l'hôte étranger. Elle et moi sommes rapidement isolés en bout de table. Nous poursuivons nos échanges de Toronto, en tête à tête. Christine Silverberg a l'intelligence et la courtoisie de ne rien faire remarquer, mais bien évidemment, le message de la France est passé : « Ne pas déranger. » Ah ! Si Jean-François di Chiara avait encore été là... J'imagine que très vite une mission de retour d'expérience à Toronto aurait été mise sur pied. Pour apprendre. Mais comment des univers fermés, aussi sûrs de leur supériorité intrinsèque que paniqués en leur for intérieur par les turbulences du monde, pourraient-ils condescendre à s'ouvrir ?

23-27 novembre 1984 – Interdit d'ambassade

Lundi 19 novembre, 18 h 50, je reçois un appel de Thierry Guerrier, journaliste à France Inter, ancien sapeur-pompier de Paris, que j'apprécie pour son esprit vif et ouvert : il vient de se produire une très grave explosion en banlieue de Mexico. Je me mets à l'écoute : « *Des millions de litres de gaz ont explosé dans une banlieue surpeuplée de la capitale.* » Je suis déjà dans les starting-blocks pour un travail d'investigation sur place. Quand j'entends que cette monstrueuse explosion a fait « *six blessés* », je passe à la vitesse supérieure – la sous-estimation initiale est régulièrement le signe qu'il s'agit d'une grande catastrophe. J'appelle Philippe Hirtzman, qui a remplacé Philippe Vesseron au service de l'Environnement industriel du ministère de l'Environnement, pour suggérer cette mission – accueil excellent comme toujours. J'appelle aussi un bon ami, Jean-Louis Deschanel, pionnier dans les travaux sur la sécurité des systèmes, qui va mobiliser instantanément les moyens de son association « Pour l'avancement de la sécurité des systèmes en France ». Le soir, vers 22 heures, l'estimation des pertes humaines monte en flèche, on parle de 400 morts, ce qui reste bien entendu une énorme sous-évaluation. La décision est prise, la mission à Mexico est sur les rails.

Deux jours après je suis à Roissy. Entre-temps, le ministère de l'Environnement a pris attache avec le ministère des Affaires étrangères, qui goûte très modérément le fait de voir ainsi un nain de la République se mêler des grandes affaires du monde, en imposant de surcroît un rythme peu habituel dans le traitement des dossiers planétaires. L'ambassadeur de France à Mexico, craignant que les autorités locales réagissent vivement à ce qui pourrait paraître à leurs yeux comme une forme d'ingérence, a dit tout le peu de bien qu'il pensait de l'initiative. L'ambassade du Mexique à Paris, que j'ai jointe par courtoisie élémentaire, au contraire, était très favorable.

En salle d'embarquement, surpris, je suis appelé par Air France et l'on me passe l'appel qui vient de Philippe Hirtzman (comment a-t-il fait ?), toujours aussi jovial, amusé et constructif. Il m'apprend que l'ambassadeur s'est à nouveau manifesté pour exiger que la mission soit immédiatement bloquée à Paris. Ce à quoi il lui a répondu que j'étais déjà parti ; il a aussi ajouté que, comme je ne suis pas fonctionnaire du ministère, il aurait toutes les peines du monde à m'interdire la sortie du territoire.

À toutes fins utiles, si jamais je partais tout de même, l'ambassadeur a posé une série de diktats :

- 1°) interdiction de venir à l'ambassade ;
- 2°) interdiction de me rendre sur les lieux de la catastrophe ;
- 3°) interdiction de rencontrer quelque autorité que ce soit ;
- 4°) interdiction de rencontrer des populations locales.

Goguenard, Philippe Hirtzman me souhaite une mission fructueuse, avec un « *revenez vivant* » plein d'entrain.

Fort heureusement, la veille, j'ai pu contacter un des attachés d'ambassade – Pierre-Henri Guignard –, qui m'a suggéré de venir tout de même faire un saut discret à son bureau à mon arrivée à Mexico. La rencontre est miraculeuse, et l'attaché en question – aujourd'hui ambassadeur – restera pour moi une grande figure au long des décennies. Il me donne cinq noms de personnes à rencontrer, et leur numéro de téléphone. Dans le lot : une femme à la tête d'une petite agence de relations publiques, dont il me dit qu'elle est bien introduite ; le curé de la paroisse durement touchée ; la présentatrice vedette de la plus grande chaîne de télévision du Mexique, Canal 13. Je rencontre le curé en question, qui m'emmène sur le site de l'accident. Il n'a aucun mal à passer les barrages militaires (il a baptisé le petit-fils du général commandant les troupes qui bloquent le site), et me fait visiter l'installation et le voisinage ravagé. Spectacle dantesque. La

visite des lieux me permet de griffonner un vague dessin des installations de gaz, y compris des énormes sphères qui n'ont pas explosé.

Je rencontre aussi la dame de l'agence de relations publiques, qui passe me prendre au retour de ma visite du site pour aller à son bureau. Chemin faisant, elle m'interroge : « *Pensez-vous que PEMEX [la compagnie nationale] puisse avoir des problèmes ?* » Je lui réponds : « *Oui, si PEMEX continue, dans ses communiqués, à se défausser sur la petite usine d'à côté, qui n'y est pour rien [son directeur, confiant dans la justice de son pays, a d'ailleurs pris la route des États-Unis].* » Elle dit alors à son chauffeur : « *On ne va plus à mon bureau, vous nous conduisez au bureau de mon mari.* »

Je découvre alors qu'elle est l'épouse du conseiller spécial du président de la République, qui me reçoit sur-le-champ. Il est très intéressé par mon vague brouillon du plan des installations endommagées et me le demande pour que la présidence puisse disposer au moins d'un premier plan des lieux. Je l'entretiens de réponses apportées dans d'autres pays lors de désastres de ce type. Il me propose de me joindre à la visite sur place que doit faire le groupe des personnes qui, le lendemain après-midi, vont être nommées membres de la commission d'enquête officielle. À partir de midi les choses seront confidentielles. J'ai donc droit, le lendemain matin, à une visite très exceptionnelle. Et je reviens pour un second rendez-vous à la présidence avec le conseiller spécial, toujours aussi affable et intéressé. En sortant, je crois bon de prévenir tout de même le bureau de l'ambassadeur de cette rencontre, mais la réponse est cinglante, sur le mode : « *On vous a dit de ne pas interférer avec l'ambassade.* » Bon, j'ai compris, il ne faut pas déranger, je ne dérangerai plus.

La journaliste vedette avec qui je peux m'entretenir décide de m'inviter dans le grand journal de Canal 13. Bien entendu, je ne porte aucun jugement sur le pays, j'apporte des éléments sur l'expérience internationale. Et cette fois je m'abstiens d'importuner l'ambassade. Finalement, je recevrai un appel de l'attaché d'ambassade, intéressé à me revoir avant mon retour à Paris. La rencontre finale sera très cordiale, et nous conserverons des liens de confiance⁶.

Peu après, une équipe néerlandaise viendra faire de l'expertise technique sur le même cas. Son étude sera très bien valorisée.

6. J'apprendrai début 2014 que son ambassadeur lui avait indiqué, à la réception de mon rapport, qu'il avait fait une erreur en ne voulant pas faciliter ma mission, et que l'attaché avait eu raison de n'avoir pas suivi ses instructions. Dont acte.

DESSINER ET DIFFUSER DE NOUVELLES CARTES.

LE PILOTAGE DES CRISES (1983-2001)

Sous les coups de boutoir des catastrophes de Mexico (plus de 1 500 morts), de Bhopal en 1984 (plus de 10 000 morts), de Three Mile Island en 1979 (première grande alerte nucléaire), et surtout de Tchernobyl en 1986, le message sur les « risques technologiques majeurs » s'imposa. Il donna même lieu à des innovations institutionnelles d'une rare vélocité, que ce soit par la création d'un Commissariat (1981) puis d'une Délégation aux risques majeurs (1984). Mais ma fonction de défricheur d'inconnus me poussa vers un nouvel objet : celui des crises, vastes turbulences combinant urgence et déstabilisation. Ce sera mon terrain de recherche à partir de 1983.

J'ai notamment travaillé sur le déficit le plus marqué à cette époque : l'inexistence d'une communication digne de ce nom dans les moments cruciaux. Un directeur, dans un grand groupe, m'avait énoncé le principe en vigueur : « *Lorsque je suis entré dans cette entreprise, le directeur général fut très clair : "Ici personne n'a le droit de parler sauf moi, et j'ai pour principe de ne rien dire."* » Il y avait là une révolution à accomplir, ce qui fut peu à peu réalisé, le plus souvent sous la pression de déroutes majeures – Tchernobyl (1986) restant à cet égard la débâcle emblématique en matière d'information. Je publiai un premier article sur cette question de la communication de crise en 1986 dans les *Annales des mines*.

En fait, toutes les dimensions du pilotage étaient à reconfigurer. Je multipliai les études de cas sur toutes sortes de crises, ce qui me permit de publier, en 1988, *États d'urgence* (Seuil). L'ouvrage reprenait mes meilleurs entretiens avec une série de grands témoins venant de tous les horizons, en France comme à l'étranger : autorités publiques, responsables privés, experts, syndicalistes, associations, etc. C'est la matière comme la forme du livre – celle du récit – qui retint le plus l'attention : des cas concrets, dont je rendais compte à travers le vécu et les réflexions de leurs acteurs principaux. En 1991, je fis un point général dans *La Gestion des crises*, où je proposai analyse générale et pistes d'action. L'ouvrage fut suivi de deux publications à vocation plus opérationnelle : *Apprendre à gérer les crises* (1993) et *Cellules de crise* (1995).

Au cours de cette seconde étape, je sortis donc du seul domaine des acteurs publics pour me rapprocher des groupes industriels, puis des associations, notamment SOS Attentats dont la présidente, Françoise Rudetzki, menait un combat titanesque contre l'indifférence, ou plutôt la lâcheté. Ce furent encore des séminaires passionnants avec les préfets, surtout à partir du moment où le préfet Christian Frémont, alors directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur (1998-2000), engagea toute son autorité pour faire de ces séminaires des occasions uniques de sortir des logiques convenues, qui convenaient de moins en moins.

Le cœur du problème était qu'il fallait comprendre la nature profonde des crises. La crise, ce n'est pas une urgence qui exige de faire en plus rapide ce que l'on fait ordinairement, en suivant pour cela des protocoles stricts, connus, et répétés lors d'exercices. L'essence de la crise, c'est la *destruction des références*. On bascule dans un autre espace-temps, régi par d'autres règles, et qui exige avant tout une forte capacité de questionnement et d'inventivité. Ce basculement produit le plus souvent une déstabilisation, surtout chez qui n'est pas préparé, avec un repli instinctif sur les protections habituelles, qui, précisément, sont des pièges majeurs puisqu'il s'agit de jouer avec d'autres règles, d'autres repères. La difficulté était de faire comprendre et tolérer que ce continent inconnu existe bel et bien, et qu'il vaudrait mieux tenter de le connaître que de le nier et d'aller d'échecs en déroutes.

1983 – Sortir des risques, entrer dans les crises : nouvelle transgression, nouveau combat

C'est Adolphe Pradinaud, au ministère de l'Environnement – « l'inventeur de Lagadec », comme il me le rappela un jour avec sa bonne humeur stimulante –, qui me suggérera de réfléchir à la question : « *Et que se passe-t-il quand ça se passe mal ? Quid de la gestion des crises ?* » Robert Andurand reprend ses mots dans la chronique déjà citée :

C'est moi qui lui ai demandé cette reconversion et cet effort car j'étais persuadé que désormais on arriverait à faire des analyses correctes des accidents mais qu'il était urgent, en revanche, d'apprendre à gérer les crises pour éviter que les accidents majeurs ne dégénèrent en catastrophes.

Il faut s'arrêter à cette « reconversion ». Tout, en effet, quand on a défriché un territoire, pousse à s'arrêter et à labourer jusqu'à épuisement, en passant bientôt plus de temps à ériger des murailles extérieures, à dresser des cloisons intérieures, à édicter des règles, à figer visions et pratiques. Un collègue m'avait d'ailleurs averti : « *Attention, votre problème va être de sortir des risques industriels, et on fera tout pour vous tenir dans ce secteur.* » Et bien sûr, il est toujours bien plus confortable de prolonger une courbe que de songer à opérer une rupture. C'est précisément ce qu'Adolphe Pradinaud me proposait de faire.

Mais, là encore, le changement de territoire allait demander beaucoup d'énergie. Sur le plan intellectuel, je tombais sur un large trou noir. Ma première excursion à la bibliothèque de la Maison des sciences de l'homme me le fit tout de suite comprendre. « Crise » ? L'entrée bibliographique conduisait d'abord soit aux crises psychologiques, soit à la crise de 29, le must de nos études en prépa HEC. Heureusement, je finis par trouver le numéro spécial de *Communication* sur la notion de crise (n° 25, 1976) avec une collection d'articles signés de grands noms des sciences sociales à commencer par celui d'Edgar Morin. Mais ce numéro ne deviendrait véritablement vedette que dix ou quinze ans plus tard. Avant de devenir une notion vedette, la crise allait être objet de terreur dans le monde académique et je n'allais pas tarder à l'apprendre.

Plus étrange encore, mes correcteurs-interprètes pour mes productions en langue anglaise m'interdisaient d'utiliser le mot *crisis*, qui devait être réservé aux crises conjugales. Ce qui est aussi risible que stupéfiant après coup est une barrière qu'on ne saurait sous-estimer quand il faut la franchir...

Quant aux relations avec les praticiens et responsables, la seule évocation du mot « *crise* » conduisait à décupler les préventions à mon égard : après le risque majeur, allais-je encore une fois contribuer à déstabiliser la civilisation occidentale ?

1985 – Un grand dirigeant, une grande question de dirigeant. Munich Re, Vienne : « *Et vous, quels sont vos refus ?* »

Je suis à Laxenbourg dans la banlieue de Vienne, à l'IIASA (International Institute for Applied Systems Analysis), haut lieu de rassemblement de chercheurs et praticiens internationaux, plateforme d'échange entre l'Est et l'Ouest au temps de la guerre froide. Un séminaire sur le risque. Une intervention sort du lot, celle d'un dirigeant de Munich Re, premier groupe mondial de réassurance. Il interpelle rudement les responsables publics présents. Non sur les modèles, non sur les chiffres, non sur les tactiques, mais sur les choix fondamentaux et les responsabilités.

Il explique que son groupe a une ligne politique claire : pas d'assurance pour des projets qui ne tiennent pas les exigences de sérieux en matière de maîtrise des risques. Notamment : il vient de refuser toute couverture pour un projet de centrale nucléaire qu'un pays projetait de construire sur une faille sismique. Et il interroge les responsables publics : « *Et vous, quels sont les refus que vous posez ?* »

Stupeur : dans ces conférences on expose des modèles, on montre des schémas, on avance des chiffres ; on ne s'interroge pas sur les choix fondamentaux, les pilotages stratégiques – qui sont pourtant l'essentiel en matière de risque et de crise.

Transgression, car le dirigeant de Munich Re, par sa question, signifiait brutalement ceci : les très grandes questions de sécurité ne sont pas à maintenir dans la sphère des techniciens, mais doivent être pilotées, et au niveau politique, aussi bien dans la sphère publique que dans la sphère privée. Les dirigeants ne sauraient se soustraire à leurs éminentes responsabilités. En vérité, j'aurais dû goûter encore bien davantage ce moment de vérité, car j'apprendrai qu'il est rarissime de voir de grands dirigeants venir effectivement discuter de ces enjeux décisifs dans les enceintes de réflexion internationales.

1985 – Un fiasco exemplaire : l'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims

Le 14 janvier 1985 un transformateur EDF explose dans le sous-sol d'un immeuble à Reims. Je décide d'aller examiner de près le déroulement de cette crise qui apparaît bientôt comme le modèle de tout ce qu'il ne faut pas faire en matière de communication, et plus profondément de pilotage. Entre le refus d'information, le mépris des victimes, un machisme stupéfiant... Je pus rencontrer tous les acteurs pour recueillir leur expérience et leurs analyses. À l'évidence, les responsables, à quelques heureuses exceptions près, étaient tombés dans une sorte de suicide permanent qui leur faisait perdre la dernière chose à ne pas perdre en crise, au-delà même de la crédibilité : la dignité. Il faut dire que les expertises scientifiques étaient particulièrement délicates, et que quasiment toutes donnèrent des résultats erronés – ce qui ne signifie pas qu'il n'y avait aucun motif d'inquiétude. Je rencontrai notamment Philippe Dessaint, rédacteur en chef à FR3 Champagne-Ardenne, avec qui je pus monter une vidéo pédagogique à partir d'une bonne douzaine d'heures de couverture du cas.

Un an après, nous étions sur le plateau de FR3 pour un retour sur l'événement. Il y avait là les principaux protagonistes – de nombreuses femmes puisqu'elles avaient été les figures décisives du dossier, aussi bien en tant que présidente de l'Association des victimes, que chimiste, médecin, journaliste, etc. Le représentant d'EDF, venu de Paris pour l'occasion, ne put s'empêcher de faire une remarque machiste bien dans la ligne qui avait marqué toute l'affaire, avant même que les caméras ne se mettent à tourner. Sur le mode : « *Encore des bonnes femmes !* » Évidemment, quelques secondes plus tard, il fut pulvérisé. La grande question en suspens était de savoir ce qu'il adviendrait des cancers possibles, qui ne se révéleraient, disait-on, que dix ans plus tard.

Je finis par rencontrer le président d'EDF, Marcel Boiteux, pour lui faire part de mon étonnement, et souligner que c'était là un bien mauvais signal pour la crédibilité d'EDF.

Dix ans plus tard, alors que des analyses médicales tombèrent montrant des résultats épidémiologiques pouvant susciter l'inquiétude chez les personnes exposées, je pus observer que les progrès voulus n'avaient pas été complètement accomplis du côté des pouvoirs publics. Nous étions en réunion avec quelques responsables du ministère de la Santé pour préparer l'intervention qui devait avoir lieu le lendemain à Reims pour présenter les résultats. Chacun se défaussa, en trouvant

finallement normal que soit désignée, pour donner les « chiffres » aux personnes concernées, la jeune stagiaire qui avait fait les études statistiques. J'intervins pour sortir le groupe de ce brouillard anesthésiant, et la décision héroïque fut prise : le sort ne tomba pas sur *la* plus jeune. J'appris aussi que le préfet avait prévu de faire une conférence de presse, puis de rencontrer les victimes. Certes, il y avait une avancée notable en matière de communication, mais je fis savoir qu'il serait urgent de reconsidérer la séquence et de rencontrer d'abord les personnes directement concernées par les analyses qui posaient problème.

Avril 1986 – La confrontation brutale avec le hors cadre : Tchernobyl

C'était un soir de la fin du mois d'avril, aux informations de 22 heures. J'entends que la Suède vient de détecter de la radioactivité qui proviendrait d'une centrale en Union soviétique. Réflexion immédiate : « C'est grave, et il n'y a pas eu d'information ; l'affaire est révélée par d'autres, on va être sur du lourd. »

Deux jours après, j'étais sollicité pour une intervention au 20 heures de France 2. Je mesurai la grande difficulté de s'exprimer en tant qu'expert lorsque, sur un sujet potentiellement gravissime, le pilotage semble ne pas partir sur de bonnes voies – mais que rien n'est encore très clair. Très vite l'expert est confronté à la question des limites de ses informations, des limites de sa légitimité et des effets de cristallisation possibles qu'il peut déclencher. Certes, on doit avoir de solides repères à l'esprit¹. Mais l'exercice est toujours à haut risque, surtout au tout début des événements. Il faut s'y préparer, d'autant qu'on se trouve fréquemment sur cette ligne de crête, avec des dirigeants non formés plongeant dans des assurances réflexes totalement décalées, aussi bien d'ailleurs dans la sous-estimation que dans la surréaction. Et il n'est pas question de fuir soi-même dans la dénégaration irresponsable.

Je songerai souvent à ces mots d'Hubert Beuve-Méry, qui parlait des journalistes, mais ses réflexions sont valables aussi pour l'analyste : « *Il me semble qu'une certaine prudence – j'oserais presque dire une certaine*

1. Mike Granatt et Patrick Lagadec : « Ethics for Media Commentators », *Crisis Response Journal*, vol. 2, Issue 1, 2005, p. 36-37 ; http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/036-037_lagadec.pdf.

timidité – devrait toujours s'imposer à eux [les journalistes]. Sauf dans le cas où il s'agit de l'essentiel, et où, là au contraire, il vaut mieux tout risquer, et tout prendre à contre-courant. C'est le drame et la noblesse de notre métier que les deux règles paraissent également vraies² ! »

Septembre 1986 – Première mondiale : New York, conférence sur les crises industrielles

Face à un défi, deux attitudes sont possibles. La première, la plus courante : n'en parler jamais, le nier, se persuader qu'il n'existe pas, écarter tous ceux qui en parlent. La seconde, la plus judicieuse : le prendre en considération, le travailler, et partager la difficulté aussi loin qu'il est possible. Contrairement à ce qu'impose la culture commune, la seconde voie est de loin la moins risquée, la moins pénalisante. Mais le confort passager que procure la première option, l'absence de volonté comme de courage, conduisent le plus souvent à choisir l'évitement comme principe d'action universel. À l'heure des univers turbulents, pareille référence est suicidaire. Et il faut au contraire faire la chasse à toutes les grandes initiatives courageuses pour apprendre au plus vite, ouvrir le questionnement, acquérir de nouveaux repères d'action et de nouveaux réflexes. C'est avec ces références à l'esprit que je me rendis à New York pour la première grande conférence sur la question des crises et de la communication de crise intéressant les activités civiles.

La New York University (Graduate School of Administration) va en effet de l'avant en organisant une grande conférence au pied des tours jumelles – *Communication in Crisis Situation* – sur la question des grandes crises technologiques. C'est la première fois que l'on sort de l'analyse sociologique des désastres naturels : on passe à une approche managériale des grandes crises d'origine technique. 225 participants, 6 pays représentés.

Paul Shrivastava, l'organisateur de la conférence, pose clairement les enjeux dans son intervention liminaire :

Même si elles admettent que des crises majeures surviendront inévitablement, la plupart des entreprises et des administrations sont mal préparées à y faire face. On doit déplorer un manque aigu de bonnes études de cas,

2. Entretien de Hubert Beuve-Méry avec Pierre Desgraupes paru dans *Le Point* du 25 février 1974, cité par Laurent Greilsamer : *Hubert Beuve-Méry*, Paris, Fayard, 1990, p. 563.

qui pourraient mettre en lumière des pratiques efficaces de gestion de crise ; le peu de recherches rigoureuses ou de travaux théoriques sur ce sujet capital ; une grave insuffisance d'outils de gestion et de techniques permettant d'améliorer la capacité des organisations pour prévenir et traiter les crises ; l'absence de publication apportant aux gestionnaires, aux responsables publics et aux collectivités une information tout à la fois bien ciblée et suffisamment approfondie sur les crises industrielles et leur gestion³.

Les industriels sont là en force, et au plus haut niveau. Notamment le président de *Johnson & Johnson*, qui vient exposer son pilotage de l'affaire récente de la contamination du Tylenol par du cyanure (1982) – cas qui va devenir dans le monde entier le modèle de la bonne gestion de crise : prise en charge immédiate, implication du président, pilotage stratégique, vision, exemplarité, initiative, puissance opérationnelle, communication, cicatrisation... De même, le gouverneur de Pennsylvanie prend la parole pour un décryptage de la confusion générale qui a marqué l'accident nucléaire de Three Mile Island.

Ici, l'obsession n'est pas de savoir comment faire taire ceux qui pourraient poser des questions, mais de se porter en avant des questions, pour trouver des voies inventives.

Je garderai une mémoire d'autant plus vive de cette conférence qu'en pleine nuit une violente sirène nous sortit du lit, avec évacuation générale de l'hôtel par les escaliers et longue attente au pied des tours jumelles, le temps que soit diagnostiqué un dysfonctionnement du système d'alarme.

1986-1988 – Se projeter à l'international : les risques liés à l'extraction du pétrole, comité exécutif de PDVSA, Venezuela

Un expert pétrolier vénézuélien, Juan Murria, très intéressé par les travaux sur les risques majeurs et les crises, m'appelle pour une intervention auprès du comité exécutif de *Petróleos de Venezuela SA* (PDVSA). L'intervention est précédée de différentes réunions où je suis informé des multiples dimensions à prendre en considération : les risques effectivement majeurs liés à l'exploitation du pétrole ; les dynamiques particulières qui marquent un groupe constitué après

3. Repris in Paul Shrivastava, 1987 : « Are We Ready for Another Three Mile Island, Bhopal, Thylenol ? », *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 1, n° 1, p. 2-4.

mariage de deux entités qui n'ont pas les mêmes cultures. Pendant plusieurs années je pourrai ainsi suivre un dossier particulièrement lourd. En mai 1988 une mission passionnante est organisée : sur ma suggestion, Juan Murria fait venir deux autres experts internationaux, Enrico Quarantelli (Disaster Research Center, USA), précisément pour la dimension « populations », et Joseph Scanlon (Carleton University, Ottawa) pour la dimension « communication ». Nous intervenons ensemble devant les exécutifs du groupe. Comme il nous semble que l'information des hautes autorités politiques comme du public n'est pas ce qu'elle devrait être, nous faisons bientôt savoir que si cette information n'est pas effective nous nous retirerons de la démarche – et le message sera entendu.

Lors d'une de mes missions, l'ambassadeur de France au Venezuela prend l'initiative de m'inviter ainsi que mes correspondants au sein de PDVSA pour un repas à la résidence de l'ambassadeur. Catastrophe : je suis placé à la table de l'ambassadeur, mais il n'y a aucun Vénézuélien à cette table ; mon correspondant direct est relégué à une autre table. Il me lance des regards noirs et m'indiquera au retour qu'il n'a pas du tout apprécié le manège et que des intervenants se sont fait expulser du pays pour ne pas avoir respecté les règles.

1986 – Une belle mission, un grand préfet : « *Les experts, directement devant la presse* »

Un peu plus d'un an après l'explosion de Reims (janvier 1985), un autre problème survient sur un transformateur au pyralène à Villeurbanne. François Ailleret, directeur d'EDF-GDF Services, a parfaitement compris qu'il ne faut pas réitérer les erreurs commises à Reims : il a envoyé une cellule d'appui à Lyon pour aider à anticiper les difficultés et à mieux répondre aux exigences d'information. Il me confie, avec Philippe Dessaint, un travail de retour d'expérience sur le cas.

Dans ce cadre, je rencontre Gilbert Carrère, préfet du Rhône, préfet de la région Rhône-Alpes. Il me raconte : très vite, il a pris l'initiative inédite de mettre en contact direct tous les acteurs, et notamment experts et journalistes. Ce n'est pas le préfet qui vint exposer les certitudes de l'expertise, comme on le fait habituellement et dans l'optique essentielle de « rassurer ». Il demanda aux experts de dire clairement, « *au vu et au su de la presse* », ce qu'ils savaient, ce qu'ils ne savaient pas. Sa conclusion : « *Immédiatement, toute inflation verbale a quasiment disparu.* »

Mai 1987 – Surprise totale, inconfort maximal : « conférence de presse » surréaliste dans les locaux du Premier ministre

Une grande leçon de vie : en matière de crise, on n'est à l'abri de rien. C'était un an après Tchernobyl – le nuage, la frontière, la débâcle. En réponse intelligente, les autorités ont décidé de faire un exercice pour s'entraîner à une meilleure communication. Je suis approché par les services du préfet secrétaire général du Comité interministériel de la sécurité nucléaire pour la conception et la réalisation d'une pression médiatique simulée. Le comité siège dans les locaux du Premier ministre, rue de Varenne, en face de l'hôtel Matignon. L'idée est de me faire intervenir aux côtés de Philippe Dessaint et Thierry Guerrier, journalistes de haut vol.

Ma première remarque est qu'il faudra bien évidemment faire un point presse à la fin de l'exercice. Surprise : les responsables ne sont pas du tout favorables à cette initiative. La décision est prise de refuser ce point de presse. Je fais observer que, s'ils refusent cet exercice presse, un titre grandiose risque fort de s'étaler dans les journaux : « Dans le plus grand secret, les autorités s'exercent à une plus grande ouverture ». Rien n'y fait. Je fais savoir en retour que je refuse dans ces conditions de participer à leur exercice. Ces remarques déplaisent au plus haut point. Pour une fois que l'Autorité invite quelqu'un de l'extérieur, voilà qu'il commence déjà à poser des problèmes !

Le week-end du 1^{er} Mai est le théâtre de turbulences douloureuses dans les hautes sphères. Pour aider, je fais savoir que « même les armées » ont intégré la communication dans leurs protocoles. L'argument fait mouche : puisque « l'armée le fait », alors ça devrait être envisageable. Finalement, le préfet m'appelle et m'indique que, puisque je suis obstiné sur ce point, il y aura bien un point de presse, organisé avec un pool de journalistes dûment choisis. Mais il ne manque pas de souligner à quel point j'ai pu lui compliquer la vie et que la décision n'a pu être arrachée qu'après bataille de haute lutte. Je le félicite vivement pour cette grande victoire.

Vers midi le second jour de l'exercice, nous sommes appelés dans le bureau du préfet, qui nous dit qu'il y a de vives pressions contre la tenue de ce point de presse inopportun. Il a dû résister la veille au soir jusqu'à une heure très avancée, mais il tient bon. Nous ne manquons pas de le féliciter une nouvelle fois pour cet acte de bravoure. Et il donne instruction à son assistante de passer à la phase d'invitation des journalistes. En fait, l'invitation ne va pas susciter une énorme vague

médiatique. En cette veille du week-end du 8 mai, une invitation pour un simple exercice ne constitue pas un événement intéressant.

Soudain, vers 13 heures, la porte de notre bureau s'ouvre et un conseiller, dont l'abattement est plus que palpable, nous demande de le suivre : « *Le préfet veut vous voir dans son bureau.* » Ambiance glaciale. Replié dans son bureau, le préfet nous fait part de la décision qui vient de tomber : le directeur de cabinet du Premier ministre interdit le point de presse. Et le préfet donne instruction à son assistante de décommander les journalistes. Nous attendons le désastre, et cette fois nous allons l'observer du cœur de l'exécutif.

Changement instantané de décor. En moins de temps qu'il ne faut pour le comprendre la rue de Varenne se remplit de tout ce que la presse parisienne compte de haute pointure journalistique en matière nucléaire. Car l'annulation subite d'un point de presse prévu sur un exercice portant sur la communication nucléaire, voilà qui constitue une info de choc. Un journaliste d'ailleurs ne monte même pas. Sur nos petits postes de radio, nous l'entendons faire ses commentaires depuis sa voiture garée en bas de l'immeuble, et les commentaires sont salés, sur le mode : « *Ils n'ont décidément rien appris !* » Très rapidement la foule médiatique sortie de nulle part envahit les bureaux. Plus exactement l'espace central, car tous les bureaux sont fermés à double tour. J'appelle le responsable à EDF qui aurait dû faire le point de presse avec le CEA et le préfet, et qui a appris, consterné, la nouvelle de l'annulation. Je termine la conversation en lui disant, goguenard : « *Eh bien, ici, on va jouer les Premiers ministres !* » Ce à quoi il me répond sur le même ton : « *Profitez-en, ça ne durera pas !* »

Et c'est alors le renversement. Tout à coup, les journalistes se tournent vers nous : « *Bon, eux, ils ne disent rien, ce n'est pas un scoop. Mais vous, vous n'êtes pas dans les cercles officiels, donc vous pouvez nous le faire ce point de presse !* » Nous étions totalement extérieurs, sans mandat, sans légitimité, et nous étions sommés de tenir un point de presse dans les locaux du Premier ministre après une décision suicidaire, sur un terrain complètement détruit après les exploits de Tchernobyl...

Août 1987 – Sublime communication de crise à Des Moines, Iowa

J'étais ce jour-là en vol, avec ma famille, pour Washington en provenance d'Oakland (baie de San Francisco), avec escale à Chicago. Deux heures avant l'atterrissage, le commandant de bord annonce que nous

allons devoir nous poser à Des Moines (Iowa) en raison de conditions atmosphériques très défavorables à Chicago.

Dans l'aérogare, nous sommes immédiatement accueillis par un responsable de la compagnie : « *J'ai trois bonnes nouvelles pour vous. La première : il n'est pas question d'atterrir à Chicago, la piste est noyée. La deuxième, il n'y a plus aucun appareil pour partir d'ici. La troisième : il n'y a plus aucune place dans aucun hôtel. Et maintenant je suis prêt à répondre à toutes vos questions.* » Au moins, avec lui, on ne tourne pas autour du pot. On peut rager, mais son message est finalement clair et net : « *N'attendez pas de nous des miracles, mais on sera transparents, on ne se moquera pas de vous.* » Dont acte.

La foule se presse au comptoir de la compagnie pour programmer un départ dans les jours à venir. Je décide de sortir de ce schéma normal. Je vais voir une autre compagnie. Il n'y a personne d'autre que moi au comptoir. J'explique que je cherche à me rendre à Washington (j'allais à Baltimore, mais on ne va tout de même pas se montrer trop regardant). Réponse que j'ai du mal à comprendre : « *Et vous voulez combien de sièges ? — Cinq. — Voici, décollage dans trente minutes.* »

1987 – Oser les questions, oser l'ouverture : information préalable sur les risques majeurs autour des sites à risque

Le ministère de l'Environnement montre une nouvelle fois son avance : la ministre, M^{me} Bouchardeau, me sollicite pour concevoir et conduire un séminaire d'une journée sur la « communication préventive » dans le domaine du risque technologique majeur. Comment informer, avant tout événement ? Ce sera pour des années un thème central de réflexion et d'initiatives. On sait en effet que les communications, en crise, ne sont perçues et comprises que dans la mesure où elles réactivent des messages déjà transmis au préalable.

1987 – Crises, heures de vérité : Amoco Cadiz, « Marc, tu ne me reconnais pas ? »

En 1978 la Bretagne avait été à nouveau frappée par une marée noire, d'ampleur gigantesque. Les autorités avaient rivalisé d'incongruités verbales. Le ministre de l'Environnement avait réussi à déclamer qu'il n'y avait pas de grave problème puisque : « *Le pétrole est absorbé par le sable des plages polluées.* »

Mais je retiendrai ici un autre tableau, en me décalant dans le temps. Nous sommes en 1987 et je prépare mon ouvrage *États d'urgence* dans

lequel je me mets à l'écoute de grands témoins. Je rencontre Marc Bécam, qui, secrétaire d'État aux Collectivités locales, avait été nommé par le Premier ministre pour piloter l'ensemble de l'action. Il souligne, et c'est ce que je retiens surtout, à quel point le hors cadre convoque les fibres personnelles, dimension le plus souvent absente des plans et PowerPoint dévitalisés :

J'avais atterri avec l'hélicoptère sur la plage de Locquirec, habillé comme eux en bottes et en caban breton. Le premier qui s'avance me dit : « Marc, tu ne me reconnais pas ? — Si, je reconnais le visage, mais je ne situe pas trop... — Tu te rappelles le syndicalisme, c'était il y a dix ans... — Ah, oui !... »

Alors il me dit : « Est-ce que tu es encore des nôtres ? Est-ce qu'on peut encore te dire "tu" ? — Assurément. Je n'oublie pas mes années de syndicalisme et, de surcroît, à la guerre comme à la guerre. Tu vas voir. Je suis dans le même combat que vous. » (*États d'urgence*, Seuil, p. 74.)

Et Marc Bécam me précise : « *Si je n'avais pu lui répondre, je pouvais remonter dans l'hélicoptère, retour à Paris.* »

L'autre point que soulignera Marc Bécam sera sa colère rentrée devant tous ces beaux messieurs en escarpins vernis, jusqu'alors aux abonnés absents, et qui soudain « *descendaient de Paris* » pour un audit des opérations (et pour profiter d'un grand week-end sur la côte).

Plus tard, sur le même registre, je prendrai connaissance des lignes cinglantes que le duc de Wellington envoya à son gouvernement depuis l'Espagne en août 1812 :

Messieurs,

Tandis qu'ils faisaient route depuis le Portugal vers une position qui commande l'approche de Madrid et en direction des forces françaises, mes officiers se sont pliés avec diligence à vos demandes [...]. Tout a été contrôlé, les selles, les brides, les tentes, les piquets de tentes, et tous les articles pour lesquels je suis responsable devant le Gouvernement de Sa Majesté. Chaque objet et la moindre pièce de monnaie ont été dûment contrôlés — à deux exceptions près pour lesquelles j'implore votre indulgence. Par malheur, en effet, il manque la somme d'un shilling et 9 pence dans la petite caisse d'un bataillon d'infanterie et il y a eu une horrible confusion, durant une tempête de sable dans l'ouest de l'Espagne, sur le nombre de pots de confiture de framboise dans un régiment de cavalerie. Ces défaillances tout à fait regrettables pourraient être dues à la pression des circonstances, puisqu'il se trouve que nous sommes en guerre avec la France, un fait qui constitue sans doute une certaine surprise pour vous, Messieurs du Gouvernement.

Cela me conduit à vous présenter une demande de clarification concernant les instructions du Gouvernement de Sa Majesté, qui me permettrait de mieux comprendre pourquoi je me trouve à traîner une armée à travers ces plaines arides. Je crois comprendre qu'il doit s'agir, obligatoirement, de l'un des deux objectifs indiqués ci-après. Je poursuivrai l'un ou l'autre de toutes mes forces, mais je ne pourrai faire les deux :

1. Former une armée de bureaucrates britanniques en uniforme perdus au milieu de l'Espagne pour le bénéfice de comptables et de greffiers à Londres, ou, à tout hasard,
2. Chasser d'Espagne les forces de Napoléon.

Votre très obéissant serviteur,

Wellington.

26 juin 1988 – Grande leçon, en direct : Claude Frantzen et le crash du nouvel Airbus A320 à Habsheim

Ce dimanche après-midi-là, je reçois un appel de Claude Frantzen, qui m'invite à venir voir de l'intérieur comment se gérât une crise : c'était le crash de Habsheim, cet Airbus A320 – l'un des premiers exemplaires – qui s'écrasa lors d'un meeting aérien et fit trois morts et plus de cinquante blessés.

Je connaissais Claude Frantzen, responsable à la direction générale de l'Aviation civile, pour l'avoir approché un an auparavant comme grand témoin lors de la construction de mon livre *États d'urgence* (Seuil, 1988). Il m'avait longuement exposé la crise du DC-10 en 1979 : le crash d'un avion d'American Airlines à Chicago, l'incompréhension sur les causes, l'interdiction de vol de toute la flotte mondiale des DC-10, la gestion de la crise par l'Europe – qui remit ses DC-10 en vol alors que les États-Unis étaient empêtrés dans des complexités organisationnelles illisibles empêchant la sortie du blocage, non fondé techniquement. Ce fut l'un des récits les plus remarquables du livre *États d'urgence*, qui donna même lieu à des croisements inattendus. William Dab, épidémiologiste, fit le parallèle avec sa matière : trouver la cause des ennuis de la flotte des DC-10 relevait de la même démarche que l'investigation d'une épidémie. Le cas du DC-10 analysé par Claude Frantzen devint même un dossier indiqué aux étudiants en santé publique.

Un point important de ce cas était que les DC-10 comptabilisaient des millions d'heures de vol, ce qui donnait tout de même une grande assurance sur le fait qu'il n'y avait pas de problème critique de conception générale si un accident se produisait. Avec l'A320, ce dimanche 26 juin 1988, nous n'étions plus dans cette galaxie : l'avion

était nouveau, il n'y avait pas ce recul habituel, et dès lors bien des logiques conventionnelles ne tenaient plus.

Le plus exemplaire pour moi fut l'attitude de Claude Frantzen lorsqu'un spécialiste fit irruption pour informer que c'était un problème de pilote et pas de moteur. Claude Frantzen ne mit pas dix secondes à rétorquer : « *Vous savez parfaitement que c'est la réponse qui arrangerait bien du monde. Vous allez donc retourner sur le terrain, et nous remonter maintenant de l'information vérifiée.* »

Je compris aussi ce soir-là – mais hélas trop tard – à quel point la prise de recul sur l'événement est d'une importance décisive. Et que cette fonction doit être assumée par une (des) personne(s) de très haut niveau exclusivement dédiée(s) à cette tâche. Sinon, on est rapidement happé par le tourbillon, on ne réfléchit pas suffisamment aux chausse-trappes qui pullulent dans les moments de crise puisque les réflexes habituels perdent de leur pertinence lorsque les contextes ont muté. Ici, les choses se déroulèrent de la façon la plus naturelle : il fallait ramener les boîtes noires à Paris pour analyse, le directeur général de l'Aviation civile s'était rendu sur place en avion et allait revenir à Paris, son avion pouvait embarquer ce matériel, et cela rendait service ; embarquement, retour des boîtes noires, promptement apportées au laboratoire d'analyse. Nul ne songea qu'il pouvait y avoir un problème, et qu'il aurait fallu entourer le geste d'une rigueur bien plus grande en termes de « surveillance » judiciaire de ces pièces clés. Le service muta en chausse-trappe. Très vite, une vaste polémique se déclencha selon laquelle les enregistrements avaient pu être « trafiqués » – hypothèse tellement étrangère aux intéressés. Claude Frantzen garda une ligne de haute tenue : oui, c'est techniquement non impossible, mais cela représenterait un travail d'une lourdeur démesurée, et il faudrait avoir mis tellement de personnes dans la confidence... que l'hypothèse ne tient pas. Mais, au-delà de ces théories du complot, l'enseignement de fond était clair : on ne prend jamais suffisamment de recul avec le torrent des événements.

1^{er}-3 mai 1989 – La supplique la plus inquiétante de tout mon parcours, symposium de l'OTAN sur la planification des situations d'urgence civile : « *Surtout, ne les inquiétez pas !* »

Conférence sur les risques majeurs organisée par l'OTAN à Ottawa, à destination de plus d'une centaine de hauts responsables des pays de l'Ouest. Le général qui officie me chuchote en me laissant le micro :

« *Surtout, ne les inquiétez pas !* » C'était quelques mois avant la chute du mur de Berlin.

C'est la réflexion qui m'a le plus marqué dans mon parcours. Quand les formateurs, les organisateurs, les pilotes sont les plus terrorisés, la crise a déjà placé de solides têtes de pont : elle a déjà gagné.

11-14 septembre 1989, Stockholm – La remarque qui désarçonne et fait réfléchir : « *Tu vois, ce sont eux qui font les crises* »

J'interviens à un séminaire organisé par l'OCDE à Stockholm sur le thème de l'information du public et des travailleurs dans le domaine des accidents. Le message le plus fort de cette conférence me vint non de la tribune, mais de mon voisin immédiat, consultant international qui a conseillé les plus importants groupes industriels sur des crises d'envergure, et notamment Bhopal et la marée noire de l'*Exxon Valdez* en Alaska (mars 1989). Alors que s'aligne la dizaine de participants de haut rang qui vont pouvoir prendre la parole, il me susurre : « *Tu vois, ce sont eux qui font les crises.* » Et il me livre peu après une pensée acide, hélas fondée sur son expérience : « *Dans une crise, si tu échoues, c'est à haut risque pour ta carrière. Si tu réussis, c'est bien plus grave, car tu auras vu trop de choses qui n'ont pas à être connues en matière de fuite et d'incompétence à haut niveau.* »

3-4 novembre 1989 – Les risques d'une défaillance de leadership : les mots cinglants du lieutenant-gouverneur de l'Alaska à la seconde conférence de l'Industrial Crisis Institute, New York University

Paul Shrivastava (Graduate School of Administration) organise une seconde conférence sur la gestion de crise. J'y présente un papier synthétisant les bonnes pratiques, mais je suis surtout frappé par le cas de la marée noire de l'*Exxon Valdez*, qui vient de se produire au mois de mars précédent sur les côtes vierges de l'Alaska. Un navire américain, un équipage américain, un territoire américain, la grande compagnie Exxon. Le cas a été marqué par un comportement bien léger de la part d'Exxon, avec notamment un président qui ne se rend pas sur place rapidement : il se contente d'envoyer un adjoint en faisant savoir qu'il a tout de même des problèmes financiers importants qui le retiennent au siège du groupe à Houston. Étrangement, Exxon envoie de même un adjoint à la conférence de New York, ce qui tranche avec la présence des hauts dirigeants lors de la précédente conférence.

Et vient la prise de parole du lieutenant-gouverneur de l'Alaska, qui fait un exposé cinglant de la gestion du risque pétrolier par Exxon : des années durant, il a tenté de faire prendre des mesures de prévention et de maîtrise du risque ; des années durant, il s'est heurté à un mur, et il détaille ses échecs. Pour conclure, de façon cinglante : « *Les seuls acteurs sur lesquels compter pour la maîtrise des risques majeurs, ce sont exclusivement les associations de défense de l'environnement.* » Constat implacable. Auquel s'ajoute la remarque qu'il rapporte d'un habitant local : « *J'ai enfin compris comment se comportent les compagnies américaines dans le tiers-monde.* » Cela traduit notamment le fait que, dans un premier temps tout au moins, les populations locales aient été exclues de l'effort antipollution.

J'apprendrai plus tard, de mon collègue Joseph Scanlon (université Carleton à Ottawa), qu'un phénomène circonstanciel a gravement joué dans la défaite médiatique d'Exxon. Peu de temps avant la marée noire, une baleine avait été bloquée par les glaces et elle avait attiré la compassion et une armée de journalistes. Ces derniers avaient ainsi parfaitement repéré les lieux, les accès, les logements, la logistique, etc. De ce fait, la marée médiatique submergea la zone, reculée, à une vitesse inédite.

1989... – Avec les grands groupes, une décennie d'efforts passionnants

Sauf exception, le schéma a toujours été le même : je croisais un/une responsable en charge de la communication qui avait mesuré à quel point la posture de son groupe avait été intenable lors d'une situation récente, et qui me demandait si je pouvais venir réfléchir avec lui/elle pour proposer des améliorations opérationnelles. Le point déterminant pour cette personne pivot était de savoir si elle pourrait avoir l'oreille d'un membre de la direction. Si cet appui pouvait être assuré, au moins un certain temps, le second obstacle consistait à ouvrir des questions sur des terres que les donjons opérationnels tenaient pour interdites d'accès : c'était leur domaine, totalement sous contrôle, et nul ne viendrait laisser entendre qu'ils « faisaient mal leur métier ». Et surtout pas la « communication », d'ailleurs bien souvent tenue par des femmes, qui n'avaient pas l'heur d'appartenir au grand corps reconnu par la Maison (le seul passage par Polytechnique était d'ailleurs de peu de valeur, ces sans-grades étaient étiquetés « *polytechniciens autodidactes* »).

Lorsque l'appui d'un dirigeant bien placé, et donc bien entendu doté des quartiers de noblesse voulus, pouvait être assuré, alors le travail pouvait commencer. Plusieurs lignes de développement étaient suivies :

- auscultation d'un cas récent, avec écoute des acteurs impliqués ;
- rédaction d'un retour d'expérience, avec toutes les prudences requises ;
- réflexion approfondie sur la diffusion tolérable du rapport en question, ou décision de ne rien rédiger et d'ouvrir seulement un espace de parole lors d'une réunion la plus informelle possible ;
- rédaction d'un guide de gestion de crise (*avec* et non *à la place* des responsables) ;
- tenue d'un séminaire pour les responsables opérationnels directement concernés ;
- réalisation de retours d'expérience multiples ;
- préparation d'un vivier de directeurs de crise, de correspondants « crise », notamment en région, comme cela put se faire notamment dans des collaborations avec la SNCF ou EDF ;
- dans les meilleurs cas, réplique de ce séminaire pour le comité exécutif.

Le grand défi restait en effet de faire participer les hauts étages exécutifs, souvent marqués par la dynamique délicatement exprimée dans la série *Yes, Prime Minister* de la BBC : « A loose confederation of warring tribes » – un conglomérat distendu de tribus en guerre permanente.

Un jour, un président accepta d'adresser à ses directeurs la missive suivante que je lui avais proposée :

Messieurs, comme vous le savez notre groupe international est exposé au risque de crises de grande ampleur. J'ai donc décidé d'organiser un séminaire de préparation sur cet enjeu majeur. J'y serai personnellement présent, et entends que chacun d'entre vous le soit aussi. Si certains d'entre vous pensaient ne pas devoir y participer, je souhaiterais connaître par écrit les motifs justifiant leur décision.

Le président.

Hélas, je me réjouis trop vite. Une dizaine de jours avant ce séminaire, on apprit dans les couloirs que le président devait finalement avoir un dîner ce soir-là. Le séminaire était ajourné *sine die*. Et chacun put oublier la lettre.

Il y avait aussi le défi de l'inscription dans le temps : tous les savants équilibres étaient à la merci des révolutions de palais aux étages supérieurs. Le plus souvent, les nouveaux califes commençaient par remercier les plus innovants qui avaient osé mettre à l'agenda la question des crises : c'était d'ailleurs autant de gages donnés aux baronnies, véritables pouvoirs dont dépendaient les dirigeants pour leur survie.

1989... – La difficile cohabitation entre la magnificence de la démonstration rituelle et la sauvagerie des crises : exercices de crise préfectoraux, contradiction primordiale

Un bon nombre d'expériences montraient clairement qu'il était urgent d'engager des formations de fond. Pour faire acquérir d'autres techniques, d'autres modes d'action. Mais cette ardente perspective se heurte à des cultures profondes héritées de la grandeur du Roi Soleil, et gravées dans l'airain par l'Empire. Comment poser question à l'autorité si elle est quasiment de droit divin, comment se poser des questions quand les logiques hiérarchiques sont la référence sacrée à la moindre turbulence, comment imaginer partager les informations quand le monopole de l'information garantit le pouvoir, comment associer quand le réflexe fait assimiler crise et panique, comment inciter les dirigeants à plonger dans les situations chaotiques quand toute leur formation est « *sur dossier* », et jamais en prise directe avec le vital ?

Exercice 1 : « J'interdis au maire de s'exprimer »

Exercice nucléaire. Au beau milieu de l'épisode un maire décide de faire une conférence de presse. Réaction du préfet : « *J'interdis au maire de s'exprimer.* » Mais le maire en question n'était autre qu'Haroun Tazieff. En moins de temps qu'il ne fallut au préfet pour prendre sa décision d'interdiction, tous les médias étaient en mairie pour écouter le dieu des Volcans.

Exercice 2 : « On devrait tous être morts »

Je suis en préfecture, dans le rôle d'observateur, avec le préfet et le directeur de cabinet. Il est 10 h 19, et on sait que l'appel de début d'exercice est imminent. Tout est calé : le directeur de cabinet reste en PC fixe en préfecture, et le préfet se rend en PC avancé sur le terrain. 10 h 20, la sonnerie stridente du téléphone retentit exactement à l'heure prévue. On fonce, direction la voiture du préfet, déjà en marche,

en bas dans la cour : il m'embarque avec lui, direction le site. Petite difficulté, les embouteillages. Ils n'ont pas été prévus dans les plans, donc ils devraient se dissiper. Trente minutes après nous avons réussi à faire un petit kilomètre, et le préfet me dit que, peut-être, « *il aurait fallu prendre l'hélicoptère* ». De toutes les façons, maintenant, c'est trop tard. Une heure et demie après, nous ne sommes toujours pas arrivés sur zone. Le préfet s'interroge : « *Peut-être aurait-il fallu rester en préfecture ?* » J'imagine le pauvre directeur de cabinet faisant face, seul, à un tsunami d'appels. Enfin nous arrivons. Tout d'abord, le préfet se met en grave colère, car les sapeurs-pompiers ne sont pas encore arrivés. Enfin ils arrivent, et reçoivent un tir de missiles cinglant. Auquel ils répondent respectueusement que, « *la prochaine fois, il serait bon qu'ils reçoivent l'alerte en question* ». Ambiance...

Mon sentiment dominant, en tant qu'observateur, est bien que la crise implique le questionnement. Sinon, on se bloque dans toutes les impasses. Mais c'est là une pensée très suspecte, le mot d'ordre de base est solidement ancré dans les couches profondes et indiscutables : « *En crise, ce n'est pas le moment de réfléchir, on applique le plan.* » Or, justement ici, la salle de crise est en plein dans la zone à risque. On devrait tous être morts mais, heureusement, ce n'est qu'un exercice. Autre source d'étonnement : lorsque le préfet s'absente, le sous-préfet prend les rênes, pour conduire le char de l'État dans la direction opposée, ce qui déroute un peu les participants. Mais on se rassure : « *Si on était dans du vrai, tout irait bien ; ce n'est qu'un exercice.* »

Le soir, repli au PC fixe en préfecture. Bruit, confusion, simple prolongement de l'ambiance de la journée en PC avancé. Le directeur de cabinet, à qui le préfet a laissé le gouvernail, ne fait ni une ni deux, monte sur une table, et dit haut et fort : « *Qui peut me dire quoi, dans quel délai et avec quelle fiabilité ?* » Instantanément, le soufflé retombe. Il a remis chacun au travail, montré qu'il y avait un pilote à bord, et posé une excellente question – que je n'ai jamais oubliée.

Exercice 3 : « Interdiction de se réunir en salle de crise »

Je suis arrivé la veille avec deux membres de la Sécurité civile, et l'on nous a fait visiter la grande salle de crise de la préfecture – sans doute mieux dotée que bien d'autres.

Le lendemain matin à l'aube, j'observe. Première décision : le directeur de cabinet (Dircab), sur instruction du préfet, énonce la règle initiale – « *Interdiction de se réunir en salle de crise tant que tout le monde*

n'est pas là. » Les foules d'acteurs arrivent. Mais il manque les sapeurs-pompiers (on apprendra l'après-midi qu'ils sont allés directement en PC avancé, près du site). Chacun doit donc rester debout, et l'on se presse dans le petit bureau du chargé des services de sécurité civile. Inimaginable en effet de rediscuter avec le Dircab de cette injonction surréaliste. Le préfet est absent : parti, dit la rumeur, à une chasse dans les forêts giboyeuses qui ne manquent pas dans cette superbe région royale. Le Dircab est invisible. Le spectacle stupéfie : le responsable en charge de la sécurité civile est à son bureau, deux téléphones en main, un pour chaque oreille, avec devant lui au garde-à-vous une vingtaine d'intervenants qui n'interviennent pas.

Personne n'est là pour aider à remettre le système sur les rails. Seules surnagent deux secrétaires qui, éberluées, passent avec des sandwiches et des boissons en s'étonnant à vive voix : « *Mais, ils sont fous ! Ils sont fous !* »

Avec les observateurs de la Sécurité civile nous posons le diagnostic qu'il n'y a plus grand-chose à observer et nous nous rendons dans une école où nous pouvons voir le directeur et les enfants confinés dans leur salle de classe. Depuis de longues heures ils sont totalement confinés et certains commençaient à être rouge écarlate, si bien que l'infirmière a pris peu avant notre arrivée la décision d'ouvrir les fenêtres : entre le danger certain d'avoir des problèmes vitaux immédiats et le risque incertain d'avoir des problèmes différés, il faut bien faire un choix. Finalement les cars arriveront et les enfants pourront être évacués selon le plan prévu, mais juste au moment où passait le nuage (heureusement fictif).

La conversation avec le directeur est particulièrement intéressante. Nous lui demandons s'il est satisfait de participer à un tel exercice. Il est aux anges : « *Oui, c'est formidable, c'est comme la guerre d'Algérie, on appelle la préfecture, on a des ordres, on les applique !* » Nous lui demandons s'il agirait de la même manière en cas d'accident réel : « *Oui, absolument, j'appellerais la préfecture et j'aurais des ordres.* » Nous insistons : « *Vraiment ?* » Le directeur se reprend : « *Non, en fait, pas du tout. De nombreux enfants ici ont leurs parents qui travaillent à la centrale. Ils ne seraient pas venus ce matin à l'école. Quant aux autres, leurs parents seraient venus les chercher.* » Je reste interloqué : « *Mais alors, à quoi sert l'exercice ?* »

Exercice 4 : « Vous l'avez dit au préfet ? — Ah ! Mais, certainement pas ! »

J'assiste à la conduite de la cellule de crise par le préfet. Celui-ci fait un tour de table pour que chacun clarifie les problèmes à traiter.

Étrangement, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Peu après, j'aborde l'inspectrice d'académie dans le couloir : « *Mais, cela va si bien que ça, notamment le confinement [mise en sécurité à l'intérieur] des écoles ?* » Elle me rétorque : « *Ah ! Mais pas du tout !* » Comment cela ? « *Il n'y a aucun moyen de confiner vraiment nos salles de classe !* » Et les professeurs ? « *On ne peut pas compter sur eux !* » Mais vous l'avez dit au préfet ? « *Ah ! Mais, certainement pas !* »

Je mesure la situation du préfet : chacun lui dit à quel point « *tout est sous contrôle* », mais personne n'y croit. Il faudrait introduire un observateur stratégique apte à constamment poser la question : « *Vous êtes vraiment certain de ce que vous avancez ?* »

J'ai vu à ce propos un préfet particulièrement bien à l'aise avec les situations de crise : il avait réuni ses responsables avant une réunion publique et les avait clairement mis en garde : « *Le premier d'entre vous qui affirme que tout est sous contrôle et qu'il n'y a aucun problème, je le mettrai au défi de le justifier, et en public.* »

Peu après, lors de ce même exercice, le préfet donne l'ordre à la gendarmerie d'isoler la centrale. Dans son esprit il s'agissait d'empêcher la venue de nombreux badauds. Je vais voir la cellule « ordre public » et je constate que les gendarmes, non seulement empêchent les gens de rentrer, mais interdisent aussi toute sortie. Discrètement, je fais savoir au préfet qu'il risque d'avoir un grave problème d'opinion publique très rapidement. Sans doute un peu sur les nerfs, il débarque avec vivacité dans la cellule et montre son courroux. Très vite, dans le couloir, je me fais incendier par les gendarmes : « *Vous avez rapporté au préfet ce qu'on faisait !* »

Exercice 5 : l'observateur en crise

Ce jour-là, j'observe la cellule de crise préfectorale en action. Je note sur mon ordinateur les points qui m'apparaissent les plus problématiques. Je me suis mis dans un coin de la salle, dos au mur. Soudain, le préfet fait son entrée avec une cohorte de journalistes. Il me donne l'ordre de changer de place et je me retrouve au milieu de la pièce. Au moment où je sens, derrière moi, qu'un appareil photo est prêt à saisir la scène, je change la page affichée sur mon ordinateur, j'entends le dé clic, et je m'aperçois que la nouvelle page affichée pose encore plus de difficultés que la précédente.

En une demi-seconde je mesure le problème : si la photo est exploitée, et avec mordant, mon observation a toute chance de faire la une demain

matin dans la presse. Nous sommes dans un exercice pédagogique, je suis observateur... et je risque de devenir facteur central d'une crise, non plus fictive mais réelle.

Appliquant mes propres préceptes – et après consultation rapide d'un ami à qui je téléphone pour faire le point, car le choc de la surprise peut toujours faire faire des bêtises –, j'approche le directeur de cabinet, avec qui j'ai un excellent contact. Je lui rends compte du problème et lui dis que nous devons faire un point avec le préfet. Hélas, la théorie ne s'applique pas si commodément sur le terrain. Le directeur de cabinet me fait observer que le préfet est déjà au bord de la rupture et que toute clarification des risques encourus risquerait de le conduire au crash. Nous devons gérer seuls.

Posture : s'il y a sortie dans la presse, je viendrai moi-même répondre aux médias. Nous restons mobilisés, mais étrangement rien ne sortit le lendemain. Le plus délicat n'est pas toujours le plus sûr, mais au moins nous étions prêts.

1990 – Ministre déterminé, terreur des entourages : premier séminaire national pour les préfets

L'Institut des hautes études de la sécurité intérieure, tout nouvellement créé par le ministre de l'Intérieur, m'a demandé, en 1990, de concevoir un séminaire sur la question des crises pour préfets et préfets de région. À l'évidence, l'intérêt personnel du ministre pour la question était pour beaucoup dans cette initiative que d'aucuns auraient pu juger bien « *dangereuse* ».

Le plus difficile, comme j'ai toujours pu le remarquer, ne sera pas tant dans le séminaire lui-même que dans l'inquiétude des entourages – comme si la moindre difficulté ne pouvait valoir qu'effondrement de carrière. Réunir dans un même lieu officiel une douzaine de préfets, sur un sujet aussi sensible, et en allant au-delà de la simple présentation des doctrines immuables, constituait une initiative à très haut risque pour un organisme nouvellement créé – même si sa mission officielle, prescrite par le ministre en personne, était d'innover avec hardiesse.

Le contraste fut saisissant entre ce qui se déroulait à l'intérieur de la salle de séminaire et ce qui se passait de l'autre côté de la porte. À l'intérieur, l'ambiance était studieuse, nul problème. Et même, lors des exercices que je proposais, l'ambiance se faisait décontractée. Il arriva même que des rires éclatent – on tombait parfois sur des réponses totalement décalées, vite perçues comme telles par ce groupe de haute

volée. De l'autre côté de la porte, comme je m'en aperçus en sortant une fois ou l'autre, l'angoisse était à son comble ; on se demandait comment cela allait commencer, se poursuivre, et plus encore finir. Et puis, avait-on jamais vu des préfets se mettre à *rire* dans une enceinte de la République ? Je tentais encore et encore de « rassurer » tous ces gens qui écoutaient à la porte, comme s'ils étaient un commando du RAID ou du GIGN prêt à faire irruption dans la pièce en cas de menace imminente pour la vie des otages.

Vers 11 h 30, entrée fracassante du directeur, visiblement « rassuré », avec à la main un télégramme en provenance de son ministre : « *Le séminaire se poursuivra cet après-midi à Beauvau, en présence du ministre.* » Les téléphones crépitaient dans tous les sens : il faut avertir d'urgence les préfets absents. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, c'était donc important.

Nous nous retrouvons l'après-midi à Beauvau, et le ministre reprend les rênes du séminaire, avec autorité et fermeté, en commençant par donner la parole au plus ancien dans le grade le plus élevé ; avant de se lancer dans un grand discours et de rudes admonestations à l'encontre de son chauffeur, qui n'a même pas réussi à repérer sur une carte Michelin un village que le ministre lui avait intimé l'ordre de trouver là où il n'existait visiblement pas. Tout le monde s'acharne à tenter de dénicher ce fichu village OVNI qui est visiblement le souci majeur du ministre. Finalement, le ministre fait savoir que ça n'a aucun intérêt, on fait un tour de table où chacun peut librement s'exprimer en proposant des réflexions convenues dont on est certain qu'elles ne sauraient déplaire.

1992 – Les pionniers dans le monde préfectoral : des avancées stimulantes, sur fond de blocages profondément ancrés

Durant plusieurs années (1992-2000), la zone de défense Est puis d'autres zones organisèrent des séminaires pour la préparation de leurs cadres aux situations de crise. Le plus difficile était de faire évoluer une culture profondément marquée par le dogme de la sécurité absolue apportée par l'État et ses plans.

J'eus notamment la chance de pouvoir vivre des percées extrêmement intéressantes. Ainsi, à l'initiative d'un directeur de cabinet courageux et inventif, un séminaire de deux jours fut organisé dans une préfecture d'Île-de-France en 1996. Passionnant, sachant bien sûr que nous n'avions guère droit à l'erreur : le préfet avait persiflé à l'encontre de

son directeur de cabinet en lui signifiant qu'il allait « *perdre son temps* ». Le préfet brilla par son absence, le personnel de la préfecture par sa qualité. Notamment l'inspectrice d'académie qui, lors des séances de simulation, trouvait toujours des idées d'action très inventives. Je signalai au Dircab qu'en cas de crise ne touchant pas à l'éducation cette collaboratrice hors pair serait libre et donc mobilisable pour de l'analyse en recul et de la proposition stratégique. Le Dircab me répondit que lui aussi s'était fait la remarque (une autre fois, à Marseille, lors d'un autre séminaire, c'est le comptable de la préfecture qui se montra ainsi le plus imaginatif en situation inhabituelle).

Un fait me troubla particulièrement lorsque, peu de temps après, nous avons renouvelé le séminaire pour un second groupe. Un scénario difficile avait été proposé à la réflexion des participants : une maison de personnes très âgées était soumise à un risque élevé, et il aurait fallu évacuer tous les pensionnaires dans l'instant. Mais, cette nuit-là, le froid était extrême à l'extérieur, et l'on risquait d'avoir des victimes lors de l'évacuation. Même les spécialistes autour de la table admettaient qu'il n'y avait pas de solution sûre et simple. Lors de la première session, un membre du parquet avait réfléchi avec le groupe pour contribuer à élaborer la décision la moins mauvaise possible. Lors de la seconde, un autre membre du parquet déclara qu'il ne participerait pas à la réflexion, mais ne manquerait pas de juger du résultat.

1990-2014 – Aux prises avec des refus ahurissants, la satisfaction d'une avancée décisive : enseignement à l'École des mines de Paris

Avec Jean-Luc Delpéuch, ingénieur du corps des Mines, particulièrement ouvert et créatif, nous avons pu monter à l'École des mines la première formation en France dans le domaine des risques majeurs et des crises. L'enseignement put se poursuivre pendant une quinzaine d'années, chaque année étant une nouvelle occasion de rencontres passionnantes avec les étudiants.

Le schéma était le suivant : deux journées avec des intervenants spécialisés sur différents sujets comme le risque chimique et le risque nucléaire ; une journée de mission sur le terrain, pour découvrir une installation industrielle à risque ; deux jours de réflexion, dont j'avais la charge, sur les risques majeurs et les crises. Ces deux dernières journées comportaient la présentation d'une série de cas « non conformes » et des simulations dans lesquelles les élèves avaient la charge d'inventer

eux-mêmes les scénarios. Ils allaient exceller dans cet exercice, au point même qu'année après année ils anticipèrent des crises subies peu après par notre pays.

Au cours de ces exercices je m'efforçais de faire appel, en direct, à des amis de mon réseau pour apporter, à chaud, un avis d'expert du sujet précis. Ainsi, Michel Huart, ancien officier supérieur à la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, expert en sécurité, que j'appelai un jour pour commenter sur le vif les idées des élèves sur les mesures à considérer pour la sécurité d'un stade situé à proximité immédiate d'une installation dangereuse en phase accidentelle. Un autre jour, alors que les élèves traitaient une crise sur une importante installation du pays, je pus inviter à venir en amphi un ami expert travaillant dans l'institution concernée, à deux pas de l'École des mines. Les élèves furent passionnés par son expertise. Et lui aussi leur dit son intérêt. Notamment en concluant que, jamais, dans son groupe, il ne pourrait faire réfléchir sa direction à ce type de situation d'importance vitale.

La difficulté, comme toujours en France, fut d'introduire ces séminaires bien iconoclastes. On est toujours pour l'innovation, mais contre les nouveautés. En plus de l'incongruité du sujet, il y avait cette idée de sortir des cadres consacrés et de proposer non pas des tranches de cours mais un séminaire bloqué, sur une semaine. Cela était plus en rapport avec la démarche, car il s'agissait moins de passer des transparents que de proposer un parcours en territoire peu connu, exigeant l'implication des élèves.

Tout se joua lors d'une grande réunion avec la direction et les enseignants de l'École. Deux objections nous furent opposées. La première me désarçonna : l'un des éminents professeurs souligna que *« si l'on commençait à faire des enseignements intéressants, il y avait le risque de vider les [ses] cours existants et nécessaires »*. Jean-Luc Delpeuch sut trouver les mots pour limiter cette menace vitale sur les territoires : *« Nous nous engageons à ne jamais dépasser le cadre du séminaire d'une semaine. »* La seconde objection était d'un autre ordre, peut-être encore plus important : comment pouvait-on imaginer mettre dans une même salle des « ingénieurs-élèves » du prestigieux corps des Mines, donc polytechniciens, et des « élèves ingénieurs », simples élèves des Mines de base ? J'intervins pour « rassurer » et prendre sur moi la responsabilité liée à un mélange de cultures et d'extractions aussi explosif qu'inimaginable. Je fis remarquer qu'il ne devrait pas se produire des actes de violence extrêmes et que, finalement, si c'était la seule

expérience de mélange culturel que ces étudiants allaient vivre dans leur cursus, elle pourrait même se révéler formatrice. L'absurdité de l'objection finit par apparaître à tous. Et l'on put aller de l'avant, pour une quinzaine d'années.

Aujourd'hui, les séminaires sont repris dans le cadre du mastère sous la responsabilité de Jean-Luc Wybo sur la plate-forme de l'École des mines à Sophia-Antipolis (comme à l'École des ponts).

1991 – Jeu collectif à haut niveau : Québec, séminaire pour sous-ministres

Jean-Jacques Paradis, sous-ministre associé, m'appelle de Québec pour me demander de venir conduire un séminaire sur la question des crises pour l'ensemble de ses collègues sous-ministres (équivalents des directeurs de cabinets en France). C'était après une série de crises difficiles, aussi bien la tuerie à l'intérieur de l'enceinte de l'École polytechnique de Montréal (1989), que plusieurs accidents, dont deux feux de pneus qui avaient posé de graves difficultés (Saint-Basile, 1988 ; Saint-Amable, 1990). Je serai appuyé pour le séminaire par Hélène Denis, de l'École polytechnique de Montréal précisément, que je connais bien.

Le séminaire montra un groupe particulièrement mobilisé : il se déroulait en plein milieu de la période du vote des budgets ministériels au Parlement, et les sous-ministres se devaient d'aller jusqu'à Québec (à quarante-cinq minutes de Mont-Sainte-Anne où nous étions) pour épauler leur ministre – mais ils revenaient prestement dès la fin de leur obligation.

Jean-Jacques Paradis nous conta son intervention lors du feu de pneus de Saint-Basile. Le maire maugréait contre la confusion générale et finit par lâcher : « *Il nous faudrait ici quelqu'un qui ait un peu de poids pour prendre les choses en main.* » Jean-Jacques Paradis n'attendit pas plus longtemps pour prendre le manche : « *Je fais 250 livres, ça devrait faire l'affaire !* »

Grâce à l'implication personnelle directe et continue de Jean-Jacques Paradis, figure particulièrement respectée, le projet ne connut pas la destinée de tant d'initiatives du même ordre : la disparition dans les sables mouvants, en raison des guerres infinies de territoires bureaucratiques que soulève généralement tout projet transverse – et plus encore si l'on a l'outrecuidance de proposer le thème hypersensible des crises.

1990-2014 – L'exemple unique d'une action dans la très longue durée : avec le Centre spatial à Kourou

C'est le seul cas d'une organisation qui, sur plus de vingt années, a tenu des séminaires de préparation et de perfectionnement aux situations de risques majeurs et de crise. Ces séminaires sont largement ouverts aux cadres de la préfecture et autres acteurs extérieurs – une occasion unique pour les uns et les autres de se mieux connaître, de travailler ensemble de façon créative. Sur la période, j'ai ainsi fait équipe avec William Bonnet (sous-directeur protection) puis Michel Huart (ancien conseiller du directeur pour la sécurité) pour entraîner et préparer les équipes à faire face tant aux scénarios « cœur de métier » qu'aux situations de surprise les plus inédites (mais non les moins probables).

Avec William Bonnet, je fis aussi une expérience qui m'intéressa vivement d'un point de vue méthodologique. Il m'invita en effet à participer à un « groupe de revue », processus très rigoureux et formalisé d'audit de projets complexes, comme celui des boosters d'*Ariane 5* (22-24 octobre 1996). Le groupe projet présentait son dossier. En face, une trentaine d'experts de spécialités très diverses, certains extérieurs au domaine spatial, avaient la charge de questionner et passer au crible ces projets. Chaque interrogation faisait l'objet d'une fiche écrite et signée, et une réponse écrite et signée était exigée en retour. Avec deux catégories : soit les réponses pouvaient être données en séance et acceptées en l'état, le tout étant consigné ; soit la question demandait un examen plus approfondi, et le sujet était pointé comme restant à travailler et à revenir pour nouvel examen lors d'un groupe de revue ultérieur. Ce qui me frappa, ce fut la liberté de critique et la rigueur de la démarche. Il n'était pas question de classer un problème par une pirouette, un argument d'autorité ou un appel grandiloquent à l'« optimisme ».

J'appréciais aussi de pouvoir être bousculé dans mes visions, obligé de tout revoir. Le plus percutant intervint un jour en discussion prélançement. J'entendis qu'un des responsables mettait en garde contre les risques du lancement et préconisait le report. J'étais prêt à sortir la cartographie en vigueur : nous étions à nouveau dans le schéma de la navette *Challenger* avec cette incapacité de la NASA à prendre en compte la mise en garde d'un spécialiste des joints. J'avais tout faux. Le sous-directeur protection me donna une indication qui changeait la donne : « *Le problème est différent. Nous sommes ici dans un cas où une personne nous fait le coup à chaque lancement, pour se protéger en cas d'ennui.* » Belle leçon !

Les retours d'expérience, notamment sur l'échec du premier lancement d'*Ariane 5* (vol 501, 1996), furent très instructifs. Je fus surtout frappé par le caractère décisif de l'interférence massive du politique, qui vint faire muter totalement la situation prévue – un vol de *qualification* (test) pour un lanceur *européen* – en une situation tout autre : une réussite *française* grandiose et *certaine*, avec présence écrasante du président de la République. Les complications sans nom en matière de logistique VIP à la suite d'une panne de Concorde ne firent que tendre encore davantage le contexte d'où, l'hypothèse de l'échec avait été exclue.

Lors de l'échec du vol 501, j'étais totalement en dehors de l'affaire. J'étais à Metz où je conduisais un séminaire pour la zone de défense. Aux informations de 19 heures, j'entendis une interview qui se grava dans ma mémoire. Un journaliste interrogeait le président d'Arianespace : « *Vous aviez dit qu'Ariane 5 était sûre à 98 % !* » Réponse de technicien pur toujours fasciné par les chiffres : « *Non, j'ai dit : 98,5 %.* » Il y avait décidément bien des marges de progrès.

Il fut encore plus stimulant d'être sollicité pour tenir une fonction d'observateur stratégique lors des lancements d'*Ariane 502* (1997) et 503 (1998). L'idée était de pouvoir intervenir en réflexion distanciée en cas de problème. Le plus marquant fut cette foule de « cartes » qu'il fallait pouvoir dérouler à haute vitesse – en quelques minutes on passait de cartes locales à des cartes intercontinentales. Exercice mental assez décoiffant.

De cette longue expérience avec les équipes du Centre spatial guyannais (CSG), je veux retenir la grande figure de Michel Mignot, son directeur. À chaque séminaire organisé, il venait – *personnellement* – accueillir les participants, les remercier d'être venus, leur préciser que *lui aussi* participerait à la journée dévolue à la direction ; il remerciait tout particulièrement les responsables des services de l'État qui avaient accepté de venir de Cayenne à Kourou pour le séminaire. Une implication personnelle exemplaire. Qui changeait tout.

5 mai 1992 – L'analyste au bord du burn out : Furiani, « *Plus jamais ça ?* »

Ce soir-là, grand match de football à Bastia : demi-finale de la coupe de France, Bastia/Marseille. Tout à coup, une tribune s'effondre, la catastrophe se déroule en direct : elle fera 18 morts et plus de 2 300 blessés. Thierry Roland, le commentateur sportif, se retrouve en un instant plongé dans un autre monde, et la tension monte. Sur une autre chaîne,

un présentateur qui prend l'antenne à la hâte demande à ceux qui peuvent donner leur sang d'appeler l'hôpital d'Ajaccio. En Corse, on n'a pas besoin de sang, on a par contre un besoin critique de lignes téléphoniques pour déployer les interventions. Le réseau tient, mais...

Je dois avouer que l'écart entre le slogan rituel « Plus jamais ça ! » et ce que j'enregistre jour après jour comme évitements, refus et morgue me fait sortir de mes gonds. Je prends la plume et dis ma rage dans un texte violent, marqué par le découragement – qui touche inévitablement dans le cours de toute grande expédition.

Furiani, « Plus jamais ça ? »

Cassandre était revenue, sur les rivages de Furiani. Le temps d'un oracle. Grave, Agamemnon se tenait auprès d'elle en silence. Et Cassandre jeta ces paroles :

« “Plus jamais ça !” disent-ils... Belle formule, brandie à chaque événement ! Mais trêve d'aveuglement et d'indécence ! Les mortels sont face à de grandes menaces et c'est de transformations, non d'incantations, qu'ils auraient besoin : un questionnement obstiné sur les vulnérabilités de leur civilisation ; une interrogation farouche à partir de toute alerte ; un travail résolu d'apprentissage ; un décroisement hardi de leurs pratiques et comportements ; des responsables s'impliquant eux-mêmes dans ces démarches volontaires.

Mais les mortels s'y refusent : le questionnement est ressenti comme provocation, écarté chaque fois que possible, dévitalisé s'il ne peut être empêché – et quiconque ne l'a pas compris se voit bien vite expulsé ; l'expérience et ses enseignements sont ignorés ; les exercices sont refusés et il est rarissime que les hauts responsables condescendent à y participer eux-mêmes. Les guerres entre citadelles conduisent aux tragédies.

Depuis ma dernière venue, ce devait être à Seveso ou à Bhopal, je ne sais plus, le théâtre n'a guère changé. Sur le devant de la scène, les Princes Bureaucrates, qui s'arc-boutent sur un immobilisme farouche. En coulisse, de rares Ulysse, remarquables d'intelligence, qui se replient sur des terres moins exposées après s'être un temps mobilisés. Ici ou là, quelques Illuminés, qui creusent obstinément un maigre sillon : mais ils en viennent à hésiter entre le découragement (qui soulagerait tout le monde), la dénonciation fracassante (qui signerait leur défaite) et le labeur si ténu qu'il se perd aux confins de l'impuissance.

Les Princes Bureaucrates savent qu'ils ne risquent pas grand-chose, sauf ingratitude du destin. Les Illuminés restent stupéfaits devant l'ampleur des coûts : combien de morts d'hémophiles, combien de milliards de francs pour le sang contaminé ? 13 morts au moins, 1 100 blessés, ici, sur ces rivages de Kalliste.

Mais, leur est-il suggéré, il faut garder silence : parler serait porter atteinte au moral de la Cité, menacent les Princes Bureaucrates. Et les Ulysse, chantres immuables de la raison d'État, avertissent : "Les plaintes gonflent seulement les voiles de la désespérance." Les mises en garde sont même dangereuses : ce n'est pas moi, Cassandre, qui ignore le funeste piège ! J'en suis morte à tes côtés, Agamemnon, toi dont j'annonçais le meurtre. Agamemnon, ne le leur cache pas : il y aura d'autres Furiani. Tes Princes Bureaucrates peuvent continuer à tout bloquer en paix ; les Illuminés peuvent garder leurs illusions – à moins qu'ils ne décident, un à un, de rejoindre discrètement les Ulysse, eux qui ont bien compris qu'il n'y a de vrai que d'opportun.

Surtout, que le plus grand nombre prépare pleurs, bandages et sépultures ; on continuera, berçant leur détresse, à leur chanter l'héroïsme des sauveteurs (rempart sublime contre toute question...), à leur promettre, le temps de la crise médiatique, que "toute la lumière sera faite", qu'ils seront "indemnisés".

Un jour, les sauveteurs aussi hurleront leur douleur, comme ce lieutenant en l'année 40 : "Je me tue pour vous faire savoir, monsieur le Président, que mes hommes étaient des braves – mais que l'on n'envoie pas des gens avec des fusils contre des chars d'assaut."

Un jour, devant un noble parterre, un grand Hérodote analysera cette triste période. Au nombre des tragédies rappelées, Furiani ne sera qu'un point minuscule d'une longue série ; d'autres, plus funestes, auront suivi. Chacun, gravement, le dira : "Quel aveuglement en ces temps obscurs !" On applaudira à l'écoute de cette litanie : "Quel effet pénétrant que ces cas doctement étudiés !" Mais les sépultures, elles, resteront calmes. Aux applaudissements des uns répondra le silence des morts.

Cassandre avait parlé.

Agamemnon laissa un long silence. Puis il parla : « Tu te trompes, Cassandre. Il n'est jamais bon de désespérer des mortels. » Cassandre s'éloigna, vaincue. Et, tandis qu'elle repartait, seule, en silence, elle crut entendre l'écho déformé de la parole royale : « Il n'est jamais bon, Cassandre, de questionner les hommes, de questionner les dieux. »

10 mai 1992.

14 mai 1992 – Sang et menaces de mort

Sonnerie à mon domicile. J'ouvre, un groupe d'une dizaine de personnes me lance des injures et me tend une feuille ronéotée en même temps que je reçois un baquet de sang qui maculera finalement plus de deux étages de l'immeuble. Apparemment, il s'agit d'un commando antinucléaire qui s'en prendra ainsi à une demi-douzaine

de personnes en France, dont un responsable de la faculté catholique de Lyon, un syndicaliste, un éditeur, etc. La prose dénonce une énergie « nazie », avec menace de mort à ses suppôts. Dont je suis visiblement, sur la base d'une argumentation qui tient du délire. En substance : un chercheur qui travaille sur les risques majeurs contribue à faire diminuer l'effet catastrophique des désastres, et donc à réduire le potentiel révolutionnaire que recèle tout cataclysme nucléaire.

Comme je suis par ailleurs peu goûté du monde nucléaire pour mes questionnements, cela commence à devenir un peu compliqué... La police est appelée, dix agents arrivent, montent dans les étages... mais personne n'a la lumineuse idée de rester à l'entrée pour faire savoir aux résidants qui rentrent chez eux pour midi qu'il n'y a pas eu d'éborgements en série à tous les étages. Par contre la presse sera avertie illico et une heure après je recevrai l'appel d'un journaliste.

Mars 1994 – Le front le plus faible : la préparation des dirigeants politiques

Je suis venu au colloque organisé à l'École militaire sur le thème : « Marine nationale et crises ». J'en retiens une intervention, celle de l'amiral Woodward, commandant la flotte britannique lors de la guerre des Malouines (1982). « *Lorsque mon illustre prédécesseur l'amiral Nelson voulut savoir s'il était autorisé à attaquer les forces navales de Napoléon, il envoya un message à Londres. Son message mit trois semaines pour arriver à Londres, et la décision fut prise en trois minutes. Moi, mon message mit trois minutes pour arriver à Londres, et je dus attendre trois semaines pour connaître la décision.* »

Il s'agissait d'une de ces remarques introductives élégantes qui ne sauraient être absentes d'une prise de parole publique. Mais elle pointait un problème que je n'ai cessé d'observer : sauf exception, les grands opérationnels sont infiniment mieux préparés aux crises que les niveaux politiques. Comme le dit si bien Henry Kissinger dans ses Mémoires : « Les dirigeants politiques n'ont jamais passé autant d'heures à étudier les relations internationales que les experts ont passé d'années à le faire. » Il en va de même sur tous les fronts de crise.

Mais, et il y a ici consensus, dans tous les pays : il reste quasiment impossible de faire entendre que la dimension des crises puisse être sujette à quelque préparation que ce soit à très haut niveau. Au mieux, on aura feuilleté un bref document de doctrine, on aura rapidement visité le centre de crise avec la comète de Halley qui vient en traînée

pour accompagner les déplacements solennels, et on tiendra que ces moments relèvent de l'art pour l'art, laissés à la dextérité naturelle des élus de la nation. Il arrive que cela puisse en effet suffire.

1994 – L'étudiant inconscient : «*Vous arrêtez tout, définitivement*»

Une étudiante fait un siège assidu pour venir travailler avec moi sur la question des crises. Je sens qu'elle est loin d'avoir l'équilibre personnel qu'exige pareille expédition. Finalement, après un nouvel épisode de siège, je crois pouvoir lui donner une mission : « *Vous pourriez étudier la couverture médiatique du cas de la Josacine* » – l'empoisonnement par du cyanure d'un flacon de ce médicament qui vient de faire une victime en la personne d'une petite fille. Il s'agissait d'un travail « en chambre », au moins les risques étaient limités. Je me trompais.

Un soir, vers 23 h 30, je reçois un appel de l'étudiante, triomphante : « *Je viens d'avoir accès à la cellule de crise de Rhône-Poulenc ! [Maison mère du laboratoire qui produit la Josacine.]* » Elle est fière de sa méthode : « *Simple ! Je leur ai dit que j'avais avec moi un second flacon contaminé par du cyanure.* » Je suis stupéfait : quel manque de discernement ! Quelle irresponsabilité ! Je laisse un silence, elle poursuit : « *Bon, et maintenant je fais quoi ?* » Je lui rétorque : « *C'est simple : vous arrêtez tout.* » Elle me demande, totalement inconsciente : « *Et pour combien de temps ?* » Réponse : « *Pour au moins trois ans.* » Entre ceux qui sont bloqués dans leurs bunkers et ceux qui plongent dans le n'importe quoi, la navigation est quelque peu délicate.

Août 1994 – Séminaire international surréaliste à Oxford sur l'insécurité des missiles nucléaires

Séminaire étonnant à Oxford, au cœur des risques « technologiques » les plus extrêmes. Un jeune universitaire américain, Scott Sagan, vient de publier un ouvrage documenté sur les risques d'accidents majeurs pouvant être provoqués par les missiles nucléaires (en dehors de tout engagement guerrier)⁴. La conférence n'a rien de la réunion de quelques activistes : elle est organisée sous l'égide de l'OTAN par le Center for International Security and Arms Control de l'université Stanford, et donc hébergée par l'université la plus prestigieuse d'Europe.

4. Scott D. Sagan : *The Limits of Safety – Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

Je m'attends à des propos marqués par l'*understatement* absolu. Erreur : la partie américaine insiste, encore et encore, sur les dangers majeurs représentés par les armes nucléaires, approchées comme des installations industrielles à très haut risque. Et notre universitaire de Stanford de donner maints cas précis et analysés dans le détail (il bénéficie à l'évidence d'un soutien actif de cercles stratégiques américains).

Je vais de surprises en surprises : le chef de la délégation russe – tout en réfutant officiellement la thèse américaine et défendant constamment le principe d'une absence totale de risque – se trouve à plusieurs reprises au bord des larmes à déplorer des accidents impossibles qui ont bien eu quelque conséquence et les faibles moyens dont il dispose. Du côté de la France et de l'Angleterre, la stratégie US semble bien surprenante, et on en reste à la position officielle : pas de risque avec les missiles, les composants sont séparés, il ne peut donc y avoir déclenchement.

12 septembre 1994 – Crise en inauguration d'un grand colloque international sur les crises : les dignitaires quittent le navire

On m'avait demandé d'apporter mon concours, en tandem avec un autre intervenant, à la conception et la conduite du XVI^e cours international de haute spécialisation pour les forces de police sur le thème : « Stratégie globale de la sécurité publique : gestion des crises ». Soixante-trois pays devaient y participer. Ma première remarque fut que le risque essentiel était celui d'une panne électrique lors de la séance inaugurale. « *Si on perd l'électricité, on perd l'interprétariat, on perd la communication.* » On s'offusqua immédiatement que je puisse soulever pareille question. Elle ne se posait pas puisqu'il y avait ce qu'il fallait en alimentation de secours sur le site.

Vint donc la conférence. Toutes les autorités voulues, ministre compris, avaient pris position sur la grande estrade de prestige. On commença à faire connaître la doctrine et les éminentes pratiques françaises en matière de gestion de crise. Soudain, on entendit gronder l'orage. Plus soudainement encore, l'auditorium plongea dans le noir. En moins de vingt secondes l'estrade se vida. Dans l'obscurité, les officiels disparurent.

Je restai avec l'autre intervenant, et cette salle médusée qui venait d'assister à un excellent exercice de crise avec disparition des dirigeants. Fort heureusement, nous avions la veille organisé un réseau

minimal de représentants de chaque zone culturelle et nous avions prévu de travailler avec eux en cas de problème. Nous les avons prestement réunis pour faire passer quelques messages d'attente, et déjà un peu structurants : si cela dure moins de sept minutes, on peut rester sur place ; si c'est moins de trente minutes, chacun peut rejoindre les hauts responsables au bar ; si c'est beaucoup plus long, il faudra inventer.

J'ai alors tenté d'avoir le diagnostic du technicien en lui demandant combien de temps il estimait nécessaire pour le retour du courant. Il me répondit, totalement désespéré : « *Ça va marcher* » – ce qui ne répondait pas à la question posée. Mais je n'insistai pas : il était trop déstabilisé, il valait mieux se passer de son diagnostic et le laisser travailler. La surprise était totale, car il y avait bien un groupe électrogène, et il s'était bien mis en route, mais, pour une obscure raison, il alimentait tout le site à l'exception de la seule salle de conférence.

Nous avons donc réuni notre réseau interculturel support, qui fut particulièrement coopératif. Finalement la conférence put reprendre après une trentaine de minutes, et les autorités purent revenir sur l'estrade lire les textes de leurs interventions sur l'excellence de l'expertise française.

À cette occasion, j'eus le plaisir de rencontrer Mike Granatt, alors responsable de la communication à Scotland Yard, avant qu'il n'aille rejoindre le Cabinet Office où il allait fonder le Civil Contingencies Secretariat (2001), à disposition du Premier ministre et de ses ministres pour les crises civiles.

Des intervenants colombiens étaient en train de présenter, vidéo à l'appui, leurs méthodes – expéditives – de gestion des crises de sécurité publique. Il s'agissait de la prise du palais de justice de Bogota en 1985 par le M-19 : 35 guérilleros, 350 personnes retenues dont 25 juges de la Cour suprême. L'intervenant détaillait l'intervention armée qui avait eu lieu le lendemain : on amena un char, il tira sur le portail d'entrée pour l'élargir, on tira dans la salle où avait lieu la prise d'otages, et on tira sur toute personne qui tentait de s'en extraire pour être certain de ne pas laisser s'échapper un terroriste. L'orateur omit de préciser que l'intervention qu'il vantait fit une centaine de morts.

Avec Mike Granatt et un membre du RAID, nous étions consternés. Mike me dit : « *Il vaut mieux que je sorte...* ». Et nous fîmes connaissance. Ainsi commença une longue suite de rencontres et d'échanges, sous le signe du questionnement, de la confiance et de l'amitié.

1994-1996 – Quand un ancien ministre explose en vol : de l'exercice à la crise

En plusieurs occasions, j'ai travaillé en tandem avec William Dab, spécialiste de santé publique. Il m'invita à faire équipe avec lui pour dispenser des formations sur le thème « *Santé publique et crise* » à l'École nationale de la santé publique. C'était passionnant de pouvoir ainsi conjuguer deux univers, et de travailler avec des groupes de personnes on ne peut plus motivées, passionnées par leur métier.

Une expérience particulière m'est restée gravée en mémoire. Lors d'une session, un ancien ministre avait demandé à participer, ce qui constituait une divine surprise. Le problème est qu'il « disjoncta » brutalement. Nous avons fait travailler le groupe sur un scénario de grippe, et la réponse de ceux qui avaient à traiter le cas montra quelques limites, ce qui est la règle lorsque l'on est en phase pédagogique. Quelle ne fut pas notre surprise de voir le lendemain dans la grande presse un article au vitriol ! L'ancien ministre y présentait le cas comme réel, actuel, et en présentant les réponses que nous avions eues la veille comme la réalité de la gestion de crise du ministre du jour. Stupéfiant.

Ce piège est constant. Dans un autre cas, alors qu'il était bien indiqué qu'aucun appel ne devait sortir du cercle de l'exercice, l'un des participants, au lieu de se mettre au travail, appela immédiatement et sans le dire à quiconque une connaissance qu'il avait dans une préfecture pour l'avertir qu'un très grave accident venait de se produire et que la préfecture devait se mobiliser... Panique à bord. Même en exercice, il faut savoir que des gaffes ahurissantes sont immédiatement commises, qui traduisent la panique réflexe des acteurs non préparés.

24 décembre 1994 – Un PDG magistral, des cellules publiques éclatées, une couverture médiatique consternante : le détournement de l'Airbus d'Alger

J'avais suivi le détournement de l'Airbus au long de ces terribles jours de Noël 1994 (24-27 décembre). J'avais notamment noté les multiples dérapages médiatiques qui marquaient cette crise. Jusqu'au reportage en direct depuis le tarmac de Marignane sur France 2, le journaliste annonçant, à tort, la mort du commandant de bord, du copilote, et de seize autres personnes, en plus des cinq preneurs d'otages ; avec le commentaire final en plateau selon lequel, de ce fait, l'intervention du GIGN avait échoué.

Avant cela, sur une autre chaîne, et alors que l'avion était encore bloqué à Alger, il y avait eu une interview dans laquelle la journaliste demandait au ministre des Affaires étrangères s'il confirmait qu'il y avait bien une personne de l'ambassade de France à bord. Joseph Scanlon, dans ses textes et notamment celui intitulé *Que puis-je dire quand les mots peuvent tuer*⁵ ?, n'avait cessé de souligner à quel point il faut éviter de mettre en avant les qualités des otages pour ne pas augmenter leur « valeur marchande ». Nombre de personnes me promirent qu'elles n'auraient aucun problème à m'adresser le document. Mais, après réflexion, elles m'opposèrent un mur. Finalement, je demandai directement à la chaîne. Après m'avoir dit qu'on allait me trouver cela, puis que c'était un peu compliqué, quelqu'un de plus haut placé me précisa : « *Vous n'aurez jamais copie de ce document.* »

Une quinzaine de jours après je reçus un appel du directeur de cabinet de Christian Blanc, président d'Air France, qui, en regrettant de ne pas m'avoir appelé pendant les événements, me demanda si je serais d'accord pour faire un retour d'expérience sur ce détournement.

Ce fut une période d'intenses auditions. Je fus frappé par la capacité du président à voir à ce point juste et à poser des actes décisifs au moins une demi-douzaine de fois au long de l'épisode. Les suggérer après est une chose, les voir et les faire dans le brouillard de la crise en est une autre. Du côté des autorités, au moins trois cellules de crise menaient leur barque, et la cohésion ne semblait pas le point fort de l'action.

Je serai aussi particulièrement touché par l'accueil du commandant de bord et de sa famille. Je l'écouterai longuement – ce type de rencontre marque à vie. J'entendrai aussi ce que représente l'annonce tonitruante de la mort d'un proche, et l'impossibilité absolue de recevoir la moindre lettre d'excuse ou le moindre signe de regret de la part des personnes et de la chaîne concernée. Et je notai le réflexe immédiat de la cellule de crise d'Air France, qui sut – dans la minute – appeler l'épouse du commandant de bord pour lui préciser que rien n'était confirmé, qu'on ne savait rien, et l'inviter à rester en ligne. Remarquable.

Quand on a ainsi été à l'écoute profonde d'un cas et de ses acteurs, il est toujours éprouvant de voir ensuite les narrations expéditives

5. Joseph Scanlon et Dan Pottier, *What Can I Say When Words Can Kill* ?, Canadian Police College, Ottawa, 1990 ; repris in : « Quand les mots peuvent tuer – Communication en situation de prise d'otage », *Préventique*, n° 19, janvier-février 1995, p. 37-42 ; http://www.preventique.org/sites/default/files/Prev19_p37_Scanlon-Pottier.

aussi suspectes que commodos pour faire de bonnes livraisons politico-médiatiques. Sur ce cas, plusieurs années après, des émissions de télévision mirent en scène le drame, avec la clé de lecture commode et passe-partout du « syndrome de Stockholm » – sans écoute aucune du commandant de bord. Cela arrangeait bien du monde.

Mais, sur le moment, je dois confesser que la contemplation des exploits médiatiques me fit enrager. Je tentai d'en rendre compte dans une petite note, de façon certes bien violente.

PERMIS DE [FAIRE] TUER

0. Avant même l'événement, publiez le dispositif de sécurité mis en place par Air France à l'aéroport d'Alger : c'est là une information sans laquelle M. Dupont pourrait considérer que nous ne vivons plus en démocratie ; et des données qu'il serait inconvenant de ne pas faire connaître aux candidats preneurs d'otages.

1. Dès le début de l'acte de piraterie, dites bien qu'il y a à bord deux personnes de l'ambassade de France : ce seront des cibles de choix. Soulignez qu'il y a aussi un chanteur kabyle très connu, anti-islamiste. Ne perdez naturellement ni votre temps ni votre âme à vous demander si les terroristes n'auraient pas à bord de poste de radio, n'en auraient pas exigé et obtenu, n'auraient pas des amis à l'extérieur capables de les tenir bien informés de tout ce que vous dites.

2. Annoncez, sans vérification, que trois hôtesse ont été libérées. L'important dans le journalisme, c'est de ne poser aucun filtre entre la vérité nue des rumeurs les plus folles et ce qui est dit à l'antenne. C'est là le cœur du métier de journaliste : être un convoyeur de rumeurs muni de boosters, convaincu que la réflexion est un péché contre le droit à la transparence. Ne vous inquiétez pas de l'épreuve que vous infligez aux familles de ces hôtesse quand elles vont savoir que leur fille, leur sœur n'a pas été libérée. Si elles ont l'âme sensible, qu'elles arrêtent d'écouter la radio et qu'elles éteignent leur poste de télévision : ce n'est pas de votre faute si des gens qui ont vraiment besoin d'infos vous écoutent.

3. Mettez en valeur tout ultimatum : cela ne peut que faire monter la tension, facteur clé de nouvelles tueries. Rappelez sans cesse toutes les exigences des pirates : cela leur évitera de les oublier au cas où les autorités auraient pu gagner un peu de flexibilité de ce côté-là. Vous les condamnez à perdre la face s'ils oublient effectivement ce qu'ils ont demandé : merci donc de les remettre à tout moment dans la logique d'affrontement la plus extrême.

4. Soulignez bien que le GIGN n'est pas loin, ce qui augmentera la tension. Que le commando français est tout près de là, déjà à Alger (même si c'est faux). Dites à quel point le GIGN est une unité exceptionnelle : cela titillera la fierté du pays concerné, qui sera d'autant plus poussé à donner l'assaut lui-même ; de leur côté, les pirates risquent de tout

faire pour éviter la France. Les deux se conjuguant, les otages ne pourront bénéficier des meilleures chances de survie, tant pour l'assaut qu'en ce qui concerne la plate-forme médicale. Mais soulignez aussi qu'il n'est pas possible de laisser redécoller l'avion, et qu'on pourrait crever les pneus (au cas où personne n'y aurait encore songé...).

5. Faites parler un psychiatre (héros d'un jour, il ne résistera pas à vos charmes !) qui sera là moins pour soulager la tension que pour souligner l'horreur pour les otages : effet garanti sur les familles. Faites parler le frère d'une jeune fille otage, qui dira que sa sœur n'est pas pratiquante, qu'elle ne porte pas de voile, et qu'elle a toute chance de se faire repérer : si ce n'est pas déjà fait, vous éviterez aux geôliers un oubli regrettable.

6. Expliquez en détail toutes les tactiques des autorités en cas de prise d'otages. Si ça ne sert pas les terroristes immédiatement, ce sera pour la prochaine fois.

6. Filmez, commentez l'assaut en direct : « l'horreur comme si vous y étiez ». Annoncez que le commandant de bord et son copilote sont morts, comme une quinzaine de passagers : cela intéressera au plus haut point les familles. Dites que ça n'arrête pas de tirer à l'intérieur, que personne n'est descendu, ce qui est contraire à toutes les règles, donc que ce doit être loupé. Surtout : ne perdez pas une minute à vérifier vos informations : plus c'est grave, plus il faut aller vite, et moins l'erreur a d'importance (et tant pis pour la femme, le mari, l'enfant qui apprend vos nouvelles avec une terreur indélébile : ils sont moins nombreux que les autres qui vous regardent et font votre audimat).

7. Si vous n'avez pu tout filmer, soutirez films et photos des services officiels (puisque l'information du public est un devoir absolu, aucun moyen n'est condamnable ; et vous ne risquez rien sur le thème de la corruption).

8. Traquez les victimes et leur famille. Rentrez subrepticement dans la salle des attendants, pour voir ce qui s'y passe. Guettez les victimes à la sortie de l'avion. Suivez les familles. Faites le guet à l'hôpital, à leur domicile. Plus subtil : profitez de ce moment de décompression des victimes pour leur arracher des confidences. Sachez bien utiliser ce moment où elles ont besoin de parler, pour leur soutirer le maximum de détails croustillants (si elles n'ont pas de psychiatre auprès d'elles, vous avez là une chance à ne pas manquer).

10. En fin d'épisode, et pour compléter ce que vous avez déjà donné à voir aux écoles de terrorisme tout au long de la prise d'assaut, donnez tous les détails des moyens qui ont permis d'éviter le carnage : comment a agi le GIGN, comment l'équipage s'est comporté, etc. Cela vous garantira quelque chose de plus télégénique à la prochaine crise.

11. Votre sécurité : si vous sentez comme un malaise parce que vous en auriez trop fait, ou parce que vous avez commis de trop graves erreurs,

ne vous interrogez pas, ne présentez jamais aucune excuse, dites tout juste qu'il y a eu un peu de « confusion » et que vous n'avez fait que votre devoir. L'excuse, la reconnaissance de responsabilité ou de problèmes à améliorer, c'est ce que vous enseignez aux responsables, lors des séances de « média-training » pour lesquelles ils vous sollicitent : ça ne s'applique pas aux médias.

À quand une réflexion par les médias de leur propre gestion des crises ? Faudra-t-il que les journalistes eux aussi connaissent des crises graves (du type « sang contaminé ») pour qu'ils engagent pareille réflexion ? Peuvent-ils ignorer tous les travaux sur l'importance directe des médias dans les dénouements de prises d'otages (notamment : J. Scanlon, *What Can I Say When Words Can Kill ?*, université Carleton, Ottawa).

La démocratie ne peut se passer d'une presse de qualité, faisant son devoir d'information. Avec discernement comme l'ont souligné Hubert Beuve-Méry tout autant que Jean Lacouture.

Attention, dépassée par ses moyens, en crise dans sa culture, la presse entre ici en zone de haute vulnérabilité.

21 janvier 1995.

1995 – L'enquête de terrain la plus éprouvante de mon parcours : les victimes des actes terroristes et les médias. Chair à canon terroriste, chair à canon cathodique, et ne râlez pas s'il vous plaît !

Je connaissais depuis longtemps Françoise Rudetzki, fondatrice et présidente de SOS Attentats. Elle se battait avec une énergie prodigieuse pour que nos sociétés ne soient pas totalement absentes et indignes en matière d'aide aux victimes d'actes terroristes. J'avais pu ainsi connaître comment, au beau milieu d'une vague terroriste, la ville de Paris lui avait proposé de l'équiper de *deux* téléphones pour pouvoir répondre à davantage de victimes – étant entendu que la ville, elle, ne ferait rien. Que des enfants se retrouvent seuls chez eux après un acte terroriste ayant touché leur mère ne posait aucun problème à quiconque.

Françoise Rudetzki m'appela pour me dire qu'elle devait réaliser, pour le compte du ministère de l'Intérieur, une étude sur le traitement des victimes terroristes par le système médiatique – et me demander mon concours. Nous avons fixé la méthode : c'est elle seule qui approcherait les familles ; seules celles qui accepteraient seraient sollicitées ; je ne ferais aucune interview seul ; toutes les retranscriptions d'interviews seraient validées par les familles. Le terrain était déjà tellement défoncé en termes de blessures et d'effondrement de dignité qu'il ne

s'agissait pas d'en rajouter. Finalement, toutes les familles approchées acceptèrent. Et il n'y eut aucun problème particulier lors de la validation des retranscriptions des entretiens.

Le plus dur fut le moment des interviews. Un trait dominait les ressentis : chair à canon des terroristes, la victime se devait de devenir chair à canon cathodique. Mitraillages photo et caméras dans les postes médicaux et à l'hôpital, siège-barnum aux domiciles des victimes, ciblage de toutes les personnes de la famille pour arracher photos et confidences (y compris intrusion téléphonique vigoureuse et insistante chez des personnes âgées que les familles ont souhaité protéger et qui n'ont pas été informées du drame touchant leurs proches), mises en scène de corps dénudés (surtout si on avait le malheur d'être une femme jeune et belle), tout était dû – fouille au corps médiatique obligatoire. Quelques journalistes étaient loués pour leur haute dignité. Quelques enseignements étaient proposés, comme celui de tenir des conférences de presse pour faire baisser la pression.

Il aurait été utile d'engager un débat avec la presse. Refus. Un premier journal nous fit savoir que, comme le texte était critique sur la presse, la presse ne pouvait pas accepter. Un second nous dit que, comme nous interrogeons des victimes, nous n'étions pas objectifs. Je songeais à la charte déontologique déjà en vigueur à la BBC.

5-9 juin 1995 – Préparation, percée méthodologique : Côte d'Ivoire, 300 officiels, 4 jours

Mission imposante : faire monter en compétence « crise » 300 cadres du pays, ministres, préfets, hauts fonctionnaires de quinze ministères, etc. Nous étions loin du séminaire classique avec une vingtaine de participants. Il fallait à la fois apporter des repères minimaux, et surtout enclencher une dynamique d'intérêt, de compétence nouvelle, de cohésion – ce qui passait par le maximum de mises en situation collectives, d'échanges ouverts, pour appropriation et invention.

Le principe fut de constituer un groupe « pilote » qui serait mon réseau d'écoute et de stimulation pour le grand groupe. C'est à ce réseau que seraient confiées les rênes de l'animation dans chacun des groupes de travail.

J'avais quatre journées, je les organisai autour de quatre thèmes : défis, pièges, pistes, préparation. Chacune des journées suivait un rythme en trois séquences : en grand amphithéâtre, une présentation initiale sur le thème, marquée par des retours d'expérience très concrets

et des témoignages de grands acteurs internationaux ; un travail en dix sous-groupes de trente personnes chacun, conduits par un des membres de mon réseau d'animation, secondé par un observateur, toujours de mon réseau ; une dernière séquence en plénière pour un retour de chacun des groupes, les remarques des animateurs et des observateurs ; enfin, mes réflexions personnelles illustrées d'exemples à nouveau tirés de l'expérience internationale.

Le grand enseignement pour moi fut que l'on pouvait très bien passer à des formules de préparation autres que celle du pas à pas pour groupes restreints. Le résultat fut positif, même si nul n'est à l'abri ensuite des fureurs de l'Histoire comme de la folie des hommes.

1996-2000 – La préparation des élus : rudes expériences

J'ai parfois été sollicité pour la préparation des élus et de leurs équipes aux situations de crise. Ce furent le plus souvent des interventions fort délicates. Florilège.

« ***On arrête tout.*** » Le séminaire était bloqué : les conflits entre l'échelon municipal et l'échelon de l'agglomération urbaine étaient tels que rien n'était possible. Je pris l'initiative choc d'annoncer le problème et de stopper le séminaire en expliquant que, sur ces bases, il n'était pas possible de travailler. Paradoxalement, c'est ce coup d'arrêt qui permit de commencer véritablement le séminaire.

« ***Le maire ne participe pas à ce genre de chose.*** » Lors de la toute première réunion de préparation, le responsable en charge me fit savoir que les élus ne viendraient pas se commettre avec les directeurs administratifs ; et que, quoi qu'il arrive, le maire ne participerait pas. Finalement deux lignes de séminaires furent retenues : pour les administratifs d'un côté, avec un taux d'absentéisme record ; pour les élus d'un autre côté, dans une ambiance de détestation viscérale entre bords politiques qui augurait bien mal de la capacité collective en cas de situation grave. On aurait eu envie de titrer : « Crises, ne pas déranger : tuerie en cours ».

Un discours. Très beau séminaire, en raison de la qualité exceptionnelle des cadres en charge. Hélas, le président d'agglomération ne vint qu'en coup de vent, « faire un discours ».

« *Dégagez, le maire va arriver !* » J'avais été sollicité pour intervenir lors d'un après-midi sur la question des crises, et il était prévu que le maire interviendrait après moi. Je disposais de trente-cinq minutes. J'avais à peine parlé dix minutes que, soudain, la tribune se figea, la salle tressaillit : on annonçait l'arrivée du maire ! Le président de séance, au bord de l'apoplexie, m'intima l'ordre d'interrompre immédiatement mon intervention et de dégager de la tribune pour laisser place nette. La salle se leva comme un seul homme (la parité n'était pas évidente) pour rendre hommage au maire qui faisait son entrée avec sa suite, et chacun se mit en posture de boire les mots du maire, habitué à ce traitement ducal. Je ne pouvais m'inscrire dans ce type de prosternation antique, et m'éclipsai pour prendre le premier avion disponible.

Heureusement, comme on le verra, j'eus d'autres expériences plus satisfaisantes.

1995-2000 – De belles cérémonies royales : exercices nucléaires

C'est notamment lors de ces années qu'André-Claude Lacoste, patron de la direction de la Sûreté des installations nucléaires (DSIN), me confia le soin de réaliser une étude sur les exercices nucléaires. Cela me permit d'aller observer ces exercices depuis chacun des lieux importants – EDF, IPSN (Institut de protection et de sûreté nucléaire), préfecture, DSIN, etc.

Sur le fond, je regrettais toujours que l'exercice ne se transporte jamais au-delà de l'horizon convenu, mais en reste à entraîner les uns et les autres à appliquer les modes d'action préprogrammés pour des situations toujours semblables. Incident vers 6 h 40, passage à l'accident vers 7 h 45, communiqués initiaux toujours engoncés dans un mode « rassurant » bientôt démenti, mise en opération des multiples acteurs, coordination pesante entre les multiples silos publics, éveil de la préfecture sous pilotage de l'Autorité de sûreté, point de presse à 11 heures, conférence de presse pour le 13 heures avec tous les schémas couleur voulus, sandwich, résorption vers 14 h 45, débriefing à chaud vers 16 heures ; dans le mois, débriefing écrit sur un mode ne pouvant froisser aucun partenaire.

Certes, il est indispensable de préparer chacun à déclencher les dispositifs de base, à se repérer dans les amas organisationnels impliqués, à se coordonner et à communiquer. Mais j'avais la conviction que les difficultés commenceraient dès l'instant où l'on serait aux prises avec

de véritables surprises. Comme ce fut le cas avec Tchernobyl – un nuage venant de l'étranger, des sirènes qui se déclenchent dans toutes les centrales alors même que l'on assure qu'il n'y a rien, un système général qui trouve finalement commode de laisser s'exprimer l'acteur le moins susceptible de la moindre transparence.

14-18 avril 1998 – La destruction systémique à grande échelle : Montréal dans le noir

Le 5 janvier 1998 je suis frappé par une information choc : « Montréal est dans le noir. » Un phénomène extrême de pluies verglaçantes affecte depuis plusieurs jours le Québec et l'Ontario, les pylônes des lignes à très haute tension tombent à la chaîne, les lignes de distribution sont à terre, les transformateurs explosent, et le vendredi 5 janvier la capitale économique du Québec perd sa dernière alimentation électrique. Le château de cartes électrique s'est effondré. J'appelle immédiatement Jean-Pierre Bourdier, directeur de l'environnement à EDF, et je lui suggère une mission de retour d'expérience à Montréal. Il y a déjà pensé et me dit que l'on va attendre un peu pour les laisser sortir de la difficulté et que nous irons juste après. La mission a lieu en avril, avec une demi-douzaine de personnes d'EDF et un journaliste.

Nous enchaînons les rencontres au sein d'Hydro-Québec, l'alter ego d'EDF. Nous engrangeons des éléments clés sur le pilotage de cet événement tout à fait hors norme : un président à la barre, un groupe dédié pour étudier et fixer les grandes priorités stratégiques, une communication puissante, transparente – et innovante : ceux avec qui il faut communiquer en priorité n'ont plus la télévision. Hydro-Québec a aussi innové en mettant sur pied des « missions » d'intervention sur le terrain – forces opérationnelles multispécialités, autonomes, y compris en matière de communication. Une attention majeure est portée à l'accueil des équipes étrangères venues en renfort. La dimension ressources humaines est centrale : rappel de jeunes retraités, vigilance sur le risque constant de voir les personnels travailler trop longtemps. Et l'on déploie un colossal effort logistique, vidant l'Amérique du Nord de matériel électrique.

La réplique d'EDF n'est pas sur le mode : « *Il n'y a pas de telles pluies verglaçantes en France.* » Non : on va voir, on écoute, on apprend. Moins de deux ans plus tard la France était frappée par la double tempête exceptionnelle Lothar et Martin (26-28 décembre 1999), le réseau français était à terre, Jean-Pierre Bourdier était aux commandes dès

les premières heures. Il reprit de très nombreux enseignements tirés de l'expérience d'Hydro-Québec.

1998-1999 – EDF valorise le cas québécois, et innove

Entre la mission à Montréal et les tempêtes de décembre 1999, avec Jean-Pierre Bourdier, nous allons valoriser au mieux le retour d'expérience d'Hydro-Québec. Innovation : proposer, en région, à l'initiative d'EDF, des ateliers sur la question des risques majeurs dans le sillage du black-out d'Amérique du Nord. Règle que j'avais proposée à Jean-Pierre Bourdier et qu'il avait retenue : il ne pourrait pas y avoir plus de 50 % des participants appartenant à EDF. Il y aurait l'État, des élus, des ONG, des journalistes, etc.

Nous revenions sur l'épreuve et ses enseignements – le caractère remarquable de la réponse de l'opérateur comme du gouvernement québécois rendait très pédagogique ce cas récent. Il faut savoir que l'effondrement du château de cartes électrique avait déclenché la paralysie de bien des réseaux : distributeurs de billets de banque, télécommunications, pompes à essence, fermes d'élevage qui ne pouvaient plus traire le bétail, etc. Montréal fut à quelques heures d'une coupure totale de l'alimentation en eau.

Au-delà du seul retour d'expérience, nous proposons de travailler en différents groupes sur des situations qui seraient, par construction, hors des capacités normales d'EDF. Une panne en Angleterre ou en Belgique, avec répercussions en France, par exemple – ou l'inverse. Des séminaires furent ainsi proposés dans différentes zones de défense : Rennes (avec la participation personnelle du préfet délégué à la sécurité), Lille, Marseille, Paris, etc. Ils furent organisés par les directeurs régionaux, bien évidemment fortement associés et consultés très en amont. Stupéfaction positive de chacun : comment un opérateur avait-il l'audace de mettre en discussion des cas pour lesquels il n'avait pas de réponses déjà dans les cartons ?

L'essentiel était de franchir un cap en ouvrant le jeu. Quelle meilleure préparation en cas de problème de même nature en France ? Encore quelques mois et l'on découvrirait les vertus de cette capacité à aller au-delà des hypothèses convenues, et à le faire avec tous les acteurs.

La même initiative fut lancée en coopération avec les filiales d'EDF à l'étranger – Autriche, Pologne, Angleterre. Je pus participer à l'intervention en Autriche et notai la même passion de nos interlocuteurs pour des apports d'expériences et de réflexions.

1998-1999 – La fonction d’observateur stratégique : percée à EDF

Fort du soutien de Jean-Pierre Bourdier et de Claude Frantzen (alors inspecteur général pour la sûreté nucléaire à EDF, éminente fonction qui dépend directement du président), je pus introduire à EDF, au niveau de la cellule de crise de la direction générale, le principe de la fonction d’« observateur stratégique ».

Il s’agissait de prévoir la présence d’un ou deux cadres de haut vol connaissant aussi bien le métier que les arcanes du pouvoir interne. Leur rôle était de prendre du recul lors des situations de crise. Ils pouvaient poser des questions, ouvrir d’autres visions et lignes d’action. Jamais pour s’emparer du pilotage, mais pour venir garantir la prise de distance et l’examen d’options très différentes – tout en étant vigilants sur des erreurs qui pouvaient se manifester dans le pilotage de la crise. Le principe théorique est que tout groupe confronté à une crise est exposé à des risques de fermeture de la réflexion, d’exclusion hâtive d’hypothèses inhabituelles, de dérives bien connues des groupes sous pression. L’avancée d’EDF consistait à prendre ces enseignements théoriques connus pour institutionnaliser une fonction – celle d’observateur stratégique.

Claude Frantzen m’a rappelé deux expériences concrètes qu’il vécu dans cette fonction.

Claude Frantzen :

La fonction, ses outils. Décembre 1999 : tout le monde attend « le » bogue de l’an 2000. EDF s’y prépare, simule, s’entraîne. Et la tempête vint, pas le bogue. Tout le réseau du sud-ouest de la France est par terre ; des milliers de clients sont privés d’électricité. EDF s’organise pour gérer la crise et se souvient des enseignements de Patrick Lagadec. Le président me désigne avec trois collègues comme « observateur stratégique ».

Certes le concept a bien été cerné lors des exercices de crise, mais là la situation est concrète : observer « stratégiquement », c’est bien, mais que faire de ces observations ? Comment les transmettre au directeur de crise (ici le président), saturé naturellement ?

Alors nous inventons la « fiche express » : une fois par heure (au plus fort de la crise), une matrice « trois lignes, trois colonnes sur une seule feuille » recueille l’essentiel de nos observations. Le président en prend connaissance en quelques dizaines de secondes, prend en compte ces observations comme il l’entend au cœur de sa gestion de crise. Et les observateurs stratégiques retournent à leur observation.

L'observation qui évite la crise dans la crise. EDF mobilise ses moyens et fait appel à de nombreux partenaires pour disposer des moyens nécessaires au retour de la distribution. Par exemple, aura-t-on assez de câbles en stock pour remplacer les kilomètres de lignes détruites ? Nos stocks sont insuffisants : on en fait venir de l'étranger. Comment les transporter ? Etc. Au bout de deux jours, dans la ruche super-active, les observateurs détectent une catégorie de grands absents : les représentants du monde agricole. Certes, les agriculteurs prêtent main-forte pour dégager les voies avec leurs tracteurs. Mais personne n'a prévenu le monde agricole que la stratégie générale de réparation conduisait à traiter en dernier les exploitations agricoles : elles sont isolées, au bout de longues lignes multicoupées alors que le village alimenté par une seule ligne est vite réparé.

Remarque pertinente, estime le président. Il fait alors contacter les organisations agricoles : « Ce n'est pas parce qu'on vous oublie que vous serez traités en dernier, malgré les inconvénients sévères que cela vous cause. (Par exemple la traite électrique ne fonctionne plus.) On va chercher le maximum de petits groupes électrogènes susceptibles de constituer une solution de secours. »

Et on ne vit pas de tracteurs manifester devant le siège d'EDF : merci les observateurs stratégiques !

Ce furent là les prémices de la « force de réflexion rapide », développée à partir de 2005 sous la houlette de Pierre Bérour, responsable de la maîtrise des risques à EDF.

8 août 1998 – Préfecture de La Réunion, le mot gagnant du préfet

De passage à La Réunion, je propose à Jean Daubigny, qui vient d'arriver comme préfet sur l'île, de faire une petite intervention pour les responsables et personnes qui le souhaiteraient – publics, privés, et autres. En introduction à la rencontre, j'invite chacun à prendre deux minutes de réflexion sur sa conviction la plus essentielle au sujet des crises, puis à partager cette conviction. Chacun s'exprime, et le préfet donne la sienne : « *J'ai une conviction : on n'est jamais suffisamment bien préparé.* »

1999 – Un enseignement passionnant (mais sans lendemain) à l'ENA

Cette année-là, le thème d'étude spécifique pour la promotion était celui de la maîtrise des risques et crises sanitaires. Nous étions une dizaine d'intervenants, chacun pilotant un groupe d'élèves sur un

sous-thème spécifique. J'avais été sollicité pour travailler sur la question des crises. Un groupe de haut vol à encadrer pour dix séances, avec la possibilité de faire intervenir des experts en complément de mon enseignement.

Avec ce groupe, nous avons pu obtenir de nous faire « prêter » la salle de crise toute neuve de la préfecture de Strasbourg – totalement repensée après l'épreuve du crash de l'Airbus au mont Sainte-Odile (1992), qui avait montré à quel point on pouvait être pénalisé par des installations désuètes. La plate-forme avait été conçue par son responsable pour que le travail soit le plus efficace possible. Avec une petite salle adjacente pour réflexion un peu en recul des dirigeants. Le responsable m'avait d'ailleurs confié que Paris avait vu d'un bien mauvais œil la liberté qu'avait prise Strasbourg avec cette réalisation inhabituelle en France. Le préfet Daussin-Charpantier, avec qui j'avais fait équipe lors d'un des premiers séminaires pour le corps préfectoral, accepta de venir tenir le rôle du préfet dans le scénario que nous traitions. Et je fis jouer la fonction d'observateur stratégique à l'une des élèves, aussi à l'aise dans le rôle qu'intéressée par cette innovation.

J'avais pensé qu'il aurait été possible de continuer ce type d'enseignement par la suite en l'inscrivant dans les exigences cardinales du cursus de ces brillants élèves qui seraient appelés à intervenir sur les enjeux cruciaux du pays. Mais il me fallut comprendre que l'École était avant tout une école d'administration, pas une école de pilotage des situations hors cadre (univers qui d'ailleurs n'existe pas). Je pus intervenir un temps dans des mastères organisés par l'ENA. La dernière fois que je fus sollicité pour cela, j'avais suggéré à la direction que les élèves de l'École (et pas seulement les élèves du mastère) soient invités à venir à la conférence, et l'on m'assura que ce serait le cas. En arrivant, la direction m'informa que les élèves de l'ENA ne viendraient pas. En effet, ils avaient le lendemain « *une épreuve qui compte pour le classement* ».

À la suite de cette dernière surprise, je demandai rendez-vous au directeur de l'ENA, à qui je proposai d'inscrire des séminaires de préparation aux crises les plus complexes pour ses prestigieux élèves. Cela ne fut pas retenu. J'eus d'ailleurs la même réception un jour où je pus rencontrer le doyen d'une des plus grandes Business Schools américaines, pour lui proposer un enseignement sur ces questions – nous étions en pleine destruction du système financier mondial. Mais, visiblement, cela semblait à des années-lumière des questions qui valaient la peine d'être retenues.

1996-2000 – Avec les préfets : des séminaires exceptionnels, mais sans lendemain

Un grand pas fut fait à la fin des années quatre-vingt-dix. Avec le préfet Jean Daubigny, que j'avais sollicité pour une coanimation, un séminaire pour préfets fut organisé les 2 et 3 octobre 1996. Pour sortir du registre habituel – une série d'exposés sur la doctrine, les plans, les organisations théoriquement prévues, etc. – j'avais suggéré comme titre général du séminaire : « Nouvelles crises, nouvelles attitudes ». Le plus intéressant était dans la préparation qui comportait la visite de chacun des seize préfets participants, dans sa préfecture (entre avril et septembre 1996). Pour recueillir ses attentes, et voir avec lui quelle contribution personnelle concrète il pourrait apporter sous forme d'un témoignage sur une crise vécue. De la sorte, le séminaire permettait d'offrir à tous une palette d'expériences, présentées par des collègues, et sans que personne ne se mette en jugement – chacun étant bien conscient des difficultés très grandes de ce type de circonstances.

Je me souviens notamment de cette rencontre avec le préfet du Morbihan, Jean-Pierre Lacroix. Il avait été préfet de Guyane lors d'un échec de lancement d'*Ariane 4* et avait bien plus tard géré le problème complexe de la vache folle en Bretagne. Je lui expose l'esprit de la démarche, et lui précise que je viens *l'écouter* afin de voir *ses souhaits* pour le séminaire et ce qu'il pourrait lui-même présenter de *son expérience*. Il se lève, va prendre un bloc-notes, et se fait particulièrement coopératif. Il fera un bel exposé à ses homologues : « De vol 36 à la vache folle ». Comme je le vis avec tous les préfets que j'allais visiter, nous avons changé la norme : Paris ne vient pas voir la « *province* » pour dicter ses injonctions, mais vient d'abord écouter, proposer, ouvrir un espace d'exploration partagée.

Plusieurs séminaires de ce type furent réalisés. Il fallait cependant contrer constamment l'inclination naturelle du biotope, toujours prêt à mettre bon ordre à ces séances qui semblaient trop ouvertes et donc peu compatibles avec la culture du ministère de l'Intérieur.

Ainsi, pour l'un des séminaires, j'avais sollicité très longtemps à l'avance le directeur de la Sécurité civile pour voir avec lui comment il pourrait s'inscrire dans la dynamique du sujet. En vain – aucune réponse. Deux jours avant le séminaire je reçus par fax un texte lapidaire de son secrétariat m'indiquant que « *le directeur de la Sécurité civile interviendra lors du séminaire, le surlendemain, de 14 heures à 16 heures* ». Surprise : ce n'était pas du tout en cohérence avec la nature ni le

rythme du séminaire. Je dis mes réserves, rien n'y fit. Le directeur de la Sécurité civile se présenta à l'heure qu'il avait fixée, fiches en main, et fit son exposé. Parfait sur la forme, décalé sur le fond.

À partir de 1999 et pour deux années, grâce au préfet Christian Frémont, directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur, on allait pouvoir sortir du cadre peu approprié de la « formation », pour reprendre les séminaires de préfets sur le mode expérimenté trois ans plus tôt avec Jean Daubigny. Un premier séminaire fut organisé, puis Christian Frémont suggéra une innovation particulièrement intéressante : réunir des préfets ayant traité les mêmes situations. Les préfets « Erika », les préfets « Tempêtes 1999 », etc. Avec toujours la visite et l'écoute préalables des préfets concernés. Christian Frémont venait ouvrir les séminaires, personnellement. Bien davantage : il y participait. J'entendis des préfets étonnés : « *Il est resté !* » Et cette remarque : « *Donc, c'était important !* » Bien sûr, ça l'était : nombre des participants furent bientôt nommés préfets de région.

Autre innovation de ces séminaires : outre les exposés par les préfets eux-mêmes, sur leur expérience, j'avais invité à y prendre la parole des responsables hors sphère étatique. Ainsi, Xavier Guilhou, qui relata son expérience des crises à la tête de la sécurité monde de Schneider Electric, ou Jean-Pierre Bourdier, cheville ouvrière d'EDF de la réponse aux tempêtes de 1999. Nous sortions du simple ressassement des schémas d'organisation nationale en cas de crise. Nous entrions dans les vrais enjeux, les vraies questions, les réponses qui se mettaient en marche.

Nous eûmes ensuite l'idée de faire un séminaire « Caraïbes », réunissant préfets et responsables du secteur privé, notamment des grands réseaux. J'avais l'expérience du Centre spatial guyanais de Kourou et je savais que les rencontres hybrides, ouvertes sur les questionnements les plus complexes, avaient les faveurs de tous, et conduisaient à faire des progrès rapides et en profondeur. Mais il ne fallait pas se tromper lors de la présentation aux personnes sollicitées : il ne s'agissait pas de retravailler le plan cyclone, mais d'examiner les grandes surprises possibles, et notamment les surprises transverses ; il ne s'agissait pas du tout de venir en préfecture, sur convocation, pour prendre bonne note des dernières instructions à appliquer. Le projet était de travailler ensemble pour se projeter sur des terrains très complexes, marqués par la surprise et l'exigence d'invention collective.

Fort de l'expérience de Kourou, la réussite était à portée de main. C'était sans compter avec le génie bureaucratique : « creative inertia », fantastiques capacités créatrices en matière d'inertie, comme le dit la série déjà citée, *Yes Prime Minister* (BBC).

La perspective était bien trop hétérodoxe. Très vite, en dépit de nos cadrages initiaux, le message envoyé par quelque bureau depuis Paris conduisit à une *convocation* par la préfecture dans le cadre de la préparation pour la saison cyclonique prochaine – tout faux. D'emblée, le séminaire était quasiment perdu. Mais la bureaucratie avait d'autres armes de destruction molle à sa disposition. Le problème de sécurité nationale majeur était que deux ministères étaient concernés : l'Intérieur et celui en charge des DOM-TOM, qui ne pouvait en aucune façon se courber devant l'ennemi. J'avais beau connaître de longue date les correspondants dans le ministère adverse, j'avais beau ne pas être du tout du ministère de l'Intérieur, rien ne pouvait y faire : il fallait détruire Carthage, à petit feu. Tout traîna donc en longueur. Jusqu'à ce qu'un préposé, triomphant en son for intérieur, puisse nous faire savoir qu'il y avait comme un problème avec les billets d'avion : « *Il n'y a plus de place sur les vols.* »

Sublime : la bureaucratie avait traîné des pieds au maximum pour parvenir à ce moment exquis où, sans que personne n'ait eu à prendre de décision, le destin fasse que la chose n'était plus envisageable. Sauf coup de force inouï, le projet tombait de lui-même. Nous n'avions d'autre choix que de recommander l'annulation du séminaire. Une fantastique démonstration de la puissance des freins du char de l'État.

Peu après Christian Frémont fut nommé préfet de Gironde, préfet de région et préfet de zone à Bordeaux. Cette lignée de séminaires innovants pour préfets – autrement plus ambitieux que les simples préparations à la prise de poste – tomba aux oubliettes.

23-24 septembre 1999 – L'Amérique du Sud, championne du monde de la parité (enfin, pas tout à fait...)

Le monde est dans la crainte d'un blocage informatique au passage de l'an 2000. Je suis sollicité pour intervenir à Buenos Aires lors d'un séminaire organisé sous l'égide du PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) pour les responsables « *passage an 2000* » d'Amérique du Sud.

Début de séminaire, tour de table pour les présentations. Étrange : il n'y a que des femmes autour de la table – mis à part le responsable

pour l'Argentine, perdu dans cette marée féminine inédite. Mais bientôt l'homme blêmit : chacune des responsables pays souligne en effet qu'elle n'est pas, ordinairement, la patronne de son administration, mais que, pour la question du passage de l'an 2000, son supérieur lui a donné carte blanche, responsabilité totale et exclusive. Notre homme argentin a vite compris, mais trop tard. Lui, il est le chef, et il n'a pas eu le *bon* réflexe. Il n'a pas botté en touche en trouvant la première femme disponible pour prendre la responsabilité d'une telle mission. Il se voit déjà en prison dans les quatre mois qui viennent si d'aventure « ça ne passe pas », et il nous fait d'ailleurs un tableau assez saisissant de l'impréparation totale pour le défi : les caisses enregistreuses des magasins, notamment, ne devraient pas passer.

Miracle, que personne ni ne comprit ni ne chercha véritablement à comprendre, il ne se passa rien. Un homme évita le cachot, et une douzaine de femmes purent se replier dans leurs fonctions subalternes, leurs chefs reprenant les ors de leur pouvoir naturel dès le 2 janvier 2000.

Novembre 1999, octobre 2000 – Avec les magistrats : séminaires sans lendemain

Avec Patrick Beau, procureur de la République (et la participation de Béatrice de Veyrac pour le volet communication), nous avons pu conduire deux séminaires sur la question des crises à destination des magistrats. Persuadé que ces derniers, certes souvent accoutumés à la gravité et à l'urgence des situations, devaient prendre conscience que la crise pouvait aussi toucher leur vénérable institution, Patrick Beau avait convaincu l'École nationale de la magistrature qu'il serait intéressant d'offrir à la Justice des séminaires sur ce thème déjà décliné ailleurs, notamment au bénéfice des préfets.

Grâce à sa détermination et à sa diplomatie, le projet put prendre corps. Ce furent des séminaires passionnants où nous avions à la fois de grands témoins – des juges, procureurs et directeurs pénitentiaires qui avaient été impliqués dans des dossiers particulièrement lourds –, des restitutions directes des participants eux-mêmes, et des exercices de simulation. Je fus notamment impressionné par les témoignages de deux grands juges en charge des questions de terrorisme ou encore par le dossier de l'incendie du tunnel du Mont-Blanc, qui exigeait, par exemple, la traduction en pas moins de dix-huit langues d'un dossier d'expertise comportant des milliers de pages... Le tribunal saisi rencontrait des difficultés techniques, matérielles et financières

évidemment imprévues pour faire traduire, reproduire, stocker et diffuser ces pièces de procédure.

Comme il arrive souvent, l'initiative se perdit dans les marais bureaucratiques. Après deux années, le séminaire – pourtant très apprécié des utilisateurs – fut omis du catalogue de la formation continue. Une fois encore le risque de déstabilisation institutionnelle était tacitement écarté.

26 décembre 1999 – Complexité illisible : « *Est-ce qu'on peut quand même vous appeler ?* »

Les grandes maisons sont souvent traversées de courants contraires, difficiles à décrypter. Étant donné ma participation à l'expédition « Montréal dans le noir » et à sa valorisation ultérieure, comme aux préparations en matière d'observateurs stratégiques, je pensais que je serais sollicité pour apporter mon concours alors que la France était sérieusement touchée par les tempêtes. Les deux patrons de la cellule de crise stratégique d'EDF sont précisément Jean-Pierre Bourdier et Marc Riutort (qui m'avait fait intervenir pour ses équipes à Buenos Aires peu avant), avec qui j'ai des relations au beau fixe. Je reçois un appel de ce dernier : « *Nous avons instruction de vous tenir à l'écart, et vous ne pouvez pas venir ici. Mais serait-il possible toutefois de vous appeler pour avoir vos suggestions – bien sûr sans le dire à personne ? — Aucun problème !* » Je fus ensuite écarté du grand retour d'expérience qui fut mis en œuvre, pour lequel on me consulta toutefois incognito.

1986-2014 – Commissions d'enquête : quelle préparation des enquêteurs ?

J'ai plusieurs fois été sollicité par des missions ou commissions d'enquête, le plus souvent parlementaires. Pour apporter un point de vue d'expert : coût de la filière nucléaire, inondations dans le Var, grippe H1N1, canicule, vache folle, transparence sur le nucléaire, tempêtes de 1999, Tchernobyl, etc. J'ai toujours répondu avec enthousiasme à ces demandes, considérant qu'il s'agissait là d'un devoir républicain : contribuer aux travaux de la représentation nationale ou des pouvoirs publics en général pour faire la lumière sur un épisode délicat et permettre ainsi au pays de progresser dans son pilotage des épisodes les plus complexes. Dans tous les cas, je me suis efforcé de me conformer au principe édicté par Dominique Dormont (chef du service de neurovirologie du Commissariat à l'énergie atomique,

qui pilotait le groupe d'expertise sur l'encéphalopathie spongiforme [vache folle]), que je mets désormais en exergue des textes remis aux commissions : « Le premier devoir de l'expert est de préciser les limites de son expertise. »

De mon côté, j'ai toujours été un lecteur très intéressé par les productions parlementaires et ai souvent pris le temps d'une analyse en profondeur de ces volumineux rapports, qu'ils soient français ou internationaux.

Mais j'ai souvent constaté que les enquêteurs n'étaient pas mieux formés aux questions de crise que les acteurs qui avaient eu à traiter l'événement. Dès lors les questionnements, les constats, les recommandations, restaient loin de ce que l'on aurait pu attendre. On aligne des « consternations » qui ne sont pas d'énormes surprises en vérité : dès lors qu'un système non préparé est percuté par des événements non conformes, il entre normalement dans le type d'impasses que l'on repère. Et la préconisation pertinente n'est pas tant de faire la liste des errements à ne plus commettre, de dessiner de nouvelles répartitions administratives, de commander plus de coordination... que d'exiger des préparations effectives de chacun aux situations de crise non conformes – ce qui n'est quasiment jamais fait.

Une réflexion spécifique serait aussi à mener sur le fonctionnement même de ces commissions d'enquête, notamment pour les cas les plus difficiles. Les commissions d'enquête sur le 11 Septembre ou sur la vache folle en Angleterre fourmillent d'innovations méthodologiques passionnantes, notamment en matière d'information, d'usage d'Internet, de collation et de contrôle croisé des témoignages.

C'est dans cette ligne que j'ai souhaité interroger Lee Hamilton, coprésident de la commission d'enquête américaine sur le 11 Septembre, et éminent responsable du Woodrow Wilson Center à Washington, pour recueillir son expérience et ses suggestions sur le pilotage d'une commission d'enquête (2007). Le travail serait à poursuivre.

Je voudrais faire une mention spéciale de la commission présidée par le préfet Gilles Sanson sur les tempêtes de 1999 à la demande du Premier ministre. Lors de mon audition, je vis un président totalement ouvert, déterminé à aller au fond des choses. Et le rapport ne fut pas édulcoré. Il n'hésite pas à souligner les vraies failles de notre système de réponse, qui n'est plus en phase avec les menaces de nature systémique :

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

Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission. Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approche des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ».

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

Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défaillants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture⁶.

3 octobre 2000 – Un témoignage poignant, un grand petit chef en embuscade

J'avais été sollicité pour prononcer la conférence introductive lors des Rencontres nationales de la communication, du ministère de l'Équipement à La Défense. Il y aurait là les communicants du ministère et bon nombre de responsables de terrain. Un terrain très lourd. Le passé récent avait été marqué par des attaques en règle contre les services en charge des routes, qui avaient dû faire face, avec d'extrêmes difficultés, à des tempêtes de neige d'une rare puissance. Les journaux s'étaient livrés à un feu d'artifice de mises en cause, avec

6. Premier ministre: « Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 », *Rapport d'étape de la mission interministérielle*, juillet 2000, p. 37-38.

caricatures acerbes, sur le thème : « En cas de neige, la DDE attend que ça fonde. » Ceci alors que les agents avaient le sentiment de s'être constamment battus, dans des conditions très difficiles, pendant des jours et des nuits.

Pour préparer mon intervention, j'ai donc pensé indispensable d'aller sur le terrain rencontrer plusieurs opérateurs qui avaient été directement au front des intempéries. L'un d'eux, en Seine-et-Marne, est particulièrement éprouvé tant il a été atteint dans sa compétence, son dévouement et son honneur par les articles de presse. En totale confiance, il ouvre son portefeuille, pour me montrer un petit papier froissé à l'évidence très précieux pour lui. Et il me lit une citation, bouée de sauvetage à laquelle il se raccroche :

Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption si extravagante qu'on se rendrait aussitôt par là indigne de confiance – Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure*.

Il y a là un trésor propre à cicatriser des plaies profondes, à redonner dignité à une institution ébranlée. Je l'invite à prendre la parole lors des Rencontres. Le jour dit, effectivement, il intervient et son témoignage a un effet extraordinaire – Kant fait un triomphe. Tous les collègues se lèvent, *standing ovation*.

Mais, soudain, un dignitaire assis au premier rang jaillit sur la scène, s'empare du micro et fait savoir qu'en sa qualité de haut fonctionnaire de défense du ministère il ne saurait laisser proférer de telles paroles : les solutions, l'État les a, et les risques sont sous contrôle. Dans ce grand pays qu'est la France il est inadmissible de parler comme vient de le faire cet agent. La *standing ovation* se transforme en *standing vocifération* à l'encontre de cette éminence qui vient tuer dans l'œuf le brin de vie qui venait d'être offert à tous.

15 décembre 2000 – Élevage : réfléchir ? Provocation !

J'interviens ce jour-là sur le thème des crises pour l'Union des groupements de producteurs de viande et de bœuf, à Ploufragan, près de Saint-Brieuc. De nombreux éleveurs sont présents. En fin d'exposé, je crois intelligent de faire une suggestion : comme au même moment une grave épidémie porcine frappe d'embargo des productions étrangères, il pourrait être pertinent de distraire quelques pourcents des gains exceptionnels provoqués par cette absence de concurrence pour

réfléchir aux vulnérabilités de la profession, et prendre des mesures de consolidation de l'activité.

Brouhaha instantané : la simple suggestion d'une réflexion, d'une ouverture sur des questions délicates, relevait de la provocation. Comme le dit si bien le poète anglais Thomas Gray : « Quand l'ignorance est une bénédiction, ce serait folie que d'être sage. »

2001 – Le charme désuet des appels d'offres : « *Il n'y a pas assez de bibliographie* »

Un appel d'offres public avait été lancé sur la question des risques et des crises. J'appelle Dominique Dormont, que j'avais déjà eu le plaisir de rencontrer. Je lui propose que nous fassions une proposition commune : unir, d'une part, son expertise du problème spécifique de la « vache folle », consolidée par son expérience exceptionnelle de discussion avec tous les protagonistes et les médias nationaux comme internationaux, et, d'autre part, mon expertise de la question du pilotage des crises hors cadre. Dominique Dormont donne son accord immédiatement. Nous proposons une investigation sur le thème de l'expertise dans ses rapports avec l'échelon politique et le monde médiatique – et ce à l'échelle européenne, sur le cas de l'encéphalopathie spongiforme bovine.

J'étais convaincu que cela serait accueilli avec enthousiasme : Dominique Dormont était un scientifique hors pair, l'un des quelques leaders mondiaux incontestés dans le domaine, et lui-même au cœur de la dynamique que nous proposions d'examiner ; nous unissions deux univers disciplinaires, et nous allions travailler à l'international – deux exigences toujours rappelées par les instances scientifiques. Nous avions demandé une somme extrêmement faible pour ce tour d'Europe à réaliser.

Surprise, la proposition est rejetée. Motif qui me fut donné : « *Il n'y a pas assez de bibliographie.* » Je ne pouvais m'empêcher de penser que le comité aurait dû réagir en nous disant en quelque sorte : « *Chiche, faites-le donc, et dans la limite du petit budget demandé.* » Nous aurions été obligés de réussir.

Ce jour-là, je décidai de ne plus répondre aux appels d'offres. Et, certes sans les délaisser complètement, je m'éloignai aussi des publications purement académiques, destinées à des cercles de plus en plus étroits.

Des collègues de la Kennedy School of Government de Harvard m'ont confié récemment qu'ils étaient eux aussi, désormais, sur cette ligne.

21 juin 2001 – Atteinte à la sûreté de l'État : « *Vous alliez inquiéter les préfets !* »

J'avais été invité par le préfet de zone à Marseille pour faire un exposé lors du comité de défense de la zone Sud (réunion annuelle pour les préfets). J'interviens sur le thème : « Pilotage de crise : quelles ruptures créatrices ? ». J'ai à peine entamé mon exposé que le haut fonctionnaire de défense du ministère de l'Équipement (celui déjà croisé à La Défense en octobre 2000), « descendu » à Marseille pour l'occasion, se fait un devoir d'interrompre en panique mon intervention : « *Je ne laisserai pas ce discours se poursuivre ; moi, je suis optimiste, les choses sont sous contrôle en France !* »

Je dois donc stopper net en milieu de phrase.

Au cocktail qui suit, mon cher haut fonctionnaire de défense vient me confier en *a parte* : « *Vous aviez raison, mais on ne peut tout de même pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets !* »

C'était deux mois avant le 11 Septembre.

Cela me rappela mon brave général d'Ottawa me suppliant de ne pas inquiéter les officiels réunis par l'OTAN – quelques mois avant la chute du mur de Berlin.

22 juin 2001 – Retour d'expérience radicalement innovant : quand une société d'autoroutes invite tous les acteurs par voie de presse à venir réfléchir à un blocage majeur de son réseau par la neige

Au mois de février 2001, le réseau ESCOTA, qui gère l'autoroute A8 dans le sud de la France, subit des intempéries exceptionnelles. De la pluie avait été annoncée, 80 cm de neige tombent en deux heures. Des milliers de véhicules sont bloqués. La zone de Saint-Maximin, où il y a des pentes, est la plus affectée – la moindre inclinaison conduisant à des problèmes majeurs avec les camions.

Le plan d'urgence est mis en difficulté par l'envergure du phénomène. Le cœur du problème est que la préfecture a un rôle clé pour la décision de fermeture de l'autoroute, et que les plans sont pensés pour un problème autoroutier surgissant de façon isolée. De la neige, oui, mais annoncée et strictement limitée à la surface de l'autoroute.

Toujours la logique des risques particuliers, isolés, non combinés, en contexte totalement stabilisé.

Or, ici, tout le département du Var est en situation de catastrophe. Le préfet ne sera pas joignable avant vingt-quatre heures. On note aussi un problème d'ajustement entre des services d'intervention publics, dessinés à partir de tronçons juxtaposés, et le système autoroutier, qui est un objet international – de la frontière italienne à la frontière espagnole. Toute intervention doit être pensée à cette échelle. Les cartes de référence mentales ne coïncident pas du tout. Tant et si bien que l'on se retrouve bientôt avec des milliers de naufragés de la route et des systèmes d'intervention décalés. Les usagers finiront par démonter eux-mêmes les glissières de sécurité entre les deux doubles bandes de trafic... La société d'autoroute, dont les techniciens n'ont pas du tout démérité, se trouve la cible de critiques acerbes.

Je suis alors invité à participer à une réunion de crise au cours de laquelle une agence de communication propose une ligne de réponse construite sur l'argument de la « force majeure ». Je m'inscris en faux et propose de sortir de cette posture défensive désormais largement dépassée. Je suggère que la société assume (même si elle n'est pas la principale responsable) et prenne une initiative inédite : proposer un retour d'expérience public, ouvert à tous ceux qui le souhaiteraient – et ce par voie de presse.

Ce retour d'expérience a lieu en juin à Saint-Maximin trois mois après la marée blanche et se déroule sur un après-midi. Un peu plus d'une centaine de personnes sont inscrites. J'ai suggéré plusieurs règles de fonctionnement :

1. Surtout pas de « discours » de la part du président, seulement un accueil de moins de quatre minutes sur le thème : « *Cela s'est mal passé, nous devons progresser, et la meilleure chose à faire est de vous écouter. Bon travail à tous* » ;
2. Pas de tribune : pas d'exposé introductif d'expert interne pour « expliquer » et « couvrir » ;
3. Pas de plan de table : les personnes pourront s'asseoir où bon leur semble, par groupes de huit à dix ;
4. Deux temps dans le séminaire : a) une session de retour sur l'expérience de chacun, b) une session de propositions ;
5. Pour chaque session, quarante-cinq minutes d'échanges dans les petits groupes, puis deux minutes de prise de parole par groupe en plénière pour donner l'essentiel des échanges.

La dynamique donne des résultats inespérés : le retour d'expérience brut est particulièrement instructif ; mieux, les suggestions pratiques avancées lors de la seconde session sont d'une belle richesse : syndicats de camionneurs, stations-service d'autoroute, particuliers, journalistes, etc. ont tous d'excellentes idées, très concrètes, à partager. Le tout est filmé par une régie interne à la société. Surprise, l'équipe de France 3, venue faire quelques interviews et images, reste un très long temps à filmer : les journalistes n'ont jamais vu ce type de fonctionnement. On ne s'invective pas, on travaille, ensemble, sans concession mais de façon constructive.

En tant qu'animateur général de l'après-midi, je n'eus aucun souci en matière de tenue de salle (comme certains le craignaient). La seule table qui m'inquiéta – un peu, voire un peu plus – fut celle où s'étaient pressées des figures de l'autorité publique, car, là, la tension était vraiment forte. Est-ce que des institutions faites pour les réunions totalement ficelées allaient supporter de se retrouver en milieu ouvert où tout n'est pas tenu par le protocole ?

Je retiens aussi, hélas, l'absence du préfet. Il avait certainement un agenda déjà saturé, mais je pense que pour tout le monde – y compris pour lui et l'image de l'État –, il aurait été particulièrement bienvenu qu'il fût présent. Mais il est vrai qu'il serait intervenu dans une réunion dont le script n'était pas fixé à l'avance – contrairement à celle qui avait été tenue la veille en zone de défense à Marseille où il fit un compte rendu totalement lisse de l'épisode neigeux – rappels aseptisés qui ne pouvaient intéresser ses collègues, mais qui respectaient les codes en vigueur dans ce type d'assemblée.

C'est ce genre de démarche que j'avais à l'esprit lorsque j'ai proposé – en vain – un retour d'expérience ouvert sur AZF. Certes, cela aurait été autrement plus complexe, car, à Toulouse, il y avait des drames humains en grand nombre. Mais j'ai toujours pensé que cela aurait pu être possible et aurait été autrement plus à même de cicatiser les plaies profondes qu'une somme de rapports techniques, certes nécessaires mais bien insuffisants. Illusion ? Naïveté ?

Flashes

« *Silence !* »

Pour une fois, le dirigeant est présent lors de cet exercice de crise. Sa première parole, à son arrivée : « *J'espère qu'autour de la table personne*

n'a de mauvaise nouvelle à annoncer. » Personne ne le contredira, bien entendu.

« L'imprimante refuse de fonctionner ! »

Ce jour-là, exercice pour le comité de direction d'une grande entreprise, sur scénario de crise à haut potentiel de déstabilisation. Le président a quelque difficulté à surnager. Tout à coup, cri du cœur : « *L'imprimante refuse de fonctionner !* » Le président plonge sous la table réparer l'imprimante. On s'interroge gravement : « *Est-ce qu'il va s'en sortir ?* » Finalement, il s'extirpe de sa cache et triomphe : « *L'imprimante remarche !* »

Exemplarité

Ce matin-là, après écoute de la situation, je tente de convaincre la responsable des risques de cette entreprise de renom qu'il faudrait organiser un séminaire sur les questions de sécurité et de crise avec son comité de direction, y compris le président. Réponse : « *Non, le président ne fait pas ce genre de chose avec son comité de direction.* » Je suggère un travail sur mesure pour le président, qui a une place critique dans l'ensemble de la vie de son entreprise. Réaction : « *Il n'est pas question de prendre du temps pour cela en journée.* » En soirée ? « *Non, le président ne veut rien en soirée.* » Un week-end ? « *Non, il ne part pas en week-end.* » Finalement, je suggère qu'on lui demande ce qu'il préférerait comme lieu, comme moment, comme formule : « *Non, ce n'est pas envisageable, il n'a pas le temps.* » En quittant les lieux et en prenant l'ascenseur, je lis une affiche bien en vue : « *Par mesure de sécurité, toute personne – sauf M. XXX [le président] – doit porter son badge individuel.* »

Exit l'analyste

Ce jour-là, au milieu de l'exercice, je durcis le scénario : « Des concurrents font savoir que les experts en sécurité auxquels on a eu recours étaient en réalité de redoutables agents. » Sur-le-champ les membres de la cellule de crise quittent la salle, l'un pour aller vérifier son parcmètre, l'autre pour consulter son agenda, etc. Le dernier à sortir est le directeur général. Il me voit prendre des notes et s'adresse à moi, impérieux : « *Vous, vous notez que je suis là !* » Je réponds : « *Monsieur, je note que vous me donnez instruction de noter que vous êtes là, et que vous partez.* » Mais il faut savoir se tenir : c'est moi qui devrai quitter.

Incident diplomatique

Lors de cette mission aux États-Unis (fin des années quatre-vingt), je tente de réunir de bonnes idées sur les dispositifs de crise. Je recueille notamment l'avis très intéressant d'un expert qui a conçu la salle de crise toute neuve de la NRC (Autorité de sûreté nucléaire américaine) : « *La question qui a été posée dès la conception fut moins celle des matériels à mettre dans cet espace que la suivante : "Comment les gens qui vont opérer dans cette salle vont-ils travailler ?"* »

Mais le clou de la mission fut un blocage étrange qui m'obligea rapidement à tout arrêter. J'avais eu l'idée de demander à rencontrer la NEST – Nuclear Emergency Search Team. Je ne savais pas que l'existence même de cette unité d'intervention rapide en cas de menace nucléaire terroriste relevait du secret d'État. L'affaire fit grand bruit – fort heureusement, nous étions bien des années avant le 11 Septembre – et les remous remontèrent les circuits jusqu'à haut niveau à la direction de la Sécurité civile en France. Un colonel français m'expliqua à mon retour que je n'étais pas censé connaître cette unité. Là, je compris pourquoi il y avait eu un changement complet dans l'attitude des Américains rencontrés.

Mais, sur le fond, je ne comprenais toujours pas ; ce que j'expliquai au colonel qui me faisait ses remontrances : si je connaissais la NEST, c'est simplement parce que ce service était cité à moult reprises dans le best-seller mondial de Lapierre et Collins, *Le Cinquième Cavalier*, R. Laffont, 1980 – pages 286, 287, 304, 306, 419, 426, 447. Je ne savais pas qu'il était à ce point grave – au point de déclencher un incident diplomatique – de connaître et de mentionner ce qui a déjà fait l'objet de publication à des centaines de milliers d'exemplaires à travers toute la planète.

De l'exercice à la vraie vie

Ce grand groupe avait demandé qu'un exercice soit organisé, et j'avais été sollicité comme observateur. Comme très régulièrement, le matin même de l'exercice, on fut averti du fait que la direction ne viendrait pas. En fin de session, nous pûmes lister toutes les erreurs qu'il faudrait éviter si pareille circonstance se produisait, et esquisser des lignes plus positives. Moins d'un mois après, le scénario s'invita dans la vraie vie... La direction s'évertua à appliquer consciencieusement toutes les anti-règles que nous avions listées.

Répétition sublime

C'était la veille d'une importante manifestation. Il avait été décidé de caler une dernière fois les prises de parole pour tous les cas de figure. Le journaliste qui devait opérer le lendemain comme metteur en scène était là pour piloter la répétition, ainsi qu'une belle brochette de hautes personnalités. Après deux heures, tout est calé. Sauf un point qui m'apparaît central et criant : que se passerait-il en cas de problème ? Nous n'avions répété que les prises de parole de chacune des hautes personnalités venant se féliciter de l'organisation magnifique de cette journée si faste et si bénie des dieux.

Je me rapproche prestement d'un responsable pour lui faire part de mon étonnement. Il me précise qu'on ne saurait ouvrir le jeu des hypothèses en la présence du journaliste. Je trouve la remarque intéressante : on s'est en quelque sorte arrangé pour ne pas pouvoir se poser la question... C'est pourtant seulement les difficultés possibles qui nécessiteraient vraiment préparation, puisqu'on n'a jamais vu un haut dirigeant en situation embarrassante quand il s'agit d'annoncer le succès d'une entreprise et les louanges qui lui reviennent de droit.

Je fais un signe au responsable le plus élevé que je connais. Un regard et quelques gestes suffisent : il a bien perçu le problème. Je comprends qu'il est prêt à prendre les rênes en cas de difficulté incongrue. De toutes les manières, il serait sans doute inutile de répéter quoi que ce soit avec des personnalités pour lesquelles l'idée de prendre le manche en situation non optimale est totalement étrangère. On laisse donc faire le manège de l'équipe d'animation, qui sait conduire avec brio cette dînette touchante. En cas de succès total de la manifestation, la communication sera parfaite. L'ordre des prises de parole d'autocongratulations est bien arrêté. Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. On a évité la crise : les Excellences n'ont pas été « inquiétées ». Et les fusibles sont prêts à jouer leur rôle.

« Ça va durer longtemps votre truc ? »

Cette fois, dans ce grand groupe, le président sera présent au séminaire. Je m'en réjouis. Lors de la conception du module, j'ai proposé la formule de loin la meilleure : un début à 17 h 30 (quand chacun a déjà pu écluser bien des problèmes de la journée), avec séance jusqu'à 22 heures ; ceci pour écouter les expériences vécues, projeter le groupe sur les territoires désormais à traiter, et proposer de visionner une vidéo de témoignage choisie dans ma vidéothèque. Et, le lendemain, une matinée

consacrée à une simulation non conventionnelle, c'est-à-dire portant sur des crises ne relevant pas des familles que l'on considère toujours lors des exercices classiques. La formule est retenue avec enthousiasme.

Mais on me fait très vite savoir que ce sera bien trop long : « *Pas de matinée en plus, tout sur une soirée.* » Pour la qualité de l'acculturation collective aux grandes surprises, c'est très pénalisant. Mais il n'y a rien à faire, tout devra tenir sur la soirée.

Je reformate le tout sur un 17 h 30-22 heures. Retour : « *Non, tout doit être bouclé pour 21 heures, le président n'accepte rien après cette heure.* »

Nouvelle architecture sur un 17 h 30-21 heures. Nouveau retour : « *Non, il faut terminer à 20 heures. Et 17 h 30 est trop tôt, ce doit être 18 h 30.* »

Le jour J arrive, et le mot tombe du dernier étage : « *Le président ne sera pas là avant 19 heures.* »

On attend le président. La salle est traversée par un malaise profond. On se prépare surtout à ne rien dire qui pourrait entraîner ses foudres, on a vu des carrières brisées pour moins que cela. Comme le dit le mot si habituel en ces cercles exposés : « Il vaut mieux le bruit sec d'un parapluie qui s'ouvre que le bruit sourd d'une carrière qui s'effondre. » Presque tous les parapluies sont ouverts en mode « tortue » digne des légions romaines.

Il faut noter d'ailleurs que le mode tortue a quelques inconvénients : il n'est efficace que si les soldats gardent une parfaite cohésion entre eux, et n'aient pas à opérer des manœuvres trop brusques. Or la cohésion n'est pas précisément le point le plus fort des équipes de direction non préparées, et les manœuvres brusques sont constantes en terrain de haute volatilité.

Enfin, le président fait son entrée avec un tonitruant : « *Ça va être long votre truc ?* »

Puis il s'assoit et prend la parole pour raconter à quel point il a bien géré la dernière crise. Il a commencé son « amphi » à 19 heures, il est 19 h 50.

Le message de fond est passé et désormais ancré : « En cas de crise, laisser faire le président. »

Je me remémore la mise en garde de mon maître Enrico Quarantelli, le grand nom des recherches sur les catastrophes : « *Attention à celui qui n'a géré qu'une seule crise, il vous servira pour des décennies ses exploits dans sa tranchée de 1914, même s'il s'agit d'affronter des bombes à neutrons.* »

Haute stratégie, visions à long terme, sécurité nationale

Bienheureuse surprise : un ministre m'invite à venir l'entretenir de mes recherches sur les risques majeurs et les crises. Enfin, nous allons pouvoir envisager des développements significatifs.

En arrivant, son entourage m'avertit deux fois plutôt qu'une : « *Vous n'aurez que vingt minutes.* » Je m'apprête donc à parler concis, à aller directement au fait et à proposer des perspectives pour des décisions fortes dans ce domaine largement orphelin. Je m'attendais à ce que le ministre me dise qu'il connaissait mon constat et qu'il écoutait tout de suite mes suggestions.

L'entretien ne se passe pas tout à fait comme prévu : il va durer cinquante-cinq minutes, au grand étonnement du cabinet du ministre.

En fait, le ministre a été très heureux de me faire un amphi de cinquante-quatre minutes, notamment pour me conter un accident de la circulation qui vient d'avoir lieu dans sa circonscription.

De l'assurance bloquée à la décompensation fulgurante

Tout au long des deux journées d'un séminaire, le responsable de la sécurité civile et des plans de secours à la préfecture de cette région n'avait cessé de remettre en question mon approche, mentionnant à tout moment qu'il avait dans ses cartons toutes les réponses voulues à toutes les crises possibles. Blocage complet, qui finit par agacer sensiblement les autres participants.

En fin de séminaire, chacun étant parti, le pauvre homme s'effondra, se plaignant dans un désespoir total qu'en fait rien ne marchait.

Je lui demandai alors pourquoi il avait à ce point tenu à faire barrage à toute réflexion deux jours durant. Il ne put répondre tant il était mal en point, en totale décompensation. Lui qui, toute sa vie, avait navigué dans un milieu où chacun garantit l'absence totale de question, et la solidité définitive des masses de réponses codifiées, voyait son voile protecteur brutalement déchiré ; il ne pouvait même plus faire semblant d'y croire lui-même.

C'est le risque majeur des organisations où les questions ne sont pas admises : la décompensation brutale quand la contradiction devient intenable. Je l'ai vu un jour en direct à la télévision sur une grande chaîne et en « prime time ». La directrice de la communication d'un grand groupe industriel était interrogée sur la gestion d'une crise par son entreprise. Réponse : « En tant que directrice de la communication, je vous dirai que nous avons bien réagi. Maintenant, si vous

me posez la question en tant que mère de famille, c'est évidemment inqualifiable. »

La parabole des Maldives

Stage de plongée aux Maldives, « briefing » avant la première descente : « *Vous connaissez les règles de sécurité. Ici, elles s'appliquent encore plus rigoureusement qu'ailleurs. Mais attention : on vous a toujours expliqué que le plan ultime au cas où vous seriez totalement perdu au fond serait de suivre les bulles [elles indiquent la direction de la surface]. Eh bien, ici, parfois, il arrive que les bulles descendent.* »

Je me remémorais le catéchisme sacré : « Il vaut mieux un mauvais plan que pas de plan du tout. » Ici, ça pouvait conduire assez loin dans les abîmes... Le moniteur enchaîna : « *Attention cependant, elles peuvent aussi monter. Tout dépend des courants. Si cela arrive, la seule solution est de se tenir tous et d'ajuster ensemble. La semaine dernière plusieurs plongeurs sont morts pour ne pas avoir fait équipe.* »

Faire équipe. La période fut marquée par de belles collaborations. Comme avec Philippe Dessaint (journaliste, virtuose en matière de communication), Bertrand Robert et Catherine Weber (agence Argillos) et nombre de correspondants dans de grands groupes, les ministères, les associations. Souvent d'ailleurs, avec des collègues français et étrangers, nous avons échangé sur les conditions de survie en milieu hors cadre. La réponse la plus fréquente tenait dans une recommandation centrale : « Ne jamais rester seul. »

D'autant que l'erreur d'attention guette à tout moment. Autre leçon des Maldives : les plongées furent marquées bien entendu par l'observation des grands requins, toujours un peu palpitante. Un jour, à l'issue d'une plongée, alors que nous parlions de nos impressions à la vue des squalos qui venaient un peu près, le moniteur intervint : « *Les requins n'étaient pas le plus grand risque, vous aviez à côté de vous un poisson-pierre, et là, c'était mortel...* »

LES CARTES À NOUVEAU OBSOLÈTES.

UN MONDE DISLOQUÉ

(1994-2015)

Au tournant du siècle, la question des risques majeurs est bien inscrite dans le paysage. Celle des crises est également reconnue, et les cercles de responsables s'engagent dans les préparations voulues. Il est même de bon ton d'avoir des salles de crise et de les faire visiter. Les écrits et offres de services vont fleurir dans toutes les directions, pour proposer des typologies, boîtes à outils, schémas, exercices... Bien plus encore, des outils et compétences en communication médiatique : la « communication de crise ».

Mais un autre monde était sur le point de déferler ou, plus exactement, de surgir du cœur même de nos dynamiques mondiales. D'où ce nouveau chantier que j'ouvris, sur le thème des ruptures, et bientôt du chaotique. En fait, j'avais commencé à travailler le sujet depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, notamment après avoir croisé Janek Rayer, consultant dans le domaine des relations humaines. Nous avions reçu la mission de construire un séminaire pour un comité de direction sur le thème de « l'anticipation des ruptures ». Je décidai bientôt d'en faire mon objet d'exploration, qui conduisit à l'ouvrage *Ruptures créatrices* (2000), construit à partir d'une vingtaine d'entretiens en profondeur avec des personnes pouvant apporter des visions novatrices et plurielles. Au nombre de ces grands témoins, j'avais retenu Xavier Guilhou, patron des risques « monde » d'un

grand groupe industriel. Ensemble, nous reprîmes la plume pour un livre plus ramassé, *La Fin du risque zéro* (2002). Entre-temps, il y avait eu le 11 Septembre.

Les grandes ruptures se multiplièrent, avec notamment la dislocation financière de 2008. Les crises se détachaient de l'accident spécifique, localisé, isolable, pour devenir la manifestation des interdépendances serrées du monde contemporain, des mégachocs produits par les questions environnementales (notamment), et plus encore de la perte d'ancrages fondamentaux – en matière de cohésion, de tenue des systèmes, de valeurs, de repères géostratégiques. Comme le dit Joshua Cooper Ramo, nous entrions dans « *L'Âge de l'impensable*¹ ». Tout cela devait être repensé et pris en charge.

Aujourd'hui, les dislocations se font générales. Et nous n'avons ni la culture, ni les méthodes, ni les préparations pour y faire face. Le grand risque est de nous retrouver dans la situation que connut la France en 1940, et qu'a si bien décrite Marc Bloch dans son livre sur la débâcle de juin 1940². En substance : « Ils ne pouvaient ni ne voulaient penser cette guerre, ils ne pouvaient que la perdre. »

Il s'agit de se mettre au contraire en posture de réussite.

1994-1995 – Ruptures ? « *Je n'en parlerai jamais en comité de direction* »

Un jour de 1994 un comité de direction me demande donc de joindre mes efforts à ceux de Janek Rayer pour engager une réflexion sur « l'anticipation des ruptures ». Il nous revient de rencontrer chacun des directeurs composant le comité de direction, et de concevoir ensuite un séminaire de travail pour propulser le groupe sur les univers nouveaux qui émergent, et le préparer à y naviguer avec intelligence et efficacité. Ce furent une dizaine de rencontres passionnantes. Nos interlocuteurs dénichaient, sentaient, identifiaient des ruptures majeures, dans toutes les directions. Des univers nouveaux, complexes, multiples, à *n* dimensions pulvérisaient les cartographies établies, qui ne tiendraient pas longtemps.

Cependant, une constante retenait mon attention : chacun nous précisait que, jamais, il n'évoquerait ces sujets en comité de direction. J'étais stupéfié : comment pouvait-on exclure des discussions et de

1. Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*

2. Marc Bloch, *L'Étrange Défaite* (1940), Paris, Gallimard, coll. « Folio », 1990.

l'agenda les enjeux vitaux ? J'allais apprendre que c'était là une composante normale et dominante du problème. Les experts s'occupent des régularités, les organisations organisent, les administrations administrent, les prospectivistes fixent des scénarios plausibles, les managers appliquent les règles, les auditeurs contrôlent l'application des règles, et les vrais enjeux n'ont pas à interférer : on a déjà suffisamment de difficultés à régler le quotidien et ses urgences permanentes.

1995 – Un PDG exceptionnel : « *Quand je vois un jeune...* »

Dans le cadre de ces recherches sur les ruptures j'étais venu visiter un président particulièrement inventif : « *Quand je reçois un jeune qui vient nous rejoindre, j'ai pour lui un message essentiel. "J'attends de vous que vous reveniez me voir dans deux mois avec des propositions sur la question critique : comment un concurrent pourrait faire irruption et nous prendre 50 % de notre marché en trois mois ? Ne restez pas dans nos murs : vous finiriez par penser comme nous, et vous seriez incapable de nous apporter quoi que ce soit de véritablement nouveau. Et n'allez pas voir nos concurrents : ils pensent et font comme nous. Sortez, ouvrez vos horizons et soyez créatif."* »

1995 – Mutations technologiques foudroyantes, lourdeurs officielles ordinaires

De même, je rencontrai le responsable de la prospective de France Télécom. Lucidité : « *Voici quelques années, la prospective permettait de voir les changements se profiler avec cinq-dix ans d'avance ; les changements allaient se produire vraiment dans les quatre-cinq ans, et nous avions trois ans pour convaincre le comité exécutif et opérer les ajustements nécessaires. Aujourd'hui, nous voyons à deux-trois ans, mais les bouleversements arrivent en un an, et nous avons à peine six mois pour conscientiser, convaincre, mobiliser, transformer.* »

Pour illustrer le « d'où l'on vient », il me cita ce bon mot prêté à un ministre des PTT dans les années cinquante au moment où le téléphone se développait de façon foudroyante de l'autre côté de l'Atlantique : « *Le téléphone ? Un simple gadget permettant aux femmes esseulées d'appeler leurs amants.* »

1995 – Ruptures tous azimuts : quand il ne s'agit plus de « *changement* » mais bien de ruptures et de dislocation des modèles de référence

Un responsable du groupe Lafarge me fit remarquer que, dans son domaine, les cartes de référence les plus indiscutables étaient pulvérisées

dès l'instant où les pondéreux pouvaient être transportés à coût négligeable (en raison du retour à vide de bateaux utilisés pour l'importation massive de soja liée aux révolutions dans l'élevage). Le responsable de la prospective chez Hewlett Packard me précisa que l'avenir était réservé à ceux qui étaient en mesure de casser leurs références de façon continue, pour inventer de nouveaux produits. La seule sécurité était dans la capacité à naviguer dans ces ruptures permanentes.

Le plus grand nombre vivait dans le monde des invariants, avec des réflexions à la marge sur « la résistance au changement » ; mais les cercles qui allaient bientôt compter avaient fait des ruptures leur terrain d'excellence et leur avantage concurrentiel décisif dans la guerre économique internationale. Pour l'heure, les deux mondes cohabitaient, et pouvaient encore s'ignorer. Bientôt, ils se percuteraient, et il était clair que l'ancien monde ne ferait pas le poids.

1995 – À la recherche de grandes avancées hors de nos frontières : palais de La Moncloa, Madrid

Je pus être reçu au palais de La Moncloa, résidence du Premier ministre espagnol, et découvrir là une initiative exceptionnelle : dans les combles, au-dessus des bureaux du Premier ministre, un groupe hybride d'une vingtaine de personnes travaillait sur les questions les plus aiguës. Les autorités avaient veillé à rassembler des profils au spectre le plus large possible, jusqu'à inclure des experts en biologie. J'avais certainement cet exemple quelque part à l'esprit lorsque, dix ans plus tard, je proposai la démarche de « force de réflexion rapide ».

Mars 1999 – L'intervenant aux prises avec l'inconcevable : « *Votre valise est prête* »

J'intervenais pour un groupe de gestion de crise de la présidence de la République d'un pays étranger. Il y avait là de brillants experts. Surtout d'ailleurs des femmes, d'un haut niveau d'excellence (ce qui posa un problème majeur à l'un des participants, qui crut pouvoir se livrer aux remarques sexistes habituelles : il se fit fusiller par une réplique cinglante qui le plongea dans l'hébétude pour le reste du séminaire).

La plus grande surprise intervint juste après la fin des travaux. Un officiel vint me trouver pour me dire, comme me le traduisit l'interprète : « *Votre valise est prête*. » Je ne voyais pas du tout ce qu'il voulait dire. Je finis par comprendre qu'il s'agissait d'une valise de billets, en paiement de la facture de l'intervention.

Je rétorquai : « *Il est hors de question que nous procédions ainsi. Ce sera un règlement bancaire.* » Je ne me voyais pas arriver à Roissy avec une valise de billets... L'officiel me précisa qu'il n'y avait aucun autre moyen et que je devais accepter la valise. Je lui confirmai que c'était hors de question. Comme il insistait, je décidai de lui épargner une crise majeure : « *Pas de problème, ce sera gratuit.* »

L'interprète, qui suivait la scène avec l'œil d'une citoyenne ne goûtant pas les pratiques des hauts étages de l'exécutif de son pays, m'expliqua ensuite que même la présidence de la République fonctionnait au noir, et que je leur avais posé un problème terrible, du jamais vu. Finalement, la présidence sut trouver le chemin d'une banque.

Octobre 1999 – Responsables submergés : sauver la région ? le département ? la préfecture ? la salle de crise ? Quand la crise ne respecte pas les frontières administratives

Un préfet qui ne manquait ni de vision ni de courage m'invita à venir observer un exercice très intéressant. Il s'agissait de traiter une inondation de très grande envergure touchant une région entière. Il souhaitait entraîner ses équipes à traiter une situation sortant du cadre habituel du département. Au long de l'exercice je pus partager avec lui mes observations.

Le centre de crise prit connaissance des problèmes de niveau régional. C'était un peu trop, et trop inhabituel. Après une demi-heure, sans en avoir clairement conscience, le centre de crise se concentra sur le département – l'échelle était plus appropriée puisqu'elle correspondait aux plans consacrés.

Au bout d'une heure et demie, le niveau des difficultés ne cessait de s'élever, vertigineusement. Et des univers entiers échappaient à la puissance publique : les grands réseaux étaient noyés, des gares étaient soit submergées soit transformées en îlots coupés du monde ; les hypermarchés ne pouvaient plus être alimentés. Mais ces réseaux n'avaient pas de liens vraiment étroits avec la cellule de crise préfectorale, qui n'était d'ailleurs pas armée pour traiter ces grands problèmes systémiques. Sans s'en apercevoir, on se mit à traiter les problèmes de la préfecture – je veux dire du bâtiment.

Et au bout de deux heures la cellule de crise avait suffisamment à faire avec les problèmes et tensions internes à la salle de crise. Chacun tentait de conserver les prérogatives de sa propre organisation. Ce qui entraînait en contradiction avec la pression des problèmes, bien entendu transversaux. Et l'exercice s'arrêta.

Le préfet engagea le débriefing en faisant preuve d'un maximum de pédagogie. Mais le terrain était lourd : chacun avait d'abord l'obsession de consolider l'image d'excellence de sa propre organisation. Nous mesurions avec le préfet à quel point les efforts à déployer seraient lourds. Et surtout qu'ils seraient davantage d'ordre culturel que logistique et technique. Une fois encore un enseignement se dégageait : des milieux non préparés ne peuvent faire face à un exercice, et aucun débriefing fécond ne peut être réalisé. Des formations s'imposent.

19-20 avril 2000 – Se rassurer à tout prix : un zéphyr très particulier sur une docte assistance

Grand colloque international au Collège de France organisé par l'Académie des sciences, l'Académie nationale de médecine et le Conseil pour les applications de l'Académie des sciences sur la question controversée des effets sur la santé de l'utilisation des téléphones portables. J'interviens sur la grammaire pour traiter ce type de difficulté, si l'on veut ne pas plonger tout de suite dans des impasses sociétales : « Le pilotage décisionnel des risques émergents ».

Comme toujours, la question du « pilotage » n'est pas celle qui retient l'attention. Tout doit être résolu par les données d'expertise, vision qui montre de plus en plus ses limites mais qui reste largement dominante. Donc, la vedette est donnée aux laboratoires qui font des mesures.

De nombreux laboratoires sont présents. La quasi-totalité n'a rien trouvé. Un seul laboratoire émet des doutes, fait état d'expériences et de mesures sans doute préoccupantes. Son représentant va passer un moment difficile. À lui, les hautes personnalités assemblées à la grande table, comme lors d'un jury de concours, vont demander des comptes. Comment ? Quelle méthode ? Quelles compétences des personnels ayant apporté leur concours ? Je suis très surpris de ce soudain acharnement dans le détail et le contrôle renforcé, alors que tous les autres laboratoires dont les résultats peuvent être utilisés comme « preuve » rassurante et indiscutable d'innocuité du téléphone mobile n'ont subi aucun interrogatoire – le contrôle n'était pas nécessaire puisqu'ils n'avaient rien mis en question et confortaient les attentes du plus grand nombre (ou des plus influents).

Et vient une question supplémentaire qui semble porter sur la véritable compétence académique, voire les diplômes, de l'empêcheur

de rassurer en rond. Comme il se trouve que le patron en question est un Noir, un zéphyr très particulier plane alors sur la docte assistance.

Juillet 2000 – Un monde universitaire viscéralement réfractaire. Crise ? « Une notion sans pertinence »

C'est la toute première réunion d'un groupe d'universitaires et de chercheurs qui viennent de créer un GIS (groupement d'intérêt scientifique du CNRS) pour travailler sur les risques et les crises.

Ce GIS prenait le relais d'un programme initial du CNRS : « Risques collectifs et situations de crise », avec, entre autres, deux objectifs, comme l'analysent Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux :

Inscrire la thématique des risques et des crises dans le champ de la recherche en sciences humaines et sociales. Contrairement à ce qui était observable dans l'univers anglo-saxon, cette thématique a tardé à apparaître en France comme un objet académique. Dans les années 1970, elle n'était traitée que par quelques chercheurs isolés, se trouvant souvent en marge de leurs institutions et se situant plutôt dans une perspective « d'ingénierie sociale ». Faire de cette thématique un objet « normal » pour la recherche en évitant de constituer les risques et les crises collectifs en tant que discipline. La tentation était forte, notamment dans les années 1970 et 1980, de créer un champ disciplinaire nouveau autour des « sciences du danger » (crisologie, risquologie, cindyniques, etc.)³.

Tour de table de présentation inaugurale : il est doctement posé, en loi fondamentale, identitaire et consensuelle (à une exception près, moi-même), que la notion de crise n'a pas de pertinence. Un à un les intervenants soulignent que leur discipline a fait le tour de la question et a conclu à l' inanité du sujet. Le GIS produira pourtant sur plus d'une décennie de nombreux textes de qualité. Mais au moins personne ne prit le risque de reconnaître, devant ses pairs, que la question des crises puisse être considérée comme objet scientifique pertinent.

Un souci majeur du GIS fut d'attirer à lui d'autres disciplines que la sociologie ou la science politique. Il fallait absolument des économistes, pour présenter mieux. Et des représentants des « sciences dures », sans lesquelles il ne saurait y avoir de crédibilité scientifique véritable. Cela se fit peu : l'idée de faire venir des spécialistes des autres disciplines

3. Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux, « Le risque comme objet de recherche académique », *La Revue pour l'histoire du CNRS* [en ligne], 16, 2007, URL : <http://histoire-cnrs.revues.org/1527> (§ 1).

pour s'interroger sur les situations-limites n'était pas très en rapport avec les cultures dominantes. À la rigueur, une autre discipline pouvait se laisser inviter, mais c'était alors pour exposer *ses réponses* théoriques aux crises, non pour s'interroger sur les mises en question théoriques (encore moins pratiques) auxquelles les crises exposaient la discipline que l'on représentait.

Avec le concours très actif d'Isabelle Bourdeaux, Claude Gilbert (CNRS), cheville ouvrière du programme, sut éditer une solide collection de cahiers, notamment de très intéressants retours d'expérience, qui démentirent de belle manière les préventions instinctives de la réunion originelle.

Mais, et c'est sans doute largement lié à ces préventions fondamentales, de grandes difficultés ont marqué cette aventure éphémère – ce qui souligne d'autant mieux le mérite des pilotes du GIS :

La recherche sur les risques et les crises, qui appelle l'interdisciplinarité (au sein des SHS mais aussi avec les autres sciences), s'inscrit encore difficilement dans un paysage qui demeure fortement marqué par le découpage disciplinaire. De façon liée, l'articulation recherche/enseignement ne s'est pas véritablement effectuée dans ce domaine, les risques et les crises restant avant tout des thématiques de recherche (ce qui n'est pas sans poser des problèmes en termes de formation, de cursus, de carrière). La recherche sur les crises demeure toujours difficile, notamment sous l'angle de l'accès aux terrains et acteurs, des problèmes de confidentialité⁴.

En vérité, ce sont là des questions bien trop dérangeantes pour la culture académique dominante – qui exige stricte délimitation des objets d'étude, exclusion des phénomènes non récurrents, rejet absolu des extrêmes et autres aberrations statistiques, autonomisation de l'activité intellectuelle, séparation disciplinaire, rejet des notions et approches qui ne peuvent se fixer de façon univoque et définitive, prééminence des acquis de la littérature sur les observations, etc. Ce sont les mêmes difficultés que l'on observe dans les milieux de la décision et de l'action opérationnelle, tout entiers centrés sur les situations « normales », récurrentes et sans surprises. Avec sans doute en plus, dans l'univers académique, l'héritage, à la fois grand et lourd à porter, de la haute tradition des monastères médiévaux protégés des turbulences du monde.

4. *Ibid.* (§ 9).

Ces obstacles sont universels. Combien de colloques qui se doivent de juxtaposer, avec toutes les séparations naturelles voulues, « théoriciens » et « praticiens ». Et qui brouille la ligne de démarcation déclenchera un profond malaise... Lorsque je suis sollicité pour évaluer un projet d'article pour une revue scientifique dans le domaine des risques et des crises, je fais régulièrement la remarque que l'auteur devrait passer moins de temps à psalmodier les acquis de la littérature, à citer tous les grands auteurs, qu'à prendre à bras-le-corps la réalité qu'il prétend analyser. Et il n'est pas rare de voir des chercheurs partir sur un théâtre d'opérations en ayant déjà préparé leur papier, fixant à l'avance les observations qu'ils feront immanquablement, ne laissant du blanc que pour les illustrations qui permettront de conforter les thèses qui leur ont été enseignées. Il est cependant délicat de trop insister dans ce sens, car toute prise de distance avec les règles rituelles fait prendre le risque de voir rejeter les articles proposés dans les revues où il faut publier pour s'assurer un classement international devenu vital.

Octobre 2000 – Savoir cueillir le sublime quand il arrive : Brecht, *La Vie de Galilée*, sir Robert May à Bruxelles

Je participe à une conférence organisée par la Commission européenne sur le thème : « Science et gouvernance dans une société de la connaissance : un défi pour l'Europe ». J'interviens sur le thème des nouveaux défis de gouvernance posés par les crises actuelles. Nous sommes loin du temps où le décideur pouvait imposer ses vues à partir d'une expertise scientifique officielle, sûre et définitive, propriété des seules autorités.

Un exposé va marquer toute la journée par sa force, sa limpidité et la qualité de l'orateur. Celui de sir Robert May, éminent scientifique ayant contribué à la modélisation mathématique des systèmes complexes et ancien *chief scientific adviser* du Royaume-Uni. Extrait :

Sur de nombreux grands enjeux – tout à la fois de sécurité et d'éthique – la science donne rarement à elle seule des réponses indiscutables. Comme l'a écrit Brecht dans sa pièce *La Vie de Galilée* : « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie. »

2000-2005 – La fragilité des avancées remarquables : décrochage de vision au Club des grands réseaux

Vers la fin des années quatre-vingt-dix, on put mettre sur pied un « Club des grands réseaux », composé d'une dizaine de responsables de gestion de crise, pour partager expériences et questionnements. Au début, il s'agissait d'ouvrir des lignes d'interrogation de fond sur les risques émergents, les crises en devenir, les questions pouvant intéresser les directions générales.

Hélas, la nature reprit ses droits, et ces avancées furent bientôt réduites dans leur ambition : il s'est alors agi, simplement, d'échanger de bonnes pratiques opérationnelles ; on passait du stratégique au tactique. Cela restait utile, mais le cœur du projet était touché. Ce repli vers les « caisses à outils » s'affirma au moment même où, au tournant du siècle, les crises connaissaient de fortes mutations et où il aurait été nécessaire de faire un grand pas en avant, non un demi-pas en arrière.

L'une des dernières initiatives auxquelles je pus participer fut une étude pour recueillir les avis des présidents des grands groupes constituant le club sur ce qu'ils attendaient de leur cellule de crise. Il fut bien compliqué d'obtenir les rendez-vous, alors même que j'étais mandaté par les responsables des situations de crise dans les groupes en question. Un président accepta de m'accorder une audience et il me précisa sa philosophie : « *En temps de crise, j'ai coutume de laisser faire la démocratie, je n'interviens pas.* » Dans un deuxième cas, je ne pus rencontrer que le directeur général, qui me fit savoir qu'il n'y avait plus de problème : j'étais intervenu déjà dix ans auparavant dans son groupe, et donc tout était fait. Dans un troisième et dernier cas, je pus rencontrer un cadre dirigeant, qui m'assura que la question n'avait pas de pertinence pour son groupe, car les crises étaient toujours gérées à l'échelle locale et ne pouvaient remonter au niveau groupe. Je me montrai quelque peu perplexe, mais en vain – on ne saurait faire bouger les lignes Maginot : elles ne sont pas faites pour interdire le passage de l'ennemi, mais pour instituer une barrière au questionnement.

La mort du club était proche. D'autres clubs virent le jour pour permettre des échanges de boîtes à outils entre intervenants opérationnels. L'ambition d'intéresser les dirigeants à ces enjeux cruciaux dut être oubliée.

Et le travail cessa faute de présidents.

28-29 avril 2000 – Toujours espérer, ne pas trop rêver : création de l'European Academy for Crisis Management

À l'invitation de la Suède, en coopération avec les Pays-Bas, je suis à Stockholm pour un séminaire sur la question des crises avec mes homologues européens, notamment les Néerlandais, toujours leaders sur le sujet. L'ambition est de créer une instance rassemblant universitaires, chercheurs, praticiens sur les questions de crise. C'est le projet d'Académie européenne sur la gestion de crise. Une dimension assez classique du projet put se concrétiser : établir une plate-forme d'échange entre « théoriciens » et « praticiens ».

Pour ma part, espérant bien davantage, j'avais insisté sur l'intérêt qu'il y aurait à développer des capacités d'analyse et d'appui immédiats en cas de situation très difficile à l'échelon européen. Cette avancée ne put se réaliser. Le fossé entre académiques et opérationnels ne permettait guère l'invention de dynamiques de ce type. Les académiques n'ont vraiment pas dans leurs gènes la dimension de mobilisation flash en cas de situation critique. De leur côté, les opérationnels présents étaient surtout des tacticiens intéressés à améliorer leurs caisses à outils, quand il aurait fallu des analystes stratégiques de haut vol – qui ne sont jamais présents dans ce type de rencontres.

Ce voyage cap au nord fut néanmoins utile. J'avais invité Bertrand Robert (Argillos) à m'accompagner. Bourreau de travail et grand navigateur en ces terres de crise, il en profita pour rédiger là-bas « Du management de crise au management de la surprise⁵ », qui allait ouvrir une série d'explorations et d'initiatives menées ensemble avec bonheur – dont un périple de deux ans sur les traces des phénomènes de surprise soutenu par la Cité des sciences et de l'industrie (fondation Villette-Entreprises) et qui nous amena à rencontrer une quarantaine de praticiens issus de milieux professionnels très différents (militaires, artistes, praticiens des arts martiaux, skippers, météorologistes, mathématiciens...) mais convergeant vers une grammaire commune de la surprise, mise en écho avec la canicule de l'été 2003⁶.

5. Article publié dans *Environnement, risques et santé*, n° 1, mars-avril 2002.

6. Livret Argillos : *Esquisse d'un alphabet de la surprise*, 2004.

12-13 juin 2001 – L'importance cruciale des identités culturelles : « *On ferme la Suisse !* »

J'ai été sollicité par Laurent Carrel, en charge de la « Formation stratégique à la gestion des crises » à la Chancellerie fédérale à Berne. Il s'agit d'un exercice sur le thème d'une attaque des réseaux d'information du pays en 2005. Nous sommes au Centre fédéral d'instruction de la protection civile, à Schwarzenburg. Laurent Carrel a eu une idée très stimulante : tandis que les responsables suisses sont impliqués dans la simulation, un groupe d'experts internationaux – une quinzaine de personnes, sous la direction de Uriel Rosenthal des Pays-Bas, pionnier de l'étude des crises en Europe – aura la charge d'intervenir au cours de l'exercice pour stimuler le questionnement.

Lors d'une séquence prévue pour une prise de parole des experts, je crois bon d'attirer l'attention sur la dimension internationale du scénario : avec les réseaux, on est d'emblée en espace largement ouvert. Je suis rapidement contré par un colonel qui fait remarquer que je ne suis pas suisse et que je ne connais pas la logique de réponse propre à la Confédération. Pour une grande crise comme celle-là, fait-il sèchement observer, la doctrine est claire et a toujours été appliquée dans l'Histoire : « 1^o) *on ferme la Suisse* ; 2^o) *l'armée prend le contrôle* ; 3^o) *l'armée applique le plan*. » Nous échangeons un regard avec Laurent Carrel, qui déclare le moment venu pour une pause. Durant celle-ci, Uriel Rosenthal fait un point de pilotage : ce n'est pas à nous, étrangers, de vouloir changer la culture helvétique ; pas de commentaire sur les trois temps sacrés qui viennent d'être indiqués.

Avant la reprise, un officier vient m'expliquer, preuve de terrain à l'appui, ce qu'un étranger ne peut comprendre. Nous faisons quelques centaines de mètres et nous nous retrouvons dans un décor magnifique : l'authentique carte postale suisse – un grand espace de verdure qui monte vers les hauteurs, avec de chaque côté des bosquets d'arbres majestueux. Et l'officier me fait le commentaire qui me manque sur le premier amendement : « *On ferme la Suisse.* » « *Vous voyez, les chars allemands descendent la pente herbeuse, et nous leur fondons dessus depuis les deux bosquets de droite et de gauche. C'est ainsi que l'on protège la Suisse.* » Je songe aux réseaux informatiques, aux réseaux bancaires, aux participations suisses dans la centrale nucléaire de Fessenheim, aux réseaux aéronautiques... Mais je me tiens à la ligne fixée par Uriel : nous ne sommes pas chez nous, nous devons respecter les ancrages culturels : « *On ferme la Suisse.* » Comme

d'ailleurs « on ferme la France » lorsque le nuage de Tchernobyl rôde alentour.

11 septembre 2001 – L'émotion en boucle, la prise de recul impérative mais le plus souvent interdite

Ce jour-là, je suis en lointaine banlieue parisienne avec l'Association nationale des commissions locales d'information (prévues pour l'information autour des installations nucléaires de base). Les téléphones portables ont été éteints en raison d'un problème d'interférence possible avec l'enregistrement vidéo. En sortant, tous les portables crépitent : New York est ciblé par des avions de ligne kamikazes, le Pentagone est touché, on est inquiet pour les avions en vol. Des participants m'ont pris dans leur voiture pour me ramener à Paris, et le conducteur fonce comme un fou pour... Pourquoi au fait ? Je lui fais remarquer que le plus important est de réfléchir, de changer nos cartes mères, et pas de risquer l'accident : de toutes les manières, ce n'est pas nous qui pourrions faire quoi que ce soit pour les secours d'urgence à New York et ailleurs.

En arrivant chez moi, je commence par coucher sur le papier quelques repères de réflexion, quelques questions structurantes. Certes, je ne vais pas d'un coup dresser la note de synthèse définitive du choc monstrueux qui vient de se produire et de ses conséquences, là n'est pas l'objectif. L'enjeu est de se mettre en posture de réflexion, d'intelligence novatrice, et pas de se livrer à l'émotion brute qui engloutit totalement. Ensuite, je vais écouter France Info pour alimenter ma grille, affiner mes questionnements. Enfin, quand je dispose d'une esquisse de grille pour clarifier ce que je veux apprendre, j'allume la télévision. Je ne me livre pas pieds et poings liés à ce déversoir incontrôlé d'émotion brute. Comme l'a bien écrit Enrico Quarantelli, les barrières de tri des chaînes d'information sont sévères, sauf en crise majeure : alors on ouvre en grand et on déverse, fini le journalisme, place à l'émulsion d'émotion.

Deux jours après, je suis invité par Philippe Dessaint sur TV5 et, par la qualité de ses questions, nous pouvons aller au-delà du commentaire immédiat. Extraits :

Question : « En quoi cette crise est-elle différente ? Quelles préparations à ce type de crise ? »

P. L. : « On va avoir affaire à de grandes ruptures, et cela, intellectuellement, culturellement, on n'y est pas préparé. On fait des exercices d'urgence pour répondre à ce qui est bien connu ; pour une crise un peu non conventionnelle, on n'a pas grand-chose ; et pour des ruptures majeures,

cela supposerait qu'il y ait beaucoup plus de capacité de questionnement, et de capacité de passage entre ce questionnement et la mise en action. Pour le moment ce genre d'entraînement et de réflexion est assez faible. »

Question : « Est-ce que le président Bush vous paraît avoir les grilles de lecture pour interpréter la crise actuelle ? »

P. L. : « La première chose qu'annihilent les crises, instantanément, chez des gens qui ne sont pas suffisamment préparés au non conventionnel, c'est la capacité à se poser des questions, à avoir un tableau de bord stratégique. Ici, le niveau d'émotion est tel que le piège est majeur. La grande question : quel acte poser maintenant pour qu'il y ait une sortie de crise qui soit possible, parce qu'elle ne se résoudra pas uniquement par des jets de missiles. »

Question: « Vous êtes critique sur ce que les télévisions ont pu faire ? »

P. L. : « Il faut donner de l'information. Mais, passer en boucle, constamment, ce qu'il y a de plus émotionnel, au moment où il faut de la prise de recul, de la réflexion en termes de sens – car une crise est un effondrement de sens –, c'est mettre l'émotion en effet Larsen. Qu'on ne se pose pas ensuite la question de savoir si on peut gérer la crise. »

Pendant que je m'entretiens avec Philippe Dessaint, pour tenter de mettre de la réflexion en lieu et place de la seule émotion, un réalisateur zélé passe et repasse l'inévitable séquence des avions percutant les tours.

21 septembre 2001 – AZF : « Patrick, on est en crise, on n'a pas le temps de réfléchir »

Matinée du 21 septembre, dix jours après le choc du 11 Septembre. Je reçois l'information sur une colossale explosion ou quelque chose de très grave à Toulouse. Je songe immédiatement aux risques liés aux produits les plus toxiques stockés sur la zone. Le téléphone ne fonctionne plus. J'écoute la radio et entends les paroles d'un journaliste lors d'un flash : « *Les vitrines sont cassées, on attend les casseurs.* » J'appelle immédiatement la personne que je connais bien et que j'apprécie à la direction de la station en question pour lui faire part de mon étonnement. Réponse réflexe : « *Patrick, on est en crise, on n'a pas le temps de réfléchir.* » Je n'ai pas le temps de m'esclaffer : « *Non mais pas vous !* », qu'elle a déjà raccroché.

Cela me fait revenir à l'esprit cet échange rapide avec un rédacteur en chef d'une grande chaîne de télévision lors d'un des innombrables séminaires où lui comme ses confrères venaient enseigner aux responsables industriels le b.a.-ba de la communication de crise. Lors du

temps des questions, je m'aventurai à lui demander : « *Et vous, que faites-vous quand vous avez une crise ?* » Réponse du tac au tac : « *J'envoie les motos !* » Je poursuis : « *Non, je veux dire quand vous, vous êtes en crise ?* » Le rédacteur en chef répond : « *Je ne comprends pas la question.* » Et je conclus : « *Tout le problème est là.* »

Je reçois dans l'heure l'appel d'une journaliste de magazine : « *On risque maintenant des attaques sur les centrales nucléaires, vous pourriez m'envoyer un schéma avec les points les plus vulnérables des centrales ?* » En raccrochant, je réponds : « *Vous le voulez en noir et blanc ou en couleurs ?* » Décidément, le vide cérébral s'installe vite...

Plus tard, je rencontrerai une journaliste de radio qui a couvert l'événement pour lui demander comment ça s'était passé pour elle. Réponse : « *Eh bien, j'étais dans un bureau voisin, on est venu me chercher et on m'a mise devant un micro.* » Question : « *Et quelle préparation avez-vous pour faire face à des situations aussi graves, où tout est aussi sensible et alors que vous êtes au nombre des acteurs dans la position la plus délicate ? — Aucune.* »

Dans l'après-midi, ma correspondante dans un grand groupe m'appelle : « *Si tu veux avoir les numéros des salles de crise, va sur le site de la préfecture de Haute-Garonne.* » Je m'y rends, et trouve effectivement une vingtaine de numéros. J'y repère le numéro de Total et j'appelle. « *Comment avez-vous eu ce numéro ?* » Je leur dis qu'il est en accès libre sur le site de la préfecture, et qu'il serait urgent de prévenir Toulouse.

Plus tard encore, j'apprends que la zone de l'aéroport, avec les installations d'Airbus, où travaillent des milliers de personnes, n'a pas été affectée. Réflexion : on ne songe pas assez à donner des informations sur ce qui *n'est pas* affecté. Cela pourrait soulager considérablement tous les acteurs et personnes impliqués. Mais cela supposerait de la prise de recul, capacité instantanément pulvérisée chez qui n'est pas préparé.

Je note aussi les déclarations immédiates du procureur de la République assurant qu'à 99 % ce n'est pas un acte terroriste. Je me fais la réflexion qu'il va lui falloir apporter au plus vite des éléments pour conforter cette thèse, sinon tout le monde va penser qu'il parle sur ordre.

En matière de pilotage, la cohabitation gouvernementale ne facilite guère les choses, président de la République et Premier ministre se livrant à une course-poursuite et à des acrobaties bien peu adaptées. Et, vu le nombre de ministres qui viendront d'urgence sur la zone, je

me demande comment le préfet peut réellement tenir le rôle qui lui est dévolu dans les plans.

J'avais déjà vu, lors de l'incendie dans le tunnel du Mont-Blanc (mars 1999), comment un préfet avait dû faire des circuits constants entre l'aéroport (Genève), le lieu du drame (Chamonix) et la préfecture (Annecy). À défaut de mise en ordre de l'échelon ministériel, il serait judicieux de clarifier dans les plans que c'est bien le directeur de cabinet qui est en charge de la gestion de la crise, le préfet étant mobilisé pour l'accueil des multiples personnalités qui se présenteront sur les lieux.

Pendant des années après l'épreuve AZF, je ne cesserai d'entendre de toutes parts qu'il aurait fallu un vrai retour d'expérience sur cette catastrophe urbaine de grande ampleur. Pour ma part, je l'ai suggéré à deux reprises en tête-à-tête avec des préfets. Je soulignai sans relâche que, si l'on voulait guérir les cicatrices profondes, une démarche collective devait être engagée. Notamment pour identifier les meilleurs comportements, les meilleures questions à se poser. Les réponses restèrent évasives. J'ai donc proposé, puisqu'il semblait impossible d'ouvrir cette perspective, de prendre l'affaire différemment. À partir d'un autre point de vue, qui éviterait la réouverture de dossiers trop délicats : « Supposez que, demain, une autre capitale économique régionale en Europe subisse une épreuve de ce type. Qu'est-ce que les responsables et les citoyens de Toulouse auraient à donner comme conseils ? » La proposition ne souleva pas plus d'intérêt.

Octobre 2001 – L'arlésienne de tout mon parcours : « *Le dirigeant ne viendra pas* »

Au mois de mai 2001, j'avais été invité à intervenir en introduction d'une grande conférence de l'IATA (Association internationale du transport aérien) qui se tiendrait à Rome au mois d'octobre. Fin août, le programme est bien en place.

Le 11 Septembre, séisme mondial, notamment pour l'aérien. Dans les jours qui suivent je tente de joindre mon interlocuteur IATA à Londres pour m'informer des changements qui seront opérés pour la conférence, le mois suivant. Impossible de le joindre. J'interviens auprès de mes interlocuteurs d'Air France, qui actionnent l'IATA par leurs canaux. Finalement, l'IATA nous fait savoir que la question est prise en considération. Mais rien ne vient. J'imagine alors que les intervenants et moi-même qui ai soulevé la question et dois intervenir

en ouverture de la conférence, nous serons invités dès notre arrivée à Rome à venir discuter des changements de programme à envisager. Mais non, rien. J'imagine alors que quelque chose se passera au petit déjeuner juste avant l'arrivée en salle de conférence. Rien.

Je vais entrer dans la salle de conférence, et un quidam vient m'avertir à la sauvette : « *Le président [de la conférence] ne viendra pas.* » Comme je suis président de la séance introductive, c'est à moi de jouer, dans un vide sidéral en matière de pilotage. Une fois encore, on me laisse les clés.

J'ouvre la conférence sur le 11 Septembre, qui n'est pas au programme. La discussion va durer plus d'une heure trente. À l'évidence, la salle n'a que cela à l'esprit. En fin de séquence, au grand soulagement des spécialistes du « business as usual », la conférence peut reprendre son cours normal et revenir au sujet réel du rassemblement : les crises habituelles, connues, répertoriées, pour lesquelles on dispose déjà des éléments de langage garantis, et surtout des PowerPoint préparés et validés.

Une pause est décidée de façon que chacun puisse reprendre ses esprits et redescendre sur terre, dans le territoire des crises normalisées. Je croise à leur fauteuil les directeurs de sécurité d'American Airlines et de Continental, qui me remercient : « *C'était le seul sujet important de la conférence.* »

Je suivrai ensuite les divers ateliers, où les PowerPoint s'enchaînent dans un roulement continu, parfaitement huilé. Mais je suis comme absent : je n'arrive pas à oublier le choc subit par la confrontation à cet effacement complet et consensuel des événements du mois précédent.

Ce qu'il me faudra comprendre, c'est que je viens de voir à l'œuvre la puissance extraordinaire des dynamiques chaotiques sur nos modèles et systèmes de pilotage. Car ce que je viens de vivre à Rome, un mois après les attaques du 11 Septembre, sera le modèle le plus fréquent de toute mon expérience. Si je voulais retranscrire fidèlement cette expérience je risquerais fort de lasser gravement le lecteur en alignant page après page les mêmes fuites des directions et autres instances de gouvernance devant toute initiative – séminaire, exercice, retour d'expérience, conférence, etc. – en matière de crise et de rupture majeure. Et cette fuite ne fera que s'accélérer avec la généralisation des tableaux chaotiques. Je mentionnerai juste ici quelques exemples que le lecteur impatient pourra aisément ne pas lire.

Octobre 2007

Je dois intervenir devant plusieurs centaines de cadres d'un grand groupe. Bien entendu, l'intervention a fait l'objet de moult préparations pour caler la conférence et son contenu. Nous y voici enfin. Dans son mot d'accueil, la personne prenant la parole indique que les directeurs n'ont pu se libérer. Vient le temps des questions, un cadre de haut niveau se lève : « *Monsieur, il ne vous a pas échappé que la direction générale n'est pas venue. Pensez-vous que nous ayons une chance ?* »

Janvier 2008

Ce jour-là, quelque 140 chefs d'établissements scolaires sont venus pour réfléchir sur le thème « Gérer les situations de crise ». En raison des tensions croissantes dans les établissements, des épisodes graves qui peuvent s'y dérouler, et s'y déroulent déjà, la journée apparaît très importante, et même davantage : il s'agit de questions vitales, d'usure des personnels, d'identité professionnelle profondément atteinte. Ces enjeux mêmes qui exigent la présence et l'implication personnelle des dirigeants. Mais, les premiers mots d'accueil donnent le ton : « *Le recteur ne viendra pas.* » Avec la phrase rituelle : « *Il a un rendez-vous avec le ministre.* » Je ne peux une nouvelle fois que songer à ce qui se passerait si un responsable suggérait à un ministre s'invitant à l'agenda le jour d'un séminaire de cette importance qu'il vienne lui aussi. Quelle démonstration !

Novembre 2009

Dans ce grand groupe, exercice de crise. L'un des hauts dirigeants est présent, ce qui est un très bon point. Il manque seulement le directeur de crise du groupe. Je m'en étonne ; on me précise qu'il est « *en congé* ». Le ton est un peu étrange, et je poursuis l'interrogation. On m'explique alors qu'il a posé ses congés voici déjà plusieurs mois. Je ne comprends toujours pas, nous sommes totalement hors période de congés scolaires. On m'explique : « *Oui, il a posé ses congés le jour où l'on a arrêté la date de l'exercice.* » Mais le dirigeant présent me « rassure » : « *En cas de crise, de toutes les façons, on l'écarterait.* » Je reste interloqué et me dis en moi-même : « *Mais alors, pourquoi détient-il le poste de directeur de crise ?* »

Automne 2011

J'interviens dans un pays autre que la France pour un séminaire de haut niveau : une journée avec conférence en matinée et simulation non conventionnelle l'après-midi. Une fois encore, l'objectif est de préparer les responsables aux crises hors cadre. Avec les services, nous avons passé des semaines à ajuster et changer la date du séminaire de telle sorte que le dirigeant puisse être présent. Hélas, la première phrase prononcée sur le chemin de l'auguste bâtiment officiel où doit se tenir la conférence est

celle qui toujours revient : « *Le dirigeant ne viendra finalement pas.* » Je dois avouer que je suis à nouveau surpris vu l'énergie et le temps engloutis à trouver une date qui puisse convenir à la haute personnalité. Je n'aurais pas dû être surpris – c'est la présence du dirigeant qui aurait dû constituer une surprise. Bien évidemment le message passe cinq sur cinq : les départs se multiplient au cours de la matinée, le numéro deux partant le premier. Pour l'exercice de simulation, seule une vingtaine de personnes sur la centaine de la matinée est restée, alors que l'important était bien cette mise en situation collective, non l'exposé introductif. J'ai le grand plaisir de travailler avec des personnes à la fois passionnées, très compétentes dans leur domaine, imaginatives. Mais il me faut bien remarquer qu'elles sont totalement extérieures aux instances qui auraient à prendre en charge une situation délicate pour le pays.

Je suis bien entendu victime des cartes mentales inculquées lors de la formation, notamment en prépa, où l'on consacre le principe de compétence comme fil rouge de la progression de carrière. La réalité, à partir d'un certain niveau hiérarchique, obéit souvent à d'autres lois : les réseaux non explicites, la capacité de nuisance, la démonstration constante de conformité, l'assurance permanente qu'on ne posera jamais de question sérieuse. Si les agences de notation s'intéressaient à la robustesse des entreprises et des États en temps de turbulences structurelles sévères, elles pourraient avantageusement faire entrer ces considérations dans leurs grilles d'évaluation.

1980-2005 – De solides compagnons de route : médecins de catastrophe, îlot de pionniers

Ce fut un long et vivifiant compagnonnage. Il commença avec mes premières interventions dans les cours de médecine de catastrophe inaugurés par le professeur Pierre Huguenard à Créteil, au Samu 94. J'avais un immense respect pour ces pionniers qui avaient dû se battre pour ouvrir de nouvelles perspectives et compétences.

Je fus toujours surpris par leur ouverture au hors cadre – qui ne les terrorisait pas ; au contraire, ils savaient qu'il leur fallait se préparer à l'inconnu. Ce furent de multiples rencontres, avec des interventions en cours universitaires, en colloques, en retour d'expérience. Ainsi avec l'équipe de Pierre Huguenard, et bientôt avec Marie-Cécile Barthet à Toulouse, Christine Ammirati et Carole Amsellem à Amiens, Martine Papaix-Puech à Kourou. Et le professeur Pierre Carli, patron du Samu de Paris. Il y eut aussi des interventions en Belgique, à la demande de pionniers là encore.

Quelques flashes me reviennent.

L'alerte des services de secours médicaux lors du drame du Heysel (1985). Un ancien du Samu 94 me raconta qu'il était en France chez des amis ce soir-là et qu'il aperçut à la télévision un bandeau annonçant qu'une catastrophe était en cours au Heysel. C'est lui, me dit-il, qui prévint ses collègues de Bruxelles. Sans doute un peu loin des plans : être prévenu par quelqu'un qui regarde un match de télévision à l'étranger qu'il se passe un drame dans votre quartier...

Mons et la Chine. J'avais été invité à intervenir à Mons lors d'un colloque (1999), et Jean-Michel Servais, l'ami médecin urgentiste responsable de l'enseignement de médecine de catastrophe me relata une expérience à méditer. Un jour il reçut la visite d'une délégation chinoise qui lui demanda s'il pourrait ouvrir cet enseignement à des médecins chinois. La réponse fut favorable et tout était quasiment engagé. Au dernier moment, en prenant congé de ses visiteurs, une question traversa l'esprit du patron belge : « *Au fait, combien d'étudiants comptez-vous nous envoyer ?* » En Europe, une promotion pour ce type d'enseignement est d'environ quinze personnes, cela pourrait monter à vingt-cinq, mais guère davantage. Réponse : « *Eh bien, mille !* » Rupture totale : bien entendu, le cours était pulvérisé. La faculté, l'université, la ville même de Mons sortaient de leurs repères. La cartographie fut immédiatement changée : « *Nous vous envoyons les professeurs.* »

AZF. Je me souviens de cet entretien poignant avec Marie-Cécile Barthet, directrice des secours médicaux le 21 septembre à Toulouse : « *Lorsque j'ai vu le drame du World Trade Center, je me suis demandé : "Mais comment ont-ils fait avec tous ces blessés ?" Dix jours plus tard, à Toulouse, nous en avons beaucoup plus. Et c'est là qu'il a fallu improviser pour faire face, car nous étions hors de nos cadres. Nous avons l'habitude de dire à l'hôpital : "Nous allons sur site lors d'une alerte, soyez prêts à accueillir les blessés que nous ramènerons : vous avez quarante-cinq minutes." Mais non, ce n'est pas vrai ! Nous sommes allés vers le site, sans savoir d'ailleurs où il était puisque les rumeurs disaient "bombes dans tout Toulouse". Et, bien avant que nous soyons de retour, les blessés ont afflué sur les hôpitaux : six minutes après l'explosion pour l'un, huit minutes pour l'autre. En outre, il y avait de nombreux blessés déjà dans l'hôpital en raison des bris de vitres.*

Il y avait aussi ce nuage orangé, et bien sûr la règle de confinement – vous confinez comment quand il n’y a plus de vitres ? Ce n’est pas tout : la question de la tenue des bâtiments était posée. Fallait-il évacuer l’hôpital ? Voilà quelle était la situation. »

La canicule, le professeur Pierre Carli. Après deux jours d’intervention et deux nuits de garde, au lieu d’aller prendre son repos, le patron du Samu de Paris prend du recul. Il fouille Internet, et finit par trouver la clé : l’analyse de la vague de chaleur qui a fait quelque 700 morts à Chicago en 1995.

Clarification : le problème n’est pas la chaleur diurne, mais la température nocturne, qui ne descend pas et ne permet pas au corps de refaire ses équilibres ; le problème n’est pas tant le pic de chaleur que l’accumulation et la durée, qui épuisent les organismes ; le problème (alors que la première alerte avait été sur une personne jeune qui faisait du sport), ce sont les personnes âgées, notamment en maison de retraite. L’hôpital n’est pas la solution, il faut se porter au front ; la grande difficulté est de nature granulaire : les personnes isolées ; dans les maisons de personnes âgées, la vague mortelle peut très bien rester non détectée : passer de un décès à deux n’est pas un signal bien clair au niveau élémentaire, mais l’addition générale peut être très lourde ; la méthode n’est pas complexe : il faut rafraîchir avec des glaçons, de l’air conditionné, des toiles humides, etc.

Action : dans la nuit, Pierre Carli joint la brigade des sapeurs-pompier de Paris, et ensemble ils mettent en place un protocole. La contre-attaque est engagée. Au moment d’ailleurs où, en haut lieu, on continuait à certifier qu’il ne fallait pas s’inquiéter, et que c’étaient des « morts naturelles ». Et le ministre de la Santé pourra préciser en direct sur TF1 : « Nous comptabilisons le nombre de morts. »

5 février 2002 – « Je vais vous donner lecture du message qu’adresserait à Ben Laden un observateur qu’il aurait envoyé suivre notre conférence “Terrorisme et responsabilité pénale internationale” »

Françoise Rudetzki, présidente de SOS Attentats, organise ce grand colloque à l’Assemblée nationale, qui doit réunir de hautes personnalités internationales, un bon nombre de juges et d’avocats de renom, et bien sûr une foule de victimes d’attentats. Françoise nous a demandé, à Xavier Guilhou et moi-même, de tenir un rôle bien particulier :

intervenir en tant qu'experts, avec droit de questionnement direct à intervalle régulier au long du colloque.

L'intervention la plus marquante de notre part aura lieu lorsqu'une brochette d'éminents juristes internationaux enchaîne des exposés d'une érudition parfaite, mais tendant à faire comprendre que, finalement, il n'y a pas grand-chose à faire. Je sentais l'impatience grandir dans les rangs des victimes qui se pressaient au fond de la salle. Alors, en fin de table ronde, je pris la parole pour un point quelque peu décalé : *« Je vais vous proposer la note de synthèse que ferait un terroriste qui serait ici présent, pour envoi à Ben Laden :*

» 1. Les juristes vous suggèrent de ne plus frapper aussi fort qu'à New York, car ça oblige le monde à faire tout de même quelque chose ;

» 2. Pour les autres niveaux d'attaque, ne vous inquiétez pas : avant qu'ils aient trouvé la carte, le bon chemin, les bonnes méthodes, la bonne qualification juridique, vous avez au moins trente ans tranquilles devant vous. »

L'un des éminents juristes à la tribune reprend le micro et s'en prend à moi avec un ton bien moins policé que lors des exposés. Thème : *« Comment pouvez-vous discuter des avis aussi indiscutables, venant de personnalités aussi éminentes ? »*

J'enchaîne : *« Votre discours, je le connais bien : on croirait entendre un ingénieur nucléaire des années soixante nous dire que rien ne peut arriver dans une centrale, et qu'il est d'ailleurs interdit de soumettre ainsi à l'examen la parole d'ingénieurs aussi éminents. »*

Je revois personnalités et avocats de renom pris de fous rires communicatifs. Les victimes recommencent à respirer et se demandent comment on est soudain sorti de la chape de coton qui était tombée sur la grande salle.

12 mars 2002 – L'amiral qui n'avait pas peur

Je suis à Brest pour la conférence organisée par le vice-amiral d'escadre Jacques Gheerbrant, préfet maritime de l'Atlantique, sur le thème : *« Pilotage de crise, communication de crise – Nouveaux enjeux »*. Il s'agit de revenir sur le cas du naufrage du *Prestige* (novembre 2002). Le préfet maritime parle clair : il nous faut des retours d'expérience qui ne soient pas inscrits dans l'évitement et la langue de bois. Il précise quelle a été sa ligne de conduite tout au long de l'épisode : transparence permanente. Et souligne que les relations avec la presse n'ont pas posé de problèmes. La ligne était nette : information en temps réel. Même si cela pouvait être mal

ressenti par les politiques, dès lors privés de scoop. « *On disait à la presse ce qui marchait, ce qui ne marchait pas. Et on leur demandait de rendre compte des succès comme des échecs, sans oublier tout de même la bonne volonté.* » L'amiral Gheerbrant n'avait pas peur. Une bouffée d'air du grand large.

8 juillet 2002 – Quand les fautes de pilotage enfoncent encore plus les acteurs. New York, un an après : « *Le maire nous interdit de nous voir pour le débriefing* »

Un responsable régional des situations d'urgence m'a proposé de venir à New York pour participer à un débriefing d'une semaine sur le drame du World Trade Center et son traitement par les officiels. Il devrait y avoir là tous les grands services. J'arrive donc un lundi matin de début juillet 2002 pour participer à ce débriefing exceptionnel.

Étrange flottement, que je n'arrive pas à décrypter. Nous devrions déjà être en salle depuis quarante-cinq minutes. L'ambiance s'alourdit. Finalement, l'un des participants, James Ellson, ancien responsable des risques terroristes pour la ville de New York, vient me trouver et me confie : « *J'ai utilisé votre ouvrage [Preventing Chaos in a Crisis, McGraw Hill, 1993] le 11 Septembre, et il me fut très utile. Je vous dois une explication. Nous venons de recevoir l'interdiction du maire de nous réunir pour ce débriefing. Ce dernier sera confié à une agence conseil qui verra chaque service indépendamment.* »

Je suis abasourdi : le problème majeur, le 11 Septembre, a été la difficulté de communiquer entre grands silos ; et on va maintenant leur interdire de se parler ! On ne pouvait trouver pire. Une réunion se tient tout de même pour prendre acte du diktat. Ambiance poignante.

En fin de réunion, Jim Ellson accepte de venir me rencontrer pour une vidéo pédagogique, qui sera d'un intérêt exceptionnel. Une fois encore, il a fallu jouer aux marges.

Pour les autorités, ce sera encore pire que ce que j'anticipais. Chaque jour, les éléments les plus explosifs, les plus insoutenables, seront publiés dans le *New York Times*, mettant à vif les plus graves récriminations entre pompiers et policiers – ces derniers avaient pressenti l'effondrement des tours et avaient pu faire évacuer leurs hommes ; mais l'information ne parviendra jamais aux pompiers, qui perdront des centaines d'hommes.

Ruminant la décision du maire d'interdire le débriefing, je me remémore les mots de la grande historienne Barbara Tuchman : « *La*

*sottise est l'enfant du pouvoir. Nous savons tous, à force d'avoir entendu répéter la formule de Lord Acton, que le pouvoir corrompt. Nous sommes, en revanche, moins conscients du fait qu'il engendre la sottise*⁷. »

11 octobre 2002 – Les occasions manquées : quand l'auto-satisfaction est préférée au questionnement partagé, Météo France et son anniversaire des dix ans à Toulouse

Pour marquer le dixième anniversaire de son implantation à Toulouse, Météo France organise ce jour-là une manifestation sur le thème : « Vingt ans de météorologie ». J'interviens sur la question de la gestion de crise lors de la table ronde « La prévision du temps au XXI^e siècle ». Les tempêtes de 1999 sont bien entendu présentes dans tous les esprits. Étrangement, le discours dominant est très sûr de lui : « Chaque décennie, on gagne une journée dans les prévisions, et on est désormais certain à dix jours. » Encore une fois je me sens en décalage. Il me semble évident que ce type de manifestation pourrait aussi servir à ouvrir des questions, des pistes, à identifier les horizons nouveaux auxquels il convient de se préparer. Ainsi, pour Météo France, une exploration des limites possibles des modèles de référence confrontés au bouleversement climatique.

Octobre 2002 – L'indigence du pilotage : présidence de la République

Je suis reçu à ma demande par le conseiller technique à la présidence en charge des questions de risques industriels, et je lui remets une note : « Risques et crises : nouveaux enjeux politiques, nouvelles conduites stratégiques ». Je clarifie les enjeux : la mutation des risques et des crises, des capacités décalées, le risque d'une défiance croissante des citoyens à l'égard des responsables. Je suggère des pistes d'action qui pourraient être engagées par la présidence, ainsi que des propositions d'initiatives tant à l'échelon national qu'à l'échelle européenne et internationale. Mais l'entretien ne débouche guère. Mon interlocuteur m'indique qu'il n'y a pas de problème particulier, que ces questions sont désormais bien en main : en cas de problème grave, la ligne stratégique est de suivre les récriminations qui s'expriment dans les médias, de s'inscrire dans cette dynamique d'émotion – et de l'amplifier.

7. Barbara Tuchman, *La Marche folle de l'histoire – De Troie au Vietnam*, Paris, Robert Laffont, 1985, p. 36 (*The March of Folly*, New York, Knopf, 1984).

7-8 novembre 2002 – Le mot qui tue, New York : « *La prochaine fois, les [vrais] scientifiques viendront* »

Dans la perspective de rapprochements transatlantiques, un *workshop* est organisé à l'université Columbia à New York sur le thème : « Innovations dans la gestion des risques en situation d'incertitude », par le programme Allianz de l'Institut des sciences politiques de Paris. L'École polytechnique est partie prenante, et j'interviens sur le thème des risques majeurs et des crises, et de la nécessité de changements de paradigme. Le directeur des relations extérieures de Polytechnique, qui a fait le déplacement, fait une apparition pour le déjeuner et tient à rassurer nos hôtes américains et le directeur de Science Po : « *La prochaine fois, les scientifiques [spécialistes de l'atmosphère] viendront.* » Travailler sur les enjeux vitaux liés aux risques et aux crises hors norme ne ressort à l'évidence pas du domaine scientifique.

27-28 novembre 2002 – Une première, rondement menée : retour d'expérience et conférence internationale sur l'anthrax et les systèmes postaux

En novembre 2001 le tocsin sonne des deux côtés de l'Atlantique en raison d'une alerte sur l'anthrax. Des lettres avec des spores d'anthrax ont tué ou failli tuer plusieurs personnes aux USA, et on ne comprend pas ce qui a pu faire mettre sur une même liste de cibles un sénateur et une dame âgée du Connecticut, totalement inconnue du Bottin des célébrités. Toutes les postes sont bientôt concernées, puisque au vrai problème qui frappe les États-Unis s'ajoute un problème de malveillance : partout, on signale de la « poudre blanche ». Spores mortelles ou farine de pâtisserie ?

On était bien dans les nouvelles formes de crise. Des causes difficiles à cerner. Des incertitudes extrêmes en matière de qualification : terroristes, malveillants, plaisantins écervelés ? Des émergences inédites : des systèmes internationaux très interdépendants ; des organisations pas du tout préparées à ces nouvelles formes de vulnérabilités globales ; un problème intriquant santé publique et grands réseaux. Sans compter la capacité des systèmes à se désorganiser eux-mêmes, sur simple rumeur.

Même dans un pays comme la France, que l'on dit fermement centralisé en cas de crise, la gestion des alertes donne un tableau psychédélique bien loin de la doctrine nationale : ici, on isole à grand renfort de sirènes ; là, on ramasse la poudre et la vie continue. Christian Frémont, préfet de la région PACA, me dira qu'il veilla ainsi à ne pas

transformer tout signalement de « poudre blanche » en déclenchement de mesures extrêmes – *« cela aurait été le meilleur cadeau aux plaisantins sans scrupules qui pullulaient »*.

Et le tout était d'une instabilité stupéfiante. Martin Hagenbourger, membre du cabinet du président de La Poste, me raconta ainsi comment son président entendit, depuis un taxi à New York, que des spores d'anthrax venaient d'être découvertes à deux reprises en Allemagne. Il fit tout pour tenter de joindre les présidents des postes allemande, britannique... en vain, c'était le week-end de la Toussaint. Or l'enjeu était majeur : *« Nous avons isolé le courrier provenant des États-Unis (quelques tonnes par jour) pour un traitement spécial. Mais si l'Allemagne était touchée, ce n'était plus du tout le même problème : il s'agissait alors de 100 à 200 tonnes par jour, c'est tout le système qui s'écroulait. »* Fort heureusement, l'information fut démentie. Mais *« à ce moment-là, nous avons compris que nous n'étions pas organisés comme il le fallait en matière de pilotage international pour les situations de crise de cette envergure »*. Un brillant expert, confondant laboratoire de recherche et installation industrielle, préconisa de faire dorénavant le tri postal dans des installations de haute protection de type P3 – il ne restait plus qu'à en construire à grande échelle.

Peu après, Martin Hagenbourger m'appela pour me demander de les aider à conduire un retour d'expérience sur l'épisode. En réponse, je proposai d'aller au-delà de l'hexagone et de lancer un retour d'expérience international. Je dessinai la méthode : prendre l'initiative de nous rendre auprès des responsables du pilotage de cette crise, dans leur pays, pour les écouter. En leur demandant deux choses : a) leur expérience, les points les plus difficiles, les enseignements qu'ils en avaient tirés ; b) s'ils accepteraient de venir apporter leur témoignage à une conférence de retour d'expérience que La Poste organiserait à Paris dans un délai rapproché. Le président donna son aval immédiatement.

Avec Martin Hagenbourger nous prîmes notre bâton de pèlerin. Erwann Michel-Kerjan, qui était à mes côtés au laboratoire, nous aida avec grande efficacité dans les relations avec le responsable de US Postal. Quand nos interlocuteurs étrangers comprirent l'esprit de la démarche, ils furent conquis. Notamment, à Londres, Chris Babbs, le responsable de Royal Mail qui avait été en charge du dossier ; il nous livra même la vidéo de l'expérience qui avait révélé le pot aux roses : le problème provenait des machines de tri, qui donnaient toute sa puissance d'attaque systémique à la lettre individuelle ; la pression

subie dans les machines expulsait les spores, et de très nombreuses lettres étaient bientôt contaminées – ce qui expliquait le cas aberrant du Connecticut, la dame âgée n'avait pas été visée spécifiquement.

Tous nos interlocuteurs dirent leur enthousiasme envers le projet de retour d'expérience international. Près de trente groupes postaux internationaux vinrent effectivement à Paris. Il en ressortit une décision opérationnelle importante : la création d'une plate-forme d'aide au pilotage à Bruxelles qui opérerait immédiatement en cas de crise internationale de ce type. Je poussai ensuite les opérateurs à aller plus loin et à publier leur expérience dans la grande revue *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pour un numéro spécial sur ce cas exemplaire de l'anthrax⁸.

4-5 décembre 2002 – AZF un an après : *standing ovation* pour le préfet Frémont

Je participe au Congrès de médecine de catastrophe 2002, qui se tient à Toulouse. Le préfet vient de faire une intervention, classique, protégée de toute aspérité. L'ambiance est lourde, le traumatisme est là, même pour les sauveteurs. Ce n'est pas en leur servant de l'eau tiède qu'on les aidera à surmonter l'épreuve. Je vois un ancien de la grande équipe du professeur Huguenard au Samu 94. Il est désormais dans les hautes sphères du ministère de la Santé, et je lui dis qu'il doit au moins dire quelques mots : ce sont ses troupes de choc, tous les Samu de France. Ils sont à cran. « *Impossible* » : il n'a pas de discours validé.

Vient notre table ronde, et le tour de Christian Frémont. Il clarifie les enjeux des crises désormais, ne cache pas les difficultés, et nous fait part des problèmes de cohérence rencontrés sur le pilotage de l'affaire du *Prestige*, qu'il est précisément en train de traiter en préfecture de zone à Bordeaux – autant de stratégies que de ministères impliqués, autant d'injonctions disjointes et contradictoires déversées sur le préfet. Mais ce n'est pas cela qui l'empêchera de trouver la meilleure trajectoire possible, ni de prendre ses responsabilités. Un patron de Samu se lève. Et, sans micro, s'adresse au préfet Frémont : « *Merci et bravo monsieur le préfet. Enfin un discours lucide et courageux. Nous sommes avec vous. Tenez bon !* »

8. P. Lagadec (éd.), « Anthrax and Beyond », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 11, n° 3, 2003.

La salle est comme en lévitation. Immense respect. Christian Frémont n'a rien promis, n'a bercé personne d'illusions, il n'a pas déversé de ces « éléments de langage » à peine décongelés, supposés « rassurants ». Il a simplement fait preuve de lucidité et de responsabilité, de respect et de dignité.

20 janvier 2003 – Surprises dans le jeu d'acteurs : les astéroïdes, la Terre, et un lord sublime

L'OCDE organise un séminaire sur les risques présentés par les astéroïdes géocroiseurs et les comètes à l'Institut européen de recherches spatiales, à Frascati, en Italie. J'y intervins sur la question des réponses stratégiques en cas de situation aiguë. Je passe en revue les comportements classiques qui posent problème dans la prise en compte et le traitement des très grands risques – autant de plis automatiques dont il serait judicieux de se garder dans le dossier astéroïdes.

Le plus marquant fut la participation flamboyante d'un lord britannique, lord Sainsbury of Turville, qui a fait de cette question son cheval de bataille : un de ses aïeux était astronome, et ce qui touche à l'espace est un devoir de lignée. Le plus curieux fut de voir une assemblée quelque peu décontenancée devant une figure si noble (Eton, Cambridge, Columbia, etc.) prenant avec panache et distinction les armes des activistes les plus coriaces.

Je compris que, si l'on suivait très bien les gros astéroïdes – qui peuvent aisément éteindre la vie sur Terre en cas de collision, ou tout au moins causer des cataclysmes colossaux –, on suivait beaucoup moins bien les petits objets, qui posent néanmoins de sérieux problèmes. Ainsi, il fallait considérer la situation un peu délicate de savoir plusieurs mois à l'avance qu'on devrait peut-être évacuer un certain nombre de pays, avec le risque non négligeable de se tromper sur le point d'impact final. On imaginait les situations internationales inextricables s'il s'agissait de zones déjà en conflit avancé, au Moyen-Orient par exemple.

Il apparaissait donc plus commode de s'en tenir aux gros objets susceptibles de mettre un point final à l'aventure humaine. Et d'ailleurs cela permettait de rassurer tout le monde : on avait un suivi parfait de ces objets de destruction définitive – en omettant de préciser que là n'était pas le plus difficile ni le plus pertinent.

Il apparut aussi que la solution d'envoyer des missiles nucléaires sur les astéroïdes indéliçats était la dernière des choses à faire si l'on ne voulait pas nucléariser notre planète par des retombées inappropriées.

J'émis donc l'idée que ce serait certainement la « gaffe » majeure dont il faudrait se préoccuper, car il ne manquerait pas d'esprits paniqués dans les hautes sphères pour prôner des solutions de cette nature, qui seraient naturellement présentées comme « vitales et courageuses » et mises à exécution aussi vite qu'une bande d'incontrôlés tire un missile sur un avion de ligne.

23-25 janvier 2003 – Désintégration : quand seuls surnagent CNN et l'OTAN, exercice d'attaque par la variole sur l'Europe du Sud

Mes collègues d'Europe du Nord (Suède et Pays-Bas), toujours en pointe sur les questions de crise, m'ont invité à venir les appuyer dans un exercice joué avec les pays d'Europe du Sud, à Bratislava, dans le cadre d'une initiative des Nations unies. Le scénario est celui, redoutable, d'une attaque par la variole. Le projet est de contribuer à améliorer les capacités de gestion des crises civiles transnationales.

Certes, les experts en gestion de crise ont pris le temps d'exposer les principes d'organisation à suivre ; mais leurs théories restent ancrées sur les crises étudiées dans les années 1980-1990, elles ne s'appliquent guère aux grandes crises désormais en émergence, de nature bien plus globale, et dans des milieux très volatils.

Simulation. On s'inscrit d'emblée dans le « wait and see », on attend des confirmations, on attend que tout soit clair, on attend que l'on puisse « rassurer ». On n'ouvre pas de canaux de communication avec les partenaires, on s'engage dans des accords secrets qui sont immédiatement révélés, on ne communique que sur ce qui rassure, on ne fait état que de données assurées alors que l'on est dans de graves incertitudes. Les médias sont les seuls à travailler sur les incertitudes, ruinant rapidement toutes les communications officielles. Le vide s'installe au cœur des exécutifs. Et, lorsque l'on agit, c'est dans une confusion sans cesse plus grande. Aucune capacité stratégique, aucun pilotage, aucun recul : les pathologies normales pour ces crises qui ne répondent plus aux bonnes recettes de la littérature managériale.

En tant qu'analyste de l'exercice, je remarque bien vite que les multiples groupes de « joueurs », représentants de pays ou d'organisations internationales, sont rapidement dans des dynamiques d'éclatement, de repli alvéolaire. Aucune prise de recul collective, chacun s'isole, attend des initiatives de la part des autres acteurs, avec tout au plus de timides efforts d'échanges bilatéraux avec les pays limitrophes.

En moins d'une heure, seuls CNN et l'OTAN sont encore des acteurs capables de quelque action. Tout le reste a été pulvérisé.

3-19 avril 2003 – Au-delà des crises d'urgence accidentelle : plongée en Argentine, entre implosion et reconstruction

Je travaille depuis plusieurs années avec Laura Bertone, interprète de conférence, spécialiste des relations interculturelles. Fin 2002, Laura me dit qu'il serait utile d'organiser des rencontres à Buenos Aires avec des publics très variés pour travailler sur la question de la reconstruction. De ce côté-ci de l'Atlantique, avec Xavier Guilhou, nous pensons qu'il serait également très utile de commencer à travailler sur le thème des grandes implosions de systèmes et de pays.

Le plus difficile est d'ouvrir des plates-formes d'intervention : cela demande des trésors de patience, d'écoute, de mise en relation, d'inventivité... C'est Laura Bertone, sur place, qui va opérer, dans toutes les directions : institutions officielles, cercles intellectuels, université, patronat – et artistes, des acteurs rarement mentionnés et qui vont se révéler pourtant les plus surprenants de créativité.

Tout cela aura un coût non négligeable. En France, le secteur public est fermé ; le secteur privé a clos le sujet : « *C'est provisionné* » – le verdict comptable permet d'éviter les problèmes de réflexion stratégique. En Argentine, Laura tente d'ouvrir plusieurs portes, en vain. Elle obtient audience auprès de l'ambassadeur de France, qui ne s'embarrasse pas de circonvolutions diplomatiques : il lui déclare qu'il ne sait même pas si son pays existera encore dans les mois à venir. Bref, nous comprenons que le projet ne se fera que si nous finançons tout. Au travail.

Avant de partir, mon ami Michel Séguier me donne deux conseils : ne pas vouloir en effet plaquer des solutions factices sur la difficulté, mais, à l'inverse, ne pas se positionner en simples « écoutants » ; il faut apporter des repères, et notamment de l'expérience internationale.

Sur place, trois interventions m'ont particulièrement marqué.

À la Fondation internationale Jorge Luis Borges. Il y avait là une soixantaine de personnes, qui avaient quasiment toutes vécu de terribles épreuves personnelles. Et plusieurs intellectuels de grande notoriété. Ma première proposition fut que l'on fasse silence et que chacun note sur une feuille deux convictions et deux interrogations sur la question de l'implosion et de la reconstruction du pays. Ce fut un silence d'une grande intensité, suivi d'un partage qui imposait le

respect. Les intellectuels prirent la parole pour donner des repères sur la douloureuse traversée du pays et les difficultés rencontrées : fuite physique, fuite psychologique, fuite de gouvernance. L'un d'eux commença en soulignant que, pour une fois, un Européen n'avait pas débarqué avec son discours en poche, sûr de sa supériorité « *pour la simple raison qu'il était Européen* ».

À l'université. Une centaine d'étudiants et plusieurs dizaines de responsables du secteur privé comme du secteur public étaient venus participer. Après un petit exposé, je proposai de passer à des ateliers pratiques, en sous-groupes de quinze personnes et sur quatre thèmes différents : les défis à affronter ; les pièges à éviter ; les acteurs à impliquer ; et le quatrième sur une question forçant à l'imagination concrète et constructive : « *Nous sommes dix ans dans le futur et vous avez réussi de grandes choses. Question : comment avez-vous réussi, en prenant quelles initiatives ?* » Après quarante-cinq minutes de travail assidu, chacun des groupes (il y en avait deux ou trois par thème) eut trois minutes pour exposer les points clés de ses réflexions. L'important était d'instituer ces conditions de progrès, bien plus que d'aligner des résultats déjà ficelés.

Avec les artistes de rue. Avec Laura Bertone, nous nous sommes rendus dans un quartier de Buenos Aires où les habitants avaient développé une activité intense d'art dans la rue : peinture, danse, théâtre, sculpture, gymnastique. Il y avait là des dizaines de personnes, beaucoup d'enfants dans des ateliers peinture, et aussi des officiels du ministère de la Culture qui aimaient à venir parce que, me dirent-ils, ils respiraient en ces lieux un air de créativité qui leur manquait beaucoup dans les enceintes conventionnelles. Les artistes l'exprimèrent d'ailleurs chacun dans sa sphère spécifique : « *Depuis la crise, nous observons un grand regain d'activité, et nous sommes nous-mêmes stimulés par cet environnement – puisque l'art se construit à partir d'un chaos initial.* »

En décalé, avec les forces armées. Une règle me fut communiquée peu avant : « *Vous faites un exposé, mais il n'y aura pas de questions.* » Il est toujours surprenant de constater que plus on se rapproche du centre du pouvoir, moins il est possible d'ouvrir les raisonnements, les approches, les visions.

Les leçons de cette mission en Argentine sont claires : 1^o) sans l'énergie et les réseaux personnels de Laura, rien n'aurait été possible ;

2°) sur ces terrains de grande difficulté et de souffrance, seule l'attitude d'écoute et de coconstruction est pertinente ; 3°) qui innove doit le faire envers et contre tout, assumer tous les coûts et tous les risques. Cette dernière règle s'imposa aussi pour la publication des livres en français, puis en espagnol, relatant l'expérience.

Juin 2003 – Une écoute hors cadre, le témoignage de Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique : « *La seule question que je ne m'étais pas posée* »

Je suis à Chamonix pour interviewer Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique. En 1999, elle a parcouru 3 000 kilomètres à pied dans le plus grand désert du monde, dans le froid extrême (-50 °C sous abri) et le « *vent des glaces* »⁹. Elle met le doigt sur des clés essentielles quand on est ainsi plongé dans l'extrême et l'inconnu.

Une excellente préparation : « *On ne part pas affronter l'extrême avec légèreté. En raison de la température, on sera en situation de mort potentielle pendant douze heures par jour. Il faut avoir les bases essentielles bien en main pour pouvoir se concentrer sur la surprise et l'inconnu. Préparation matérielle, physique et psychologique. Pour être quelque part en phase profonde avec l'inconnu et l'extrême, pour pouvoir inventer et ne pas être seulement dans la "réaction".* »

Un questionnement avancé et permanent : « *Pour préparer mes expéditions, je relisais les récits de mes illustres prédécesseurs, non pour connaître leurs difficultés et leurs réponses, mais leurs réflexions sur leurs difficultés, les questions qu'ils s'étaient posées – et ainsi mieux affronter mes propres difficultés et questions.* »

Le plus décisif, les angles morts : « *J'avais tout examiné ; je savais ce que je ferais si j'avais un problème sur tel matériel, je prendrais telle vis pour réparer tel composant, etc. Mais, lors du premier point quand j'ai quitté le pôle, mon GPS m'a demandé de faire demi-tour. Je ne comprenais plus rien. J'ai appelé la terre entière, personne ne comprenait. Et là, le blanc : je ne me voyais pas en train de réparer mon GPS. C'était la seule chose sur laquelle je ne m'étais pas interrogée. On a fini par comprendre : trop près du pôle, cette petite merveille technologique ne fonctionne plus.* »

9. Avec *l'extrême*, entretien avec Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, auteur de *Seule dans le vent des glaces*, J'ai Lu, n° 6372, Paris, Robert Laffont, 2000 (contact@laurence-de-la-ferriere.com). Montage : Aurélien Goulet.

Les deux pièges à éviter : « *Le premier : l'euphorie. Tout va bien, on relâche la vigilance, et c'est l'accident. Le second : le découragement. On se dit que l'extrême n'est pas fait pour les êtres humains, on s'assoit et on attend les secours [comme on attend le Samu ou les pompiers].* »

La force mentale : « *Il y a des moments où il faut chasser les pensées négatives de son esprit... Et se dire que, certes, la situation est bien difficile, mais qu'il n'y a pas de raison qu'on n'en sorte pas. On va tirer le meilleur de sa préparation pour continuer à avancer, même si on est dans un univers qui ne veut pas de nous.* »

Ajustement : « *Fondamentalement, il faut se mettre en phase avec l'extrême, ce qui suppose de se libérer de tous les repères que l'on croit connaître et qui marchent en temps normal. Cela suppose un ajustement permanent et une très grande humilité.* »

Faire face aux grandes ruptures : « *Eh bien, je vais puiser au fond de moi de l'énergie profonde, je sors de tout ce que j'ai appris, et je vais essayer de m'adapter à une situation à laquelle je ne m'attendais pas. Ça c'est intéressant. Et avec les autres, qui deviennent différents. C'est cela qui est passionnant, c'est vraiment l'histoire de la vie.* »

Un fil d'Ariane est au cœur de ce témoignage : pour l'exploratrice, l'inconnu n'est pas l'ennemi, le trou noir à nier, écarter, rejeter, mais une ouverture à la vie, au dépassement, à la construction et à l'expression de la liberté. L'explorateur trouve sens et énergie à naviguer dans le hors cadre. Il n'a pas besoin de se défendre ni de fuir les défis, les défis le nourrissent. Sans ce revirement fondamental, le naufrage est à brève échéance.

6-10 août 2003 – Surtout, ne jamais inquiéter le monde universitaire, à commencer par ceux qui s'occupent de crise : « Vous êtes pessimiste »

Rencontre des chercheurs « risques et catastrophes » USA-Union européenne, deux ans après le 11 Septembre, au centre de conférence de Minnowbrook dans l'état de New York. J'interviens sur le thème : « Préparer à l'inconcevable ». Tirs de barrage nourris :

- « *Non, ces mégachocs n'existent pas !* » (un grand nom des sciences sociales) ;
- « *Peut-être, mais ils sont maintenant sous contrôle !* » (le directeur d'un grand centre de recherche) ;
- « *Vous êtes pessimiste* », laisse finalement tomber la présidente de séance.

Enrico Quarantelli, le patriarche, mon voisin de table, me chuchote :
« *Vous avez raison, mais vous ne les convaincrez jamais.* »

Un expert travaillant au DHS (Department of Homeland Security) ose faire remarquer que c'est pourtant là son sujet de travail au jour le jour. Mais personne ne prête attention.

Aux repas, un sujet de conversation plane sur toutes les tables : les milliers de morts que l'on compte en France, et en Europe, à cause d'une étrange canicule. Mais ce sujet, trop sauvage pour être mis à l'agenda, ne fera jamais irruption à l'intérieur de la salle de réunion. En quittant la conférence, les Européens plongeront dans la canicule qui fera des dizaines de milliers de morts en Europe ; et les Américains seront confrontés au plus important black-out électrique de leur histoire, avec exportation au Canada.

Automne 2003 – « Ici Londres, les Français parlent aux Anglais »

En prolongement d'une rencontre avec lui au Cabinet Office, Mike Granatt (alors directeur du Civil Contingencies Secretariat) a souhaité que je rencontre le *chief scientific advisor* auprès du gouvernement britannique. Je suis particulièrement curieux de connaître ses vues sur les grandes questions de crises et de ruptures, et sur les suggestions qui sont les siennes pour le pilotage public des défis hors cadre. L'accueil est très distingué. Mais je suis surpris de voir que le thème n'est pas particulièrement dans les esprits. Au sortir de la rencontre, je retrouve Mike et je comprends que son but n'était pas de me permettre d'enrichir *mes* connaissances : il souhaitait que je prêche la bonne parole dans ces cercles influents. Je n'ai sans doute pas pu faire accélérer sensiblement la prise de conscience qu'il souhaitait.

29 avril-1^{er} mai 2004 – Quand les célébrations manquent leur cible : les 40 ans du Disaster Research Center

J'ai l'immense plaisir de retrouver Enrico Quarantelli et sa grande famille du centre qu'il a fondé au sortir de la guerre. Il y a là tout ce que la science des désastres compte de grands noms, Américains et bien au-delà – ils viennent de Russie, du Japon, de Nouvelle-Zélande, d'Amérique latine, d'Europe. Ils sont tous là en reconnaissance de l'immense apport des deux fondateurs, E. Quarantelli et Russel Dynes. Une descendance internationale quasi biblique. Un grand moment de reconnaissance humaine, car toutes ces relations ont pour racine

la disponibilité, la modestie, l'empathie dont ont su faire preuve les illustres fondateurs.

Les interventions les plus marquantes sont celles des fondateurs historiques quand ils reviennent sur les origines du centre. On leur avait donné comme mission de fixer une sociologie constatant l'impuissance et la panique automatique des « populations », ceci pour consolider définitivement le principe d'une prise en main vigoureuse par l'autorité. Ils ne cessèrent d'apporter des cas, des éléments, des théories ancrant des vues totalement inverses. Avec finalement le constat que le pire, dans une catastrophe, était souvent la seconde vague causée par l'arrivée de troupes mettant tout en coupe réglée, jusqu'à tuer toutes les initiatives émergentes – qui étaient en réalité le levier essentiel de sortie de crise pour les citoyens touchés.

Pour ma part, je tente de clarifier les « nouvelles données » en matière de risques et de crises, ce qui est un peu loin des préoccupations de l'auditoire. Les intervenants exposent surtout des résultats d'études ou des projets de recherche inscrits dans le simple prolongement des études lancées il y a quarante ans. On affine, on complète, on nourrit les énigmes résiduelles.

Comme je le dirai à Enrico, j'aurais trouvé bien plus puissant que l'on considère le formidable saut que les fondateurs avaient osé faire, et que l'on examine les sauts de même hardiesse et puissance à réaliser aujourd'hui.

2-5 juin 2004 – Ne jamais inquiéter les économistes : conférence internationale sur l'économie postale [quand tout est normal]

Avec Erwann Michel-Kerjan, désormais à la Wharton School à Philadelphie, nous intervenons à la XII^e conférence sur l'économie postale. Elle se tient à Cork en Irlande, deux ans après l'épreuve de l'anthrax (novembre 2001-février 2002). Notre projet est de présenter le problème, les enjeux et l'intérêt de retours d'expérience internationaux comme celui réalisé six mois auparavant à Paris pour la communauté postale.

Nous étions certains de faire salle comble, tant les risques avaient été grands de voir le système postal s'effondrer. Illusion : nous étions deux orateurs, il ne devait pas y avoir plus de cinq auditeurs. Nous étions dans une culture économiste, examinant les normes et les règles, les coûts et les questions d'assurances par temps « normal ».

Je vis fonctionner à plein ce paradoxe lors d'une conférence de l'OCDE à Paris sur le thème des grands risques et de leur gestion.

L'orateur à qui l'on avait donné le plus long des temps de parole, et qui ouvrait la journée, était un économiste de renom qui revint en grand détail sur les théories et méthodes économiques reconnues. Comme je lui posai en finale la question de savoir en quoi cela permettait de traiter les risques majeurs, il convint que les théories et modèles n'étaient pas pensés pour ces univers inhabituels. Mais l'essentiel était que la parole fût donnée à la discipline dominante, même si le long discours était hors sujet. Au moins, chacun restait en terrain connu, ce qui est bien « rassurant ».

8-9 octobre 2004 – L'immense réconfort d'une rencontre avec les acteurs au front : Institut euro-méditerranéen des risques majeurs à Corte

J'ai été invité à Corte comme président d'honneur du colloque de l'Institut euro-méditerranéen des risques majeurs, tout récemment créé. J'ai le plaisir de retrouver Jean-François di Chiara et Antoine Battesti – le colonel à qui l'on doit nombre d'avancées en matière de stratégies de lutte contre les feux de forêt, durant ses fonctions de directeur du service d'incendie et de secours de Haute-Corse (stratégie nationale d'attaque initiale par avions bombardiers d'eau, commandos hélicoptérés), comme de formation (*Guide de stratégie générale*, mission Vulcain destinée à refonder la formation des sapeurs-pompiers dans ce domaine). C'est lui précisément qui fonde l'Institut euro-méditerranéen des risques majeurs à l'université de Corse Pascal-Paoli à Corte, et il va y coordonner la formation. Je retiens surtout la puissance de ce creuset humain forgé au gré des grandes interventions d'urgence, en Italie, au Maghreb ou dans bien d'autres lieux encore.

Tous ces grands ont donné de leur personne, le plus souvent en devant s'épuiser à contre-courant. C'est un (trop) grand honneur de présider une telle rencontre.

24-26 novembre 2004 – Clash entre un intellectuel britannique de haut vol et l'académique d'État : quand le réel bouscule le sacré

Jean-Luc Wybo, du pôle cindyniques de l'École des mines, organise à Sophia-Antipolis un colloque international sur le thème : « Un agenda pour les crises du futur – évaluation de la recherche internationale sur les crises ». J'anime la table ronde finale avec notamment à mes côtés Mike Granatt et un de ses collègues, Jamie McIntosh, intellectuel de

haut vol qui cite Foucault dans le texte et en français, expert hors pair des questions d'organisation et de stratégie, officier analyste au MoD (ministère britannique de la Défense), ayant l'expérience du terrain en ex-Yougoslavie... Soudain, il est mis en cause par l'un des sociologues français, qui souligne sa collusion avec les milieux en charge et donc le caractère suspect de ses propos. La suffisance qui dégoulinait de la question déclencha instantanément un tir de missile : « *Et vous, qui vous paye ?* », envoya l'officier britannique, avec un sourire montrant que lui aussi pouvait être un pro de la morgue si l'on voulait aller sur ce mode d'échange. Belle ambiance.

Côté français, le sentiment d'hérésie était à son comble : comment pouvait-on parler d'argent alors que l'on avait fait vœu de ne travailler que pour et par l'État ? Le monde de l'impur avait le cran de venir questionner le monde des idées. Jamie McIntosh revint sur l'épisode avec des mots cinglants : « *La combinaison d'arrogance, de mauvaise humeur et d'égoïsme hypertrophié était stupéfiante. Ils sont inutiles, et dangereux.* »

En plus de la mise en cause de l'intervenant britannique qui ne respectait pas l'isolement académique de rigueur, il y avait la mise en cause fondamentale de l'objet du colloque : la notion même de risque et de crise.

Par la suite, je vis en effet monter une critique de nature politico-idéologique dénonçant le caractère éminemment « suspect » de ces recherches étant entendu que l'idée d'une augmentation des risques doit être tenue pour une chimère. L'une des expressions les plus pures de cette ligne a été signée par Michel Daccache, chercheur au Centre de sociologie européenne (CNRS). Elle a le mérite de la clarté. Ses clés de lecture : pour imposer le pouvoir des classes dominantes, des intellectuels « hybrides », « atypiques », « ambivalents » et « ambigus », « issus des régions dominantes de l'espace social », « proches des lieux de pouvoirs », « imposent cette problématique des risques et des crises dans les grandes écoles d'ingénieurs ». Extraits :

Loin d'être l'effet mécanique de l'augmentation supposée des risques de toutes sortes, l'imposition de cette problématique est le fruit de stratégies menées par des agents ayant « intérêt » au risque, celui-ci étant devenu une véritable source de pouvoir. [...] Cette dynamique n'est pas le résultat d'une augmentation objective des risques, mais d'une politique d'unification symbolique menée par des agents issus des régions dominantes de l'espace social (et plus particulièrement des grandes écoles d'ingénieurs) [...].

Patrick Lagadec incarne parfaitement ces « penseurs du risque » aux caractéristiques sociales ambivalentes, à mi-chemin entre champ intellectuel et champ du pouvoir. D'origine bourgeoise, sa trajectoire scolaire se caractérise par la combinaison atypique entre écoles du pouvoir (après une prépa à Sainte-Geneviève, il est diplômé de l'Essec en 1970) et lieux de formation intellectuelle autonomes (il est diplômé de l'École pratique des hautes études en 1972).

Ces penseurs du risque se retrouvent, au-delà de leurs différences d'intérêt, dans des « lieux hybrides » – institutions, colloques, séminaires, etc. – à travers lesquels ils font exister la problématique du risque et dans lesquels ils sont mis en relation avec des praticiens de la gestion des risques et des décideurs. C'est dans ces lieux qu'est produite la « pensée du risque ».

Élaborés dans les régions dominantes de l'espace social, par et pour des agents qui en sont issus, les discours sur le risque participent pleinement à la production et à l'imposition de la philosophie sociale des groupes sociaux dominants. En d'autres termes, ils participent à la légitimation de la domination, et ce d'autant plus que la question de la sécurité a toujours été associée, dans les représentations collectives, à celle du pouvoir, notamment sous sa forme étatique¹⁰.

30 novembre 2004 – Comment peut-on avoir l'outrecuidance d'ouvrir des questions en France royale ? « *En France, tout est résolu* »

J'interviens dans un séminaire très restreint sur le thème : « Grands réseaux d'importance vitale et terrorisme », organisé par la Fondation pour la recherche stratégique (Paris), le Chemical and Biological Arms Control Institute (Washington), en coopération avec le Commissariat à l'énergie atomique (CEA).

Le président Clinton avait lancé la réflexion aux États-Unis en 1996, et l'enjeu avait été clairement énoncé en 1998 par la commission présidentielle mise au travail sur ce problème vital :

La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances. Ces liens ont créé de nouvelles dimensions de vulnérabilités qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques

10. Michel Daccache, « Gestion de risques et légitimité des élites – À propos de l'institutionnalisation de la gestion de risques dans les écoles du pouvoir », Centre de sociologie européenne, 8 janvier 2010.

sans précédent pour la sécurité nationale. [...] Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense militaire. La défense nationale n'est plus du ressort exclusif de l'exécutif, et la sécurité économique échappe à la seule sphère des affaires¹¹.

Ce jour-là, il s'agit de poursuivre la réflexion en France, et en lien avec les Américains. Il y a là, notamment, Thérèse Delpech, directrice de la prospective au CEA. J'interviens pour préconiser des approches nouvelles, osant partir des questions et non des réponses consacrées.

Le haut fonctionnaire de défense en charge de la question des opérateurs de réseaux vitaux, au ministère de l'Économie et des Finances, ne vient faire qu'une brève apparition, le temps de son seul discours, entre 14 heures et 14 h 25. Et il repart illico, après avoir asséné que la question était désormais résolue en France : la liste des grandes infrastructures vitales avait été arrêtée, les opérateurs convoqués, et les schémas signifiés. Affaire réglée. La porte se ferme.

Avec Thérèse Delpech, nous nous regardons, consternés. Étonnement affligé des Américains.

15 décembre 2004 – Une louable transparence, mais un contenu stupéfiant : « *Nous préparer ? Non merci !* »

Le refus d'entrouvrir la porte sur les questions hors cadre est une constante. Les arguments avancés sont récurrents : dans le monde public, il y a toujours une élection à l'horizon qui ne permet pas de soulever la moindre interrogation ; dans le monde privé, on oppose souvent le manque de temps, le manque de budget. À une occasion d'ailleurs, j'ai déclenché une panique indescriptible en proposant une intervention totalement gratuite : l'argument de protection vitale ne fonctionnant plus, mon interlocuteur se mit en situation d'apoplexie inquiétante.

Dans le cas que je choisis ici de rapporter, je fus étonné de recevoir une réponse écrite circonstanciée. Et c'est cela qui me frappa le plus : la fuite devant le sujet balaye tout, y compris la moindre

11. President's Commission on Critical Infrastructure Protection, *Critical Foundations, Protecting America's Infrastructures*, Washington D. C., 1998, p. ix.

prudence, car il y a des écrits qui peuvent un jour poser quelque difficulté si un défaut de préparation peut être dénoncé après des bilans humains catastrophiques. J'avais donc suggéré au directeur général d'un grand groupe particulièrement exposé de réunir son comité de direction pour un séminaire sur les risques et crises hors cadre. Il eut la courtoisie de me répondre par écrit : « *Nous avons évoqué votre proposition lors d'un récent comité de direction. Il en ressort que nous préférons ne pas lancer d'action spécifique à ce jour mais que nous pourrions tirer parti d'une rencontre de cadres pour réfléchir avec votre aide sur les "situations hors cadre". Ces rencontres ne sont pas rares mais aucune n'est aujourd'hui planifiée. Je suis sûr que malheureusement l'avenir, quel qu'il soit précisément, renforcera vos analyses !* » Je réponds : « *Espérons que mes analyses seront renforcées par les initiatives plus que par les coups du destin.* »

17-18 février 2005 – Naissance de l'idée de « force de réflexion rapide »

Conférence à Stockholm organisée par le Swedish Institute of International Affairs sur le thème : « Gouvernance européenne et gestion des crises ». J'interviens sur le thème des crises émergentes, qui appellent des pilotages décalés – et je propose une méthode opérationnelle nouvelle. Il s'agit de constituer un groupe de travail spécifiquement et exclusivement dédié à l'étude – en situation – des questions, des pièges, des pistes d'initiatives non conventionnelles. Ce sera le concept de « force de réflexion rapide » (FRR).

L'idée m'est venue de ce que Robert Kennedy avait suggéré pendant la crise des missiles de Cuba : la création d'un sous-groupe (Executive Committee) du Conseil de sécurité nationale pour offrir au président autre chose que des solutions univoques, sans aucune option. Je reprends donc cette idée de réunir, dans une même salle, des personnes de haut niveau et de grande diversité, qui seraient sollicitées pour qualifier les crises en cours, détecter les pièges non visibles, cartographier leurs acteurs, explorer et construire des pistes d'action. Cependant, je ne retiens pas l'idée de choisir les patrons de chacun des silos : il faudrait plutôt aller à la chasse aux esprits à la fois bien construits et très libres, non engagés immédiatement dans des guerres de territoires bureaucratiques.

31 mars 2005 – Le cri du cœur d’une autorité qui n’en peut plus des questions, quand le bréviaire officiel ne tolère que les réponses certifiées conformes : « *Mais, pourquoi vous nous attaquez tout le temps ?* »

Ce jour-là, lors d’un colloque sur la question des situations exceptionnelles, organisé notamment par le Haut Comité français pour la défense civile et réunissant plus d’une centaine de personnes, on m’avait confié, en duo avec Xavier Guilhou, la même fonction que nous avions déjà tenue lors de la grande réunion sur le terrorisme à l’Assemblée nationale. Nous étions assis de côté, à une table à part, et nous avions pour tâche d’intervenir entre les exposés pour interpellier les orateurs et les faire réagir sur les questions les plus difficiles. Ces grandes réunions voient trop régulièrement les réponses mises en avant et les questions délicates escamotées : une nouvelle fois, les angles morts avaient leurs avocats. Le fait que ce soit institutionnellement inscrit dans le programme et reconnu comme légitime dans la dynamique de la journée est une avancée considérable.

Lors de l’examen de la question de la crue centennale sur l’Île-de-France, je me suis permis deux questions, qui étaient effectivement dans l’angle mort : « 1. *On parle toujours d’une crue à dynamique lente, et si elle était rapide ?* 2. *Vous nous exposez les dispositifs pris, notamment en contrat avec des transporteurs garantissant une bonne livraison de parpaings pour protéger vos installations : et si tous les acteurs avaient les mêmes fournisseurs, sans savoir qu’en cas de crise le système ne tiendrait pas, les contrats étant pensés pour des situations dans lesquelles tout le monde n’a pas besoin du service au même moment ?* ». On glissa vite sur les réponses : on rappela que la crue ne pouvait être que lente, la question ne se posait donc pas ; on rappela la solidité juridique des contrats. Je m’interrogeai encore sur un autre angle mort : on part toujours de l’idée que seule l’Île-de-France serait touchée, que l’Europe ne serait pas concernée : et si ce n’était pas le cas ?

Peu après, avec Xavier Guilhou, pour alimenter la discussion sur la problématique des cas tenus pour « inconcevables » mais nullement impensables, nous avons suggéré un questionnement sur un autre scénario exceptionnel – puisque tel était le thème de la journée : une explosion malveillante qui pulvérise une vaste zone portuaire, y compris le quartier et le bâtiment de la préfecture. Première réaction : « *Impossible et sans pertinence.* » Un consultant prend la parole depuis le fond de la salle et fait savoir qu’il vient précisément d’étudier ce type

de situation pour un pays étranger. Seconde défausse : « *Pas de problème en France : en vertu du principe de la continuité de l'État, le préfet est en charge de la situation. Et s'il n'est plus, il est automatiquement remplacé par un autre préfet.* »

En fin de séminaire, une haute personnalité me prend à partie : « *Mais, pourquoi vous nous attaquez tout le temps ?* » Je reste stupéfait : j'avais tenté de tenir ma fonction, d'ouvrir les questions, de protéger le système en explorant de possibles problèmes, en recherchant les failles qui échappaient à l'examen. Au lieu d'en tirer un avantage pour rendre plus robustes la planification et la préparation, on en tirait argument contre celui qui prenait au sérieux le thème de la journée. Je mesurai les abîmes à franchir : aussi longtemps que toute question est vécue comme agression, preuve de haute trahison, il reste impossible de se préparer aux surprises du monde actuel.

Je fus par la suite confirmé dans mon sentiment qu'il y avait bien des questions à poser. Je pus en effet lire un ouvrage américain très documenté sur les grandes surprises qui marquèrent la crue de 1910. L'ingénieur sur qui reposait la mise en œuvre de tout le dispositif était souffrant – ce qui ne lui était jamais arrivé de toute sa carrière – et resta hors d'état d'intervenir tout au long de la crise ; les échelles de mesure en amont de Paris, sur lesquelles reposait le déclenchement de l'alerte, étaient inatteignables, car situées dans le courant, furieux, de la Seine ; la transmission de l'alerte ne put se faire comme prévu, car les lignes télégraphiques étaient fortement touchées ; l'eau ne vint pas d'abord du fleuve et des murs de protection qui auraient été insuffisamment hauts, elle vint par dessous, notamment des bouches d'égout, parfois très éloignées des quais de la Seine ; la montée des eaux se fit à une vitesse totalement inédite, qui pulvérisait tous les calculs de référence ; etc.¹².

31 mai-1^{er} juin 2005 – Une grande initiative : séminaire post-AZF pour les rectorats de Toulouse et de Bordeaux

La catastrophe d'AZF avait été une épreuve très lourde pour le monde de l'éducation : moyens de liaison détruits, trente écoles et onze lycées inutilisables, collégiens perdus venant au rectorat chercher de

12. Jeffrey H. Jackson, *Paris Under Water : How the City of Light Survived the Great Flood of 1910*, New York, Palgrave Macmillan, 2010.

l'aide, 100 000 élèves à rescolariser rapidement, locaux temporaires à trouver, etc. Le ministère de l'Éducation nationale me demanda de concevoir et de piloter un séminaire sur la question des crises pour les deux rectorats de Toulouse et de Bordeaux. Comme je le faisais pour les séminaires avec les préfets, je me rendis d'abord sur place pour écouter les uns et les autres. Cela me permit de construire le séminaire en fonction des attentes et des lourdes traces qu'AZF avait laissées. L'une des plus grandes surprises fut cette difficulté que relata un directeur d'école que je rencontrai : son problème ne fut pas, comme on le dit toujours, l'arrivée de parents affolés venant chercher leurs enfants (au moment où le confinement s'impose), mais le fait que les enfants avaient des téléphones portables et s'angoissaient à l'extrême pour le sort de leurs parents.

Le jour dit, les deux recteurs étaient présents, ce qui donna tout de suite une dynamique extrêmement forte au séminaire. L'inquiétude ne marquait que tel ou tel de l'organisme de formation qui avait la charge d'organiser le séminaire. L'une des personnes ne cessait d'aller voir l'un des recteurs pour savoir s'il n'avait vraiment pas de problème avec ce que j'avais prévu comme dynamique de séminaire, qui n'était sans doute pas totalement dans le conventionnel. Jusqu'à ce que le recteur lui signifie avec un zeste d'impatience : « *Madame, cela va parfaitement bien, vous pouvez rester à votre place.* » L'inquiétude des entourages est un poison, mais les vrais dirigeants savent calmer ces angoisses. Un mot, et les inquiets sont « rassurés » : ils ne seront pas inquiétés en cas de problème. La même personne se rappela toutefois à moi lors du tour de table que j'organisai en début de séminaire, me faisant remarquer bruyamment que je laissais plus de temps de parole aux personnes de Toulouse qu'à celles de Bordeaux ; il me fallut lui faire remarquer qu'il s'était passé certaines choses à Toulouse le 21 septembre 2001, aux lourds effets encore palpables dans la pièce, ce qui me conduisait à une animation non strictement arithmétique.

L'autre problème que je rencontrai, ce fut avec le haut fonctionnaire de défense (HFD) du ministère de l'Éducation, venu à Toulouse pour le séminaire. J'avais projeté la vidéo de l'interview du préfet Frémont sur ses vues de la gestion de crise, et le HFD s'exclama : « *Mais, ce n'est pas la Doctrine !* » Ce à quoi je répondis, interloqué que l'on puisse penser que le préfet Frémont, préfet de zone, était à ce point un dangereux subversif : « *Ce n'est peut-être pas la doctrine, mais c'est le problème !* »

Fort heureusement, les deux équipes des deux rectorats, avec leurs recteurs respectifs, furent particulièrement ouvertes, disponibles, créatives, et c'était bien là l'essentiel.

Avril-juillet 2005 – Avec Pierre Bérroux, la méthode FRR en phase de développement

Je rencontre Pierre Bérroux, en charge du contrôle des risques à EDF. Je lui suggère que soit lancée à EDF une initiative pour intégrer la méthode de force de réflexion rapide que j'ai esquissée à Stockholm peu avant. Pierre Bérroux a d'entrée de jeu la bonne réponse : « *On teste.* » Xavier Guilhaud (qui a une connaissance intime des comités exécutifs pour en avoir été membre dans un grand groupe) est intégré à la démarche. Un séminaire est décidé pour début juillet. Les critères pour la constitution du groupe : identification de personnes ouvertes à ce type de gymnastique mentale, cooptation sur base de volontariat, grande diversité, capacité à opérer en univers de confiance.

Le séminaire se tient, nous exposons l'esprit de la méthode, nous engageons des exercices, nombre de personnes sont enthousiastes. Il ne reste plus qu'à préciser l'organisation. Bientôt EDF disposera de la première équipe au monde en matière de FRR. Et nous multiplierons les exercices, les retours d'expérience, les appuis en situations réelles. Plus encore : nous publierons la méthode et sa mise en œuvre dans la grande revue britannique *Crisis Response*, puis dans *Préventique*.

Un collègue de la Kennedy School of Government à Harvard, Dutch Leonard Herman, vient bientôt à Paris s'informer sur ce dispositif FRR à EDF. Dutch a déjà examiné le modèle le plus avancé en Amérique du Nord, celui du Center for Disease Control à Atlanta, qui prévoit de mettre en place un « groupe B » en parallèle au « groupe A » qui est en charge de la crise. Le problème est que le groupe B fonctionne comme le groupe A, ce qui ne donne pas obligatoirement de résultats différents. Dutch dit son grand intérêt pour le modèle FRR, qu'il juge nettement supérieur.

19 mai 2005 – « Le nouveau risque : la perte du pilotage », à l'écoute du colonel André Benkemoun

Je rencontre le colonel André Benkemoun, directeur du service départemental d'incendie et de secours du Lot-et-Garonne. Précédemment, il a dirigé la cellule communication de la direction de la Sécurité civile et fut conseiller en communication des autorités sur de nombreuses

crises accidentelles. Il est notamment intervenu à Banda Aceh en Indonésie à la suite du tsunami du 26 décembre 2004. Il m'apporte une réflexion cruciale : dès que l'on entre dans des situations graves, tout se fait désormais en système mondialement ouvert. Cela est bien connu pour les dimensions logistiques et de moyens. Mais on voit apparaître un défi bien plus sérieux, y compris pour nos pays : *la perte du pilotage*. On peut perdre la crédibilité, et même la légitimité, si la réponse n'est pas à la hauteur et que d'autres acteurs se montrent bien meilleurs pour prendre la main. Aujourd'hui, par exemple, la façon dont la France a répondu à Tchernobyl serait rapidement sanctionnée sur le thème : « *Votre gouvernement vous ment.* »

Ce qui m'intéresse vivement dans cette réflexion, c'est qu'elle interroge l'angle mort : dans toutes les présentations officielles des réponses institutionnelles, il n'est jamais question de concurrence possible sur le terrain du pilotage, encore moins de risque de perte du pilotage. C'est pourtant désormais l'enjeu le plus aigu.

22 juin 2005 – La bureaucratie, ou l'ascension de l'Everest en tenue de scaphandrier

Je suis invité par un grand organisme international pour donner une conférence à Genève. Le plus difficile va se produire avant. La bureaucratie en question, pour rédiger le petit contrat de conférencier, m'indique que je vais recevoir un CD-Rom qu'il me faudra renseigner, c'est un impératif de sécurité. Je m'étonne : « *Un CD-Rom ? Vous ne pouvez pas m'adresser les points à renseigner par courriel ?* » Réponse : « *Non, il y a 600 questions, on ne peut pas vous les envoyer autrement. — Pardon ?* »

Je vais découvrir ce dont est capable une bureaucratie : on me demande les vaccins les plus exotiques – je ne parle pas de la fièvre jaune, déjà faite bien entendu, mais de tout ce contre quoi on ne se vaccine pas sauf destinations très singulières. Pire, je dois apporter la preuve que je me suis bien assuré les services d'un groupe d'intervention (type RAID ou GIGN ou commando de marine) en cas de situation insurrectionnelle nécessitant mon exfiltration du pays...

Je réponds au service que jamais je ne me plierai à une telle demande : « *Je vais un après-midi à GENÈVE – la ville la plus sûre au monde après Lausanne !* » Rien n'y fait : « *Il nous faut le fichier.* » Comme je refusai, je me vis répondre : « *Vous ne pouvez pas nous faire ça, ça va être très compliqué avec la sécurité !* » Je mis un point d'honneur militant à faire savoir qu'en matière de bêtise il fallait savoir s'arrêter.

L'épisode me fit songer à l'anecdote savoureuse rapportée par Henry Kissinger sur les exploits du service de sécurité à l'occasion du premier voyage de Nixon en Chine, en 1972 : « Le chef du détachement de la sécurité se distingua en réclamant la liste des individus subversifs dans chaque localité que le président était susceptible de visiter. Cela soulevait un problème intéressant, car, en Chine, les Républicains conservateurs seraient à coup sûr classés dans cette catégorie, et si nous demandions le nombre de sympathisants communistes, nous obtiendrions le chiffre troublant de 800 millions¹³. »

2005 – Deux militaires à l'ADN opposé : « *J'ai toutes les réponses* »/« *Je peux ouvrir toutes les questions* »

Pendant plusieurs années, je suis intervenu dans le cadre de différents mastères, dont celui proposé par l'université René-Descartes, en association avec le Groupe Préventique. Le très grand intérêt de ces mastères tenait à la composition du groupe des « élèves-auditeurs », qui étaient pour un bon nombre d'entre eux de brillants opérationnels venus des sapeurs-pompiers, de la gendarmerie, des armées ou d'autres organisations de nature associative directement aux prises avec les grands problèmes sociétaux.

Il se trouve que, cette année-là, j'intervins dans un autre mastère où s'illustra un auditeur militaire de profession. Pendant tout le séminaire il afficha une attitude qui finit par agacer sensiblement ses congénères civils. En effet, sur tout sujet, dans tous les exercices, il ne cessa de faire remarquer que les civils ne pouvaient prétendre piloter les crises comme il savait le faire. Grâce au cadre militaire, il avait la doctrine, la méthode, les outils qui apportaient d'emblée les solutions. Et, précisément, il avait embrassé la carrière militaire pour cette raison qu'il cherchait ce cadre solide et ces logiques assurées qui permettaient de pouvoir dominer toute confusion en y mettant bon ordre.

Deux semaines plus tard, j'étais donc cette fois à l'université René-Descartes. Un militaire était à nouveau au nombre des auditeurs. Mais très vite je vis combien son ADN était différent, et même davantage : radicalement opposé. Il excellait dans toutes les simulations hors cadre. Il était parfaitement en phase quand je proposais mes analyses (à peine avais-je commencé une phrase qu'il pouvait la terminer comme

13. Henry Kissinger, *À la Maison Blanche*, Paris, Fayard, 1979, tome II, p. 840.

j'allais le faire). Il venait des forces spéciales. Il nous expliqua que, s'il s'était contenté de rester dans les cadres appris, dans les cartes données, il ne serait pas avec nous dans ce mastère : il serait mort depuis longtemps. Lorsque l'on est parachuté pour une mission de renseignement de l'autre côté de la ligne de front, on est d'emblée en milieu hostile, exposé à de profondes surprises, et l'on comprend vite qu'il va falloir inventer, car le vital est en jeu. Il expliqua à ses collègues, très intéressés, que, précisément, il avait embrassé la carrière militaire pour cette raison que c'était le lieu par excellence où il fallait se poser des questions, inventer, dessiner de nouvelles cartes, reconfigurer et recombinaison des outils.

24-26 juin 2005 – Workshop international : « Ne pas inquiéter »

Je participe à un *workshop* organisé par des collègues néerlandais et suédois sur le thème : « Gestion de crise dans l'Union européenne ». Détail intéressant : ils ont choisi de se réunir en France. Les organisateurs soulignent en introduction générale qu'il nous faut être provocants dans le questionnement. Il nous est aussi demandé d'être proches des réalités de terrain – de hauts responsables européens sont au nombre des participants et il ne s'agit pas de décevoir les commanditaires du programme par des réflexions trop « en chambre ». Prenant cette demande au mot, je propose immédiatement que nous consacrons une première phase du colloque non pas à entendre une suite de communications, mais que nous profitons de la présence dans un même lieu de spécialistes académiques et de hauts responsables de la Commission pour une simulation non conventionnelle – les scénarios étant écrits en séance par des groupes hybrides de participants (académiques et dirigeants).

D'emblée, on me fait comprendre que, certes, c'est la ligne énoncée, mais que cela va trop inquiéter aussi bien d'ailleurs les académiques que les responsables européens. Si ces derniers ressortent « inquiets » du *workshop*, le financement du projet risque fort de s'en trouver compromis : il vaut donc mieux, même si c'est le travers de tous les colloques, écouter tous les exposés d'abord, et attendre la dernière session pour reprendre mon idée au demeurant excellente. La dernière session sera finalement consacrée non à une mise en situation directe, mais à l'évocation des perspectives d'un prochain *workshop*.

L'épisode m'en rappela un autre, bien plus ancien. Une vingtaine d'années auparavant, j'avais voulu faire un test lors d'un colloque à

Bruxelles qui réunissait plusieurs dizaines d'universitaires européens spécialisés dans les questions de risques. Il n'était question que de surprise, d'expertise, de médias... Le colloque devait commencer à 14 heures, et nous étions tous réunis, sous la présidence d'un collègue allemand. À 13 h 57, je pris la parole : « *Nous venons d'apprendre qu'il y a eu ce matin un très grave accident industriel à Lyon, en France. La télévision est avertie du fait qu'un large groupe d'experts est réuni à Bruxelles pour réfléchir précisément aux enjeux et modalités de traitement de ce type de situation. Ils annoncent leur arrivée imminente pour recueillir nos réactions. Comment nous organisons-nous, que faisons-nous, comment répondons-nous ?* »

Tollé instantané. Le président allemand proteste : « *Ce n'est pas du tout le programme prévu !* » Un Français s'insurge violemment : « *C'est impossible ce scénario !* » Un autre participant concède que c'est tout de même possible, mais que ce n'est pas le moment d'introduire pareille perturbation alors que l'agenda est fixé depuis des lustres. Et tout le monde d'applaudir à la supplique du président de bien vouloir revenir au planning établi, pour que l'on se mette enfin à parler doctement des surprises et de l'incertitude, avec l'immense regret de constater que nous avons pris sept minutes de retard.

Je songe au mot d'Henry Kissinger : « Il ne peut pas y avoir de crise cette semaine, mon agenda est plein. » Et je mesure le chemin à parcourir : la violence des réactions est à la mesure de la bouffée d'angoisse déclenchée par l'idée que l'on pourrait être exposé à une situation non inscrite à l'ordre du jour, et pour laquelle les exposés ne sont pas déjà prêts.

5 septembre 2005 – « En France, on saurait faire » : Katrina à chaud, le prêt-à-porter pour expert « vu à la télé »

J'ai été invité sur le plateau de LCI pour réagir au désastre de Katrina, qui vient de se produire. Immédiatement, l'un des invités prend les choses de haut sur le mode classique : « *Les Américains ne sont pas bons ; en France, on saurait faire, il y a le plan Orsec, les préfets, un État centralisé que le monde entier nous envie* », etc. Je tente de faire valoir que l'échelle de l'affaire est sans doute à considérer un peu : « *C'est l'équivalent de la moitié de la France quasiment rasée, avec tous les réseaux vitaux détruits.* » Il serait peut-être sage de réfléchir avant de sortir les clichés habituels. Mais ai-je aucune chance d'être entendu ? Est-on là pour réfléchir ou pour meubler du blanc d'antenne ? La réflexion ne risque-t-elle pas de limiter l'émotion, combustible essentiel pour un audimat soutenu ?

Le plus confortable pour un analyste est bien sûr, quand cela existe, un créneau spécifiquement dédié à la prise de recul. J'ai souvent pu l'expérimenter avec bonheur à la radio, dans certaines plages spécifiques de France Info, avec Catherine Pottier ou Jean Leymarie ; ou sur France Inter avec *Le téléphone sonne*. Et ce n'est pas là une loi fermée : avec des journalistes comme Stéphane Soumier, Philippe Dessaint, Yves Calvi, la réflexion est parfaitement encouragée et possible à la télévision, comme j'ai pu le vivre à maintes reprises, aussi bien en situation calme que lors de crises sévères.

14-18 septembre 2005 – Pékin, des étudiants déterminés

J'interviens lors d'un colloque à la Beijing Normal University sur le thème : « Crisis Management in the 21st Century: "Unthinkable" Events in "Inconceivable" Contexts », avant d'illustrer le propos avec le cas de l'excellente gestion de crise d'Hydro-Québec lors de l'épisode de verglas de 1998. Je suis surtout frappé par la détermination des étudiants, qui ont préparé une offensive vigoureuse, avec CV et lettre de motivation en poche, pour se faire inviter dans les grands centres de recherche internationaux et consolider leur formation sur le thème des crises. Je suis assailli. À mon grand regret, je dois esquiver ces demandes puisque je ne puis rien leur offrir. Pour ceux qui sont intéressés au risque, je leur recommande l'École des mines à Sophia-Antipolis ; et pour les crises, la Kennedy School à Harvard.

Octobre 2005 – Rencontre sublime avec une grande figure : retour d'expérience sur le SRAS à Toronto, le témoignage du Dr Young

Avec Pierre Bérour, je pus aussi renouer avec les grands retours d'expérience, à l'instar de ce que j'avais engagé avec son prédécesseur Jean-Pierre Bourdier. En octobre 2005, je lui proposai ainsi, alors que la question d'une possible pandémie grippale devenait pressante, de me confier un retour d'expérience sur le cas du SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère, épidémie de 2003), qui avait posé de graves problèmes à Toronto. Il s'agissait d'ausculter les problèmes liés aux interdépendances entre santé publique et grands réseaux, notamment électriques. Pierre Bérour donna son accord immédiatement et nous avons monté le déplacement avec William Dab, qui avait auprès de Pierre Bérour une mission de conseil en sécurité sanitaire.

De multiples rencontres sur place nous permettront de ramener des enseignements utiles au cas où la France serait touchée par la pandémie grippale ou toute autre épidémie. Jean-Pierre Roche, homologue de Pierre Bérout à Aéroports de Paris, se joignit à nous, et avec lui nous pûmes rencontrer les responsables de l'aéroport de Toronto. Au nombre des problèmes qu'ils évoquèrent, ils firent allusion à la consternation qui fut la leur lorsqu'ils découvrirent qu'un des éléments du plan prévu datait en fait... de la marine à voile, avec mises en quarantaine et recours à la force en cas de refus, autorisant même à couler un navire récalcitrant. Ces dispositifs apparaissaient quelque peu difficiles à appliquer lorsque l'on passait d'un bateau à voiles à une cohorte de Boeings 747 – qui relevaient d'ailleurs de lignes de responsabilité et de modes de traitement tout à fait distincts s'il s'agissait d'avions venant de Vancouver (c'est du provincial) ou d'Europe (c'est alors du fédéral).

De cette mission, je retiens surtout une rencontre exceptionnelle. Ce fut avec le Dr Young, pilote du problème du SRAS aux côtés du Premier ministre de l'Ontario, et expert canadien de haut vol des grandes situations de crise. Il avait à son actif une quinzaine d'interventions directes sur les cas les plus difficiles que le Canada ait connus au cours des décennies précédentes. Le plus intéressant fut d'assister à une réunion en petit comité à laquelle Hydro-Ontario avait invité le Dr Young pour écouter ses réflexions en tant que pilote de la réponse au SRAS et architecte du dispositif prévu pour la pandémie grippale. À aucun moment, pendant les deux heures d'intervention et de questions-réponses, le Dr Young ne versa dans la réassurance habituelle sur le mode « tout est sous contrôle », « nous avons les réponses ». Il fut toujours clair sur les enjeux, les zones d'incertitude et d'inconnu, les zones de grands dangers, les réponses à peu près solides, etc. C'est précisément cette clarté sur les difficultés et les pistes qui « rassura » vraiment les responsables d'Hydro-Ontario. Oui, il y avait un pilote auprès des autorités, il n'avait pas peur, il était hautement compétent, il ne se racontait pas et ne racontait pas d'histoires. On pourrait compter sur lui, quel que soit le scénario, plus grave, moins grave, ou totalement inconnu.

Une séquence toute particulière de la crise du SRAS me frappa. Un soir Jim Young demanda au Premier ministre de l'Ontario quelle était sa marge de manœuvre. Réponse : « *Réglez le problème* [*“Fix it”*]. » Dans la nuit, des informations tombèrent montrant la propagation ultrarapide dans le système de santé. Le Dr Young prit ses responsabilités et décida

de procéder à la fermeture du système hospitalier, immédiatement. Le lendemain, la presse s'étonna bruyamment. Et le Premier ministre appela le D^r Young : « *Jim, vous ne m'aviez pas dit que vous alliez fermer les hôpitaux !* » Jim Young expliqua alors au Premier ministre pourquoi cette décision s'imposait si on voulait sauver le système. Le Premier ministre se montra satisfait. Alors Jim Young poursuivit : « *Monsieur le Premier ministre, puis-je me permettre de vous poser une question ? Si je vous avais appelé à 3 heures du matin pour vous exposer la situation et la décision, qu'auriez-vous répondu ?* » Le Premier ministre : « *Eh bien, j'aurais probablement dit : "Ne pourrait-on pas attendre demain matin pour prendre cette décision ?"* — *Monsieur le Premier ministre, sauf votre respect, c'est précisément pour cela que je ne vous ai pas appelé à 3 heures du matin.* »

Janvier 2006 – Grande étude de terrain, Katrina et ses acteurs : quand les fondamentaux sont touchés

Fin août 2005, la côte sud des États-Unis est frappée par un cyclone d'une étendue colossale. La Nouvelle-Orléans est perdue en quelques heures, les images d'impuissance de la première grande puissance mondiale sont poignantes et passent en boucle sur les chaînes de télévision du monde entier. Les réseaux vitaux sont pulvérisés, noyés. Avec Xavier Guilhou nous demandons rendez-vous à Pierre Bérour pour lui proposer un retour d'expérience sur le thème : « Les grands réseaux et les grands chocs ». Une nouvelle fois, Pierre Bérour donne son accord immédiatement. Nous avons l'idée de voir plus grand et d'associer davantage de grands acteurs, même si EDF reste le fer de lance de l'opération. J'appelle le préfet Frémont à Marseille : accord instantané. Xavier Guilhou, qui est conseiller auprès du chef d'état-major de la Marine, appelle ce dernier et obtient son soutien. Il reste à joindre l'ambassadeur de France à Washington, que j'avais pu rencontrer quelque temps auparavant : accord immédiat. La mission est lancée.

Pierre Bérour trouve un spécialiste interne pour renforcer l'équipe en la personne de Daniel Madet. Il a travaillé dans l'équipe de Jean-Pierre Bourdier sur un thème particulièrement intéressant : la détection des signaux faibles – ou, sous le nom utilisé, la « détection des levreaux » – avant qu'ils ne deviennent des bêtes féroces bien plus difficiles à maîtriser. Je suggère aussi que s'adjoigne à nous Erwan Lagadec, qui travaille à l'époque à Harvard sur les relations transatlantiques, et qui connaît bien le sud des États-Unis et sa culture spécifique, ce qui va s'avérer important pour la qualité de nos relations

avec les personnes locales. Enfin, Jean-Pierre Roche (Aéroports de Paris) peut se joindre à nous : il nous sera particulièrement utile pour approcher le patron opérationnel de l'aéroport international de La Nouvelle-Orléans.

Après envoi d'une centaine de courriels, et la réception réitérée d'une mise en garde – notre correspondante à l'ambassade de France me fait savoir à plusieurs reprises que nous devons absolument faire savoir à nos interlocuteurs que nous ne représentons en rien la France –, nous montons la mission. Mission passionnante, même si elle est dure sur le plan humain, vu la dévastation dont les traces ne sont pas près de s'effacer dans les quartiers déshérités.

Je n'entrerai pas ici dans le détail de tous les enseignements de la mission (largement publiés par ailleurs). Un message écrase tous les autres. Ne parviennent à naviguer en ces milieux tourmentés et inconnus que les personnes capables de montrer deux qualités essentielles : la capacité à reconstruire de la vision, au-delà des plans et repères conventionnels, totalement pulvérisés ; l'aptitude à diffuser du sens, de la confiance, du respect, du lien. L'exemple qui me marqua le plus fut la rencontre avec Roy William, à l'aéroport.

Roy William, directeur des opérations, aéroport Louis-Armstrong

Nous nous attendons à un rendez-vous classique : le directeur nous accorderait une petite heure, 10 heures-11 heures. Erreur : lorsque nous arrivons, Roy Williams est dans son bureau avec la vingtaine de membres de son équipe. Premier acte : il engage un tour de table pour que chacune et chacun puisse nous livrer ses réflexions les plus essentielles. Chacune et chacun prend la parole et va au fond des difficultés. Le tour arrive à Roy Williams, qui n'a pas encore donné sa propre expérience. Il annonce : « *Allons déjeuner.* »

Deuxième acte : nous sommes dans un restaurant italien de haute tenue. Je n'en reviens pas, quel accueil ! Après quelques minutes, ma représentation mentale se déchire totalement : « *Quelle erreur ! Mais quelle erreur ! Il n'est pas là pour nous ! Il profite de la visite de la première équipe internationale venue écouter l'expérience de l'aéroport pour donner à chacun l'occasion de parler de ce qu'il a vécu, de le faire en groupe avec ses collègues, de valoriser chacun... et sans s'inscrire dans les normes convenues, parfois contre-productives, de l'intervention lourde en termes d'appui psychologique.* » Sublime.

Troisième acte : nous revenons à son bureau et je lui demande s'il pourrait maintenant nous donner sa vision de la crise. Il me répond : « *Le mieux est que, d'abord, vous alliez avec M^{me} [X] et M^{me} [Y] visiter leurs maisons – ou ce qu'il en reste – et ensuite que vous reveniez me voir.* » Nous partons donc voir les maisons évacuées, conquises par les mousses et l'humidité, dans un environnement fantôme. Choc. Au retour, nous voyons leur nouvel habitat : des alignements de mobil-homes, près de l'aéroport, sur un terrain recouvert de gravier. D'un bucolique confondant. Mais personne ne se plaint. Ces personnes font face et se présentent comme privilégiées par rapport à bien d'autres évacués. Une nouveauté à noter : chacun(e) des membres de la cellule de crise de l'aéroport a découvert sa maison sous l'eau à la télévision, depuis la cellule de crise où il (elle) opérait.

Quatrième acte : nous revenons au bureau de Roy Williams : « *Vous avez vu ? Bon, maintenant vous avez compris.* » J'enchaîne : « *Oui, mais ce serait tout de même bien de pouvoir rapporter en France votre témoignage.* » Réponse : « *D'accord, après-demain à votre hôtel entre 11 heures et 11 h 40, car juste après j'ai promis à mon assistante d'aller l'applaudir au coin de Bourbon et de Toulouse, où elle passe sur le char 161 pour le carnaval.* » Il m'accorda une interview d'un intérêt exceptionnel et partit à l'heure dite pour acclamer son assistante.

24 avril 2006 – Miraculeuse exception : exercice, le ministre est là !

Cet après-midi-là, je me rends au ministère de la Santé, où l'on m'a demandé de conduire un séminaire sur la gestion des crises. C'est un lieu que je connais puisque William Dab, lorsqu'il était directeur général de la santé (DGS, 2003-2005), m'avait demandé de faire un retour d'expérience pour la DGS sur la canicule (2003). Dans la foulée, j'avais animé un séminaire sur les questions de pandémie, en prenant les choses à l'envers : au lieu de travailler une nouvelle fois sur les plans et les dispositifs arrêtés, j'étais parti de la position adverse : « *Si vous étiez la grippe, comment attaqueriez-vous le système de santé pour avoir le maximum de chances de l'emporter au moindre coût ?* » Toujours le principe de se mettre dans la peau de l'« adversaire ». Les participants avaient été d'une créativité extraordinaire. Ils étaient ainsi bien mieux préparés que si je leur avais fait l'éloge des dispositifs et cadrages prévus, dans lesquels la grippe était priée de s'inscrire sans broncher.

J'arrive donc cet après-midi-là rue de Ségur. Personne. Dans les couloirs, je finis par croiser le responsable en charge de la formation : il a tout juste le temps de me dire qu'il y a un exercice, que le séminaire a donc été annulé, et... il est parti, me laissant trouver la sortie. Tout en m'éclipsant, je vois une grande salle, où se déroule l'exercice. Au premier rang : le ministre lui-même. Excellente nouvelle.

19-20 janvier 2007 – Transgression : une première sur les crises non conventionnelles, mais à Casablanca

Xavier Guilhou, qui connaît très bien le Maroc, m'invite à un séminaire avec les hauts responsables du Royaume sur le thème : « Crises non conventionnelles : nouveaux impératifs, nouvelles postures ». Il y a là, outre de nombreux dirigeants et préfets marocains – sous la houlette d'Ahmed Lahlimi Alami, commissaire au Plan –, une équipe française et internationale exceptionnelle (amiral Lanxade, Pierre Bérour, le Dr Young, le préfet Frémont, etc.).

Il me revient d'ouvrir la réflexion sur les nouveaux horizons des crises actuelles. Je souligne, et d'autres le feront aussi, qu'une telle conférence aurait été difficilement imaginable en France : pointer les questions inédites, examiner les défis pour les grands réseaux et les *hubs* internationaux, identifier les exigences pour la préparation des dirigeants et de leurs équipes à l'inconcevable, présenter la méthode de force de réflexion rapide que Pierre Bérour a accepté de développer à EDF... le tout avec la participation des praticiens internationaux parmi les plus en pointe sur ces sujets, et sans immédiatement faire savoir que tout est déjà sous contrôle, prévu par la doctrine, conduit par les organigrammes d'État : impensable. À Casablanca, nous plongeons deux jours dans les enjeux de l'inconnu qui nous attend, au-delà des horizons et interdits qui bornent nos réflexions et logiques d'action habituelles.

28 juin 2007 – Farouches résistances : la France est-elle prête face à un risque sismique majeur ? Oui, si c'est un séisme mineur, qui a bien prévenu la veille, et qui se réduit à n'être qu'un feu de forêt habituel

Le 28 juin 2007, le Haut Comité français pour la défense civile organisait avec le CEA un colloque novateur basé sur un scénario de catastrophe de grande ampleur frappant le sud de la France : un séisme d'une magnitude de 6,1 survenait à deux kilomètres au large de Menton, suivi rapidement par un tsunami frappant le littoral dans

la zone de Nice. Cette journée de travail intitulée : « Le jour d'après, la France face à une catastrophe naturelle majeure » avait pour objet d'examiner la réponse que nous serions capables d'apporter, de l'échelon local à l'échelon européen, en cas d'événement de cette dimension. Le président du Haut Comité, le sénateur Paul Girod, posa remarquablement l'objectif et l'esprit de cette journée inédite :

L'objectif n'est pas de juger, de critiquer ou de se désespérer les uns ou les autres, c'est d'examiner ensemble et de manière transverse, grâce aux expériences de chacun, ce qui marcherait, ce qui ne marcherait peut-être pas, ce qui serait essentiel et ce qui ne le serait pas, dans un monde à la fois si riche, si interdépendant, et finalement si fragile. Il s'agit donc plus d'un colloque d'étude en commun que d'une présentation de dispositifs ou de certitudes.

Et Paul Girod explicitait l'innovation méthodologique dans laquelle j'étais impliqué :

Exceptionnellement, la salle sera représentée par trois grands témoins qui, tout au long de la journée, poseront des questions et feront des commentaires. Ces trois grands témoins représentent les trois grands volets de la réponse : les secours, l'expertise scientifique et, enfin, la gestion de crise.

Cela s'annonçait passionnant. Cependant, je mesurai immédiatement que les organisateurs avaient dû composer avec les préventions du biotope. J'entendis que l'aéroport de Nice serait touché mais utilisable (il est vrai que, s'il était indisponible, on aurait de la difficulté à appliquer le plan national de crise) ; que les autoroutes avaient certes subi des dégâts, mais il n'y avait pas de ruine d'ouvrage (ce qui était heureux si on voulait mettre en œuvre le plan zonal de crise) ; que le réseau électrique n'était pas détruit, que le nombre de victimes affluant dans les hôpitaux restait dans des limites raisonnables, et que le préfet disposait d'entrée de jeu de sa cellule de crise prête à fonctionner – sans quoi on n'aurait pas vu comment mettre en œuvre les dispositifs départementaux consacrés. Exploit sur ce dernier point : toutes les personnes étaient présentes au petit matin en salle de crise, aucune n'avait été gênée par le séisme sur son trajet, événement exceptionnel dûment anticipé.

Devant l'avalanche de ces conditions favorables, et alors que j'étais à la tribune pour intervenir dans la fonction d'expert critique annoncée, je pris la parole pour souligner que nous avions deux approches possibles : soit rester dans des hypothèses qui ne mettaient pas en difficulté les dispositifs en vigueur ; soit se projeter véritablement dans du hors cadre, ce qui obligeait à réinventer cadres de pensée et procédures. Je

soulignai que, si le scénario physique était intéressant, le volet « conséquences » semblait bien minoré pour un examen véritablement réaliste d'un scénario de crise majeure en Europe.

Instantanément, le représentant du ministère de l'Intérieur me prend à partie en s'étonnant de mon ignorance puisque la doctrine nationale prévoit que « *le maire prend en charge les opérations à la suite d'un sinistre, le préfet prend les rênes en cas de difficulté, puis la zone intervient, et enfin le niveau national* ». Je ne voyais pas trop ce que ce rappel des règles sacrées changeait à mon intervention, mais le rappel à l'ordre était clair.

Je reviendrai pourtant à ma ligne de travail lors des observations finales laissées aux experts critiques : « *Il est certes important de partir des systèmes existants et de voir ce qu'ils peuvent faire si tout reste dans les épures conventionnelles ; mais il est aujourd'hui capital d'aller bien au-delà.* » Les deux autres experts seront sur la même ligne.

Mais nous étions à mille lieues des habitudes normalisées. L'un des intervenants préférera d'ailleurs faire un très long exposé sur l'excellence désormais atteinte en matière de feux de forêt. Et en clôture, le représentant du ministère de l'Intérieur ne manqua pas de célébrer la doctrine et les dispositifs que le monde entier nous envie : « *La France dispose depuis plus de dix ans d'un corps de doctrine détaillant ce qui doit être fait, avant, durant, et après la crise. Le pays dispose de moyens complémentaires territoriaux, nationaux, voire européens, permettant d'avoir une approche globale de la protection générale des populations liant étroitement la défense civile et la sécurité civile.* »

23 novembre 2007 – Europe, vingt ans de retard : *Barriers in the Mind, Fiascos on the Ground*

J'interviens ce jour-là au forum « European Civil Protection – Together in the Face of Disaster », organisé par la Commission européenne à Bruxelles. Je suis modérateur de la session consacrée à la prospective des nouvelles menaces. Dans mon exposé rapide, intitulé « Barriers in the Mind, Fiascos on the Ground », je souligne la nécessité urgente d'ouvrir nos cultures aux questions émergentes qui nous cernent désormais.

Visiblement, je suis un peu loin de la culture du biotope. La grande vedette du jour est le commissaire Michel Barnier, qui tente, avec brio – mais cela semble hors de portée –, de promouvoir l'idée de colonnes de secours européennes en cas de désastre majeur dans l'un des pays membres. Je mesure les formidables réticences étatiques pour participer à son projet. J'avoue être dans l'incompréhension totale, car cela

me semble d'une évidence ne méritant même pas discussion, tout au plus des ajustements tactiques et logistiques qui devraient être réglés par les intéressés sur le terrain, et certainement pas devoir faire l'objet de guerres de tranchées, aussi épiques que dérisoires, rue de la Loi. L'Européen convaincu que je suis est quelque peu secoué. Mais c'est ainsi que les hommes vivent – il est plus aisé de s'attaquer ensemble aux faux problèmes, cela évite de s'en poser de vrais.

2007 – Les subprimes, « sujet interdit à la DG »

Confidence d'un membre du comité de direction d'une grande banque à la fin d'un séminaire fermé sur les questions de crise – une fois le séminaire terminé et les collègues partis : « *Il faut tout de même que je vous dise : ici, il y a un sujet interdit au niveau de la direction générale – les subprimes.* » C'était un an avant la déferlante qui emporta l'économie.

Mars 2007-avril 2008 – Innovation transatlantique à Washington : aux prises avec des scénarios inédits, scénarios connus interdits

Des séminaires hors normes ont pu être organisés à Washington. Il s'agissait de travailler sur le pilotage des crises émergentes, avec trois types d'acteurs – secteur public, opérateurs d'infrastructures essentielles, ONG –, des deux côtés de l'Atlantique. L'objet de la réflexion était des scénarios de crises pour lesquels nous n'avions pas les réponses : tout scénario pour lequel les réponses auraient été à disposition serait rejeté. Le projet fut rendu possible grâce à Pierre Bérroux à EDF, qui en fut le levier principal, stratégique et financier. Il fut mis en œuvre par Erwan Lagadec au sein du Center for Transatlantic Relations (Paul H. Nitze School of Advanced International Studies – SAIS –, The Johns Hopkins University) à Washington, et animé par une équipe : Mike Granatt de Grande-Bretagne, Jim Young du Canada, et moi-même. Le principe n'était pas de trouver des solutions à telle ou telle mégacrise, mais de préparer les acteurs à travailler ensemble, de façon créative, sur des surprises de haute complexité, à l'échelle aussi bien globale que très locale. Deux séminaires furent organisés, mais le départ de Pierre Bérroux mit fin à l'aventure et le sillon prometteur fut laissé aux seuls Américains¹⁴.

14. Erwan Lagadec, *Unconventional Crises, Unconventional Responses : Reforming Leadership in the Age of Catastrophic Crises and Hypercomplexity*, Washington, Center for Transatlantic Relations (CTR), 2007 ; *Leadership in Unconventional Crises. A Transatlantic and Cross-Sector Assessment*, Washington, CTR, 2009.

12 mars 2008 – L'évitement en majesté à l'Académie : « *Vous n'acceptez pas le tragique de l'Histoire* »

L'Académie des technologies, dont je suis alors membre, m'a demandé d'intervenir en séance plénière, sur le thème : « Penser et piloter les risques du XXI^e siècle ». Nous sommes au Palais de la découverte à Paris. J'expose les enjeux, les pièges, les pistes. Un éminent savant prend la parole : « *Vous n'acceptez pas le tragique de l'Histoire.* » J'avais déjà eu cette objection et elle m'avait interloqué. Cette fois, je réponds : « *Je veux bien accepter le tragique de l'Histoire, mais une fois que je me suis battu. Pas en signant la capitulation par anticipation.* »

Quelques semaines après, un autre orateur sera sollicité pour reconforter les éminentes personnalités en mal de réassurance. Succès total. Je me suis alors souvenu de cet exemple extraordinaire donné par Barbara Tuchmann dans son livre *Août 14*. Très peu d'années avant le déclenchement du suicide de l'Europe, un auteur anglais fit un livre démontrant que la guerre, en raison des pertes économiques cataclysmiques qu'elle occasionnerait, devenait tous les jours plus improbable, et donc quasiment impossible. Quel soulagement ! L'auteur fut invité dans tous les lieux de prestige en Europe, Sorbonne en tête, et son ouvrage fut traduit immédiatement en onze langues.

Juin 2008 – Les grands professionnels, Patrick Chauvel : « *Ça m'a surpris, mais une demi-seconde* »

J'ai écouté Patrick Chauvel, documentariste de guerre, lors d'un colloque organisé à l'École de guerre. Inestimable témoignage sur des situations tout sauf « normalisées ». Peu après, il m'accorde un entretien pour la réalisation d'une vidéo pédagogique, que je recommande systématiquement à mes étudiants¹⁵. Je croquerai ici deux scènes exemplaires.

La première souligne à quel point nous sommes programmés pour exiger toujours la carte du territoire où nous devons nous engager. Et la consternation, la paralysie, lorsque nous devons prendre acte du fait que cette « donnée » n'est pas fournie. Scène : Patrick Chauvel est

15. *Dans l'inconnu, en risque vital : recadrez votre vision, vous avez UNE seconde*, à l'écoute de Patrick Chauvel, journaliste-documentariste de guerre, juin 2008. Montage Olivier Cour – Immédiates (1 h 29). Vidéos, site de P.L.

accosté par un jeune confrère qui s'enquiert de savoir si la route qu'il souhaite prendre est minée. Patrick Chauvel : « *Question idiote : comme si j'avais la carte ! Je lui ai répondu : "Je n'en sais rien !"* » Sidération : « *Comment, tu n'en sais rien ?! Mais alors, comment puis-je savoir si elle est minée ou si elle n'est pas minée ? — Eh bien, tu vas voir, tu sauras. — Mais tu crois que je peux y aller ? — Je n'en sais rien ; mais tu peux y aller, en tout cas...* » Patrick Chauvel poursuit : « *Il est parti et s'est retourné après 150 mètres. Il m'a vu les deux mains sur les oreilles. Il est revenu en courant. Et il me demande : "Donc, elle n'était pas minée ? — Je n'en sais rien, tu n'es pas allé assez loin."* »

La seconde scène montre que la navigation en terre inconnue suppose la capacité à changer rapidement de carte mentale.

Patrick Chauvel, en Afghanistan : « *Près du camp britannique, je vois un commandant protaliban, que je reconnais, venir serrer la main d'un officier anglais. Je sais très bien qui c'est, c'est un type qui nous tire dessus tous les jours. Il m'expliquera plus tard qu'il a besoin de serrer la main de l'officier pour savoir à quel genre d'homme il a affaire, qui sont ces guerriers britanniques — "I must feel the enemy".* »

Patrick Lagadec : « *Mais c'est la surprise, vous l'avez vu ailleurs, dans une tout autre posture...* »

Patrick Chauvel : « *Oui, mais l'avantage de faire ce métier, c'est que ça m'a surpris, mais une demi-seconde. Tout de suite, pouf, on change toute la carte. "Mais si, bien sûr." C'est la clé : "Vous serez surpris, mais une demi-seconde."* »

15 septembre 2008 – Rassurer, toujours se rassurer : la rupture financière, la rupture de confiance à force d'esquiver

La crise financière vient d'exploser à Wall Street. La « vague scélérate » tant redoutée des marins est en vue.

« La vieille Europe résistera mieux que le reste du monde »

Du haut de sa passerelle, le porte-parole du parti majoritaire répond à France Inter au journal de 13 heures – toujours dans la même veine : « *Le pétrole ne traversera pas la Manche* », « *Le nuage radioactif ne passera pas nos frontières* »... Certes, en matière financière, la dimension confiance est cruciale. Mais les réassurances réflexes ne font que précipiter la défiance si elles sont immédiatement perçues comme totalement vides de sens.

Claire Servajean : « “La crise financière actuelle est la plus grave depuis cinquante ans et probablement depuis un siècle.” Ainsi parle Alan Greenspan, ancien président de la Réserve fédérale américaine, et de tels propos, pour le moins alarmistes, ne sont pas si fréquents de sa part – c’est dire si l’heure est grave pour le système financier américain et peut-être même pour le système financier en général. La ministre de l’Économie, Christine Lagarde, se veut rassurante : “On a mis en place les mécanismes qui permettent au marché de ne pas être désordonné”, a-t-elle dit ce matin, en ajoutant : “Il n’y a pas de panique à bord en Europe.” Qu’en dit le porte-parole de l’UMP, Dominique Paillet ? »

Dominique Paillet : « C’est évident que la conjoncture internationale qui est en train de se dessiner, et notamment aux États-Unis, première puissance économique, n’est pas pour être rassurante. Cela étant dit, la vieille Europe résistera mieux que le reste du monde, car nous avons des fondamentaux bien meilleurs, y compris structurellement. Notre système bancaire et notre système d’investissement [sont] beaucoup plus sécurisés. Donc, je pense qu’il faut garder son sang-froid. Il y aura un effet de ralentissement de la croissance, mais pour autant rien de dramatique, pas de krach à l’horizon – parce que nos fondamentaux sont solides. La Bourse de Paris n’est pas Wall Street. Et je prends le pari devant vous que, dans les jours qui viennent, nous retrouverons un niveau de cotation qui est à peu près identique à celui que nous avions ces derniers jours. La “crise”, ou cet effet crise, s’estompera assez vite face à la réalité de la situation économique française. »

Claire Servajean : « Voilà pour ces propos rassurants. [...] Dans ces conditions, Régis Lachaud, les banques françaises sont-elles vraiment à l’abri de la crise ? »

Régis Lachaud : « Bien sûr que non [...]. »

Prise de recul

Comme souvent, je suis sollicité pour apporter un peu de recul sur l’événement. Le 4 octobre, dans le cadre de l’émission *Rue des entrepreneurs* sur France Inter animée par Didier Adès et Dominique d’Ambert. Le contexte est classique : je n’ai pas de contact direct avec ceux qui sont aux manettes ; j’interviens alors que la crédibilité de la parole publique est déjà fortement entamée, en raison des dénégations réflexes initiales qui ne tiennent évidemment pas ; il y a des questions pouvant jouer le rôle de détonateur pour une explosion incontrôlable – en l’occurrence l’assurance officielle immédiate concernant la solidité éternelle des dépôts bancaires. Bien sûr, le sujet est hautement sensible, mais ce n’est pas en rassurant à tort et à travers que l’on peut stabiliser la situation, bien au contraire :

P. L. : « Notre pathologie aujourd'hui est que nous n'acceptons de prendre en compte, d'analyser et de traiter que les situations pour lesquelles nous avons des réponses et qui ne nous posent pas trop de problèmes. »

Didier Adès : « Des crises financières, il y en a déjà eu. Il peut y en avoir une prochaine, différente ? »

P. L. : « Nous vivons dans un monde tellement interconnecté qu'il y aura des surprises. Il faut être prêt à traiter des tas de signaux que j'appelle "aberrants", qui ne rentrent pas dans les cadres prédéterminés, et qui pourraient annoncer quelque chose de difficile. Il faut que ces signaux soient détectés, pris en charge et ne soient pas laissés sur le mode : "Ça devrait bien se passer", comme le disait une caricature publiée dans Le Monde cet été : "Surtout, ne faisons rien, on n'est jamais à l'abri d'un miracle" [...]. »

Didier Adès : « Comment peut-on faire pour traiter par anticipation des signaux aberrants ? Par définition, ils ne sont pas très crédibles... »

P. L. : « ... dans une culture où un signal n'est accepté que s'il rentre dans une statistique, une continuité. Aujourd'hui, tout signal analysé comme ayant un potentiel de déstabilisation doit être pris en compte avant que l'on soit sûr qu'il rentre dans une case. Sinon, on va avoir quelques problèmes. »

Didier Adès : « Le monde est complexe, comment va-t-on le piloter ? Puisque vous nous dites que c'est de l'imprévisible. Comment se préparer à l'imprévisible ? »

P. L. : « C'est la grande question. Jusqu'ici on s'est préparé à avoir de bons modèles sur des situations bien stables avec des socles donnés [...] ; il pouvait y avoir quelques accidents, mais on avait toutes les réponses d'urgence à appliquer. Aujourd'hui, une approche totalement différente est nécessaire : la question n'est plus d'avoir des plans pour éviter d'être surpris – même si on peut en avoir. Le cœur du travail c'est de se préparer à être surpris. Et c'est une tout autre préparation. Il faut qu'on puisse le tolérer ; qu'on puisse inventer des mécaniques pour apprendre à être surpris sans perdre les pédales... »

Didier Adès : « ... à inventer au fur et à mesure... »

P. L. : « ... oui, parce que les situations resteront mutantes. »

Avril-juillet 2009 – Surtout, ne pas sortir des voies préparées : grippe H1N1, « *Vous nous cassez tout notre plan !* »

Fin avril 2009 je suis dans un taxi entre le centre de Boston et l'aéroport. J'entends une émission de radio qui laisse la parole aux auditeurs sur les sujets d'actualité. La question du jour porte sur les cas de grippe H1N1 au Mexique ; un auditeur vocifère en disant tout

le mal qu'il pense de Barack Obama, qui « *n'a pas le cran de fermer la frontière avec le Mexique* ». Je me dis : « *Eh bien, les images les plus archaïques ne prennent pas beaucoup de temps pour s'emparer des esprits !* » Arrivé à l'aéroport, j'appelle Jim Young au Canada. Réponse : « *Ne nous emballons pas, nous allons recevoir des malades demain et on pourra mieux qualifier le problème.* » J'appelle Mike Granatt en Grande-Bretagne : lui aussi se demande si le système n'est pas en train de fuser aux extrêmes sans grande réflexion ni pertinence. Cette ouverture de réseau, avec deux des tout meilleurs experts au monde en matière de pilotage de crise, est infiniment précieuse : deux stratèges de cette pointure qui convergent sur une intuition d'emballlement des systèmes, c'est une information capitale.

De retour à Paris, j'ai le grand plaisir de collaborer avec le professeur Emmanuel Hirsch, directeur de l'espace éthique de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Un membre de son équipe, Marc Guerrier, me suggère de me mettre à l'écoute des conférences de presse de l'OMS : je crois percevoir que, comme toujours, l'attention est focalisée sur l'analyse technique, non sur le pilotage stratégique. J'entends même qu'il y a tellement de travail à faire qu'on n'a guère de temps pour prendre du recul.

Quelques jours après, le 4 mai, je prends connaissance en direct sur CNN d'une mise au point capitale de Janet Napolitano, secrétaire du Department of Homeland Security aux États-Unis : l'épidémie en cours n'est pas celle redoutée, il faut rester prudent, le H1N1 n'est pas rien, mais ce n'est pas le H5N1 attendu. Je n'ai pas d'accès à l'OMS, que j'aurais souhaité joindre. Bien des années auparavant, j'avais certes été « expert auprès de l'OMS » pour les questions de risques, et mon mandat avait été renouvelé pour quatre ans, mais je n'avais jamais été sollicité et n'ai plus de points d'entrée (j'avais seulement dû passer un temps considérable pour obtenir l'accréditation officielle : dans les grandes bureaucraties, la lourdeur des procédures est toujours bien plus importante à assurer que la pertinence des stratégies).

Début juin, je réponds aux questions de Paul Benkimoun, le spécialiste santé publique du *Monde*, et le papier sort sous le titre : « Créons une force de réflexion rapide ». Je reçois rapidement un appel du directeur général de la santé. Il m'invite peu après à intervenir lors d'une réunion du groupe Mardi Grippe, plate-forme de rencontre des diverses instances impliquées dans la gestion de l'épidémie afin de coordonner la communication. Je pointe les nombreuses questions

qui se posent dès l'instant où il ne s'agit pas du H5N1 planifié mais d'autre chose. Cri du cœur d'une participante : « *Mais vous nous cassez tout notre plan !* »

J'observe les failles qui s'ouvrent dans le pilotage, avec une crédibilité sociale en chute libre. Je m'en ouvre à Christian Frémont, alors directeur de cabinet à la présidence de la République. Nous convergeons mais, visiblement, il n'a pas la main. Il faudra attendre début janvier 2006, soit sept mois après les États-Unis, pour que l'on reconnaisse qu'il y a nouvelle donne. Le retard a largement contribué à l'effondrement de la crédibilité du système. La surprise a été l'attaque par une épidémie qui n'avait pas le niveau de gravité attendu ; comme un joueur de Roland-Garros qui attend un renvoi fulgurant et reçoit finalement un amorti...

La préoccupation des toutes dernières années avait été la grippe H5N1 et le SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) ; et juste avant, le problème de la variole – le grand fléau que l'on craignait par-dessus tout et qui sans doute resta une référence sous-jacente.

Juin 2009 – Brigade des sapeurs-pompiers de Paris, quand les plus hautes instances interdisent la réflexion stratégique : « *Vous auriez pu me dire que vous étiez mal vu !* »

J'ai toujours pensé que les instances de formation devaient exiger des intervenants qu'ils aillent au bout de leurs questionnements quand ils sont sollicités pour préparer les auditoires aux grands enjeux de notre temps. Surtout lorsque l'on forme les pointes avancées de notre sécurité. Sinon, on risque de se transformer en véritable tête de pont des crises et menaces en gestation. Comme Bismark l'aurait dit en son temps à propos de l'École de guerre : « Tant que l'École de guerre est à Paris, tout va bien pour l'Allemagne. » C'est d'ailleurs bien la raison de mon profond malaise lorsque je vois les programmes et pratiques de bien des instances de préparation à la gestion de crise, déjà sous la coupe des crises actuelles. Mais c'est tellement « rassurant » – tout au moins à court terme...

Tout entier dans cet univers mental, j'allais ce jour-là me fracasser devant une réalité bien différente. J'ai été invité à déjeuner par le colonel patron de l'un des trois groupements de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris. À peine entré dans sa salle à manger, il m'interpelle avec vigueur : « *Vous auriez pu me dire que vous étiez mal vu !* » Je lui demande de préciser. « *J'étais en Afrique et j'ai rencontré l'officier qui vous*

avait fait venir à l'École de guerre, pour aider notre groupe à s'interroger sur les crises non conventionnelles. Il m'a vivement reproché d'avoir marqué un trop grand intérêt pour vos propos, et d'avoir participé trop activement aux exercices que vous nous aviez proposés. » Je me dis que, décidément, il y avait bien des marges de progrès...

18-19 juin 2009 – Initiative « *inconcevable* » : le ministère néerlandais de l'Intérieur organise une réflexion internationale sur les « mégacrises »

Uriel Rosenthal, pionnier des recherches sur les crises en Europe, et le ministère néerlandais de l'Intérieur ont pris l'initiative d'organiser à La Haye une réunion de travail internationale sur le thème des « mégacrises ». En un mot : tout ce qui sort du domaine pour lequel nous avons les réponses. Les grands noms de la recherche mondiale sur les crises sont là. Les officiels néerlandais sont présents en force. La conférence est solidement arrimée à un projet de livre chez un éditeur de renom. Mais les autorités néerlandaises nous poussent bien au-delà de ce mode classique de production : « *Vous allez faire un livre, et c'est très bien. Mais cela va vous prendre au moins un an. Nous vous demandons de rédiger sous trois semaines des articles donnant déjà l'essentiel de vos réflexions. Et nous publierons tout de suite ces contributions.* » Le magazine fut effectivement publié en trois mois, en néerlandais et en anglais. En outre, le ministère montra son esprit très ouvert, et son sens de la modernité, en nous autorisant à mettre en ligne non seulement nos articles respectifs, mais le magazine dans son entier. La publication du livre prit finalement trois années.

11 octobre 2009 – Failles stratégiques : bouteille à la mer à l'attention de l'OMS

Une collègue m'écrit pour me dire qu'elle a été mandatée par l'OMS pour réfléchir avec d'autres au futur agenda de recherche sur la grippe, notamment en matière de communication. Je lui réponds que ce dont a besoin l'OMS, c'est moins de « *com.* » que d'une sérieuse mise à niveau en gestion stratégique des crises du *xxi*^e siècle. Extraits :

Comme toutes les grandes instances aujourd'hui, l'OMS se trouve dans l'obligation de réinventer ses logiques fondamentales de pilotage pour ce type d'épisode. C'est toute la vision de la gestion de crise qui est à faire muter. On était dans le registre de l'urgence : des scénarios donnés, des réponses fixées, des mises en œuvre à déclencher. Nous voici confrontés à

tout autre chose : des feuilles blanches sur les scénarios, des environnements largement inconnus et en mutation permanente, des outils scientifiques aux espaces de validité de plus en plus restreints, des dynamiques d'acteurs totalement ouvertes et en mutation elles aussi permanente, etc.

Nous avons besoin d'autres références de pilotage. Les conditions générales ont changé, il faut réinventer des intelligences, un leadership, des dynamiques, des outils en rapport avec cette nouvelle donne. Il ne faut surtout pas se tromper de terrain prioritaire : le premier problème, aujourd'hui, est bien le déficit de capacité de pilotage sur ces enjeux, et pas des insuffisances spécifiques sur tel ou tel compartiment du jeu. L'ensemble du théâtre d'opérations a muté, et c'est le défi crucial à relever – assurément un enjeu vital pour l'OMS.

19 mars 2010 – Entre résistances et ouvertures de plus en plus marquées : les sessions nationales du Haut Comité français pour la défense civile

Je commence cette année-là mes interventions dans le cadre de la session nationale de formation du Haut Comité. Christian Sommade, le délégué général, m'a fait confiance et me laisse un après-midi entier avec la promotion de l'année. Sous le titre : « Carte blanche à Patrick Lagadec ». C'est un très bel espace de temps, avec des responsables en charge des risques et des crises dans des organisations publiques et de grands groupes privés, le plus souvent des opérateurs d'infrastructures vitales.

L'intérêt est soutenu, car ces officiels sont friands de retours d'expérience concrets, sans répugner aux mises en forme un peu théoriques. Souvent cependant, l'un ou l'autre des auditeurs fonctionnaires d'État montre sa réprobation dès l'instant où les propos ne sont pas totalement en ligne avec la doctrine française ou que l'orateur souligne qu'un schéma de structure n'a que peu de réalité si les personnes appelées à intervenir n'ont jamais fait d'exercice comportant de vraies surprises. Il faut alors se livrer à un slalom intéressant entre les univers culturels pour le moins différents des auditeurs.

Je me souviens notamment d'une des premières sessions où un responsable dans un service public avait clairement mis en cause mon analyse critique du pilotage d'une crise récente, la jugeant mal informée et déplacée. Une nouvelle fois, j'eus droit à la remarque type : « *L'épisode a été parfaitement géré, il n'y a eu aucun problème de coordination entre grands organismes publics, ce qui prouve bien la robustesse de nos dispositifs, qu'on ne saurait critiquer...* » Las de toujours entendre

ces réassurances certifiées conformes, je rétorque : « *Et c'est pour cela qu'à toutes fins utiles certains de vos collègues ont conservé des copies des enregistrements des conversations entre vous et votre tutelle ?* » Réaction : « *Ah ! Vous savez ça ?* »

Mai 2010 – Vulnérabilités nationales majeures, ne pas sortir du cadre : « *Voyez un romancier* »

Je rencontre un éminent membre d'une des « pointes de diamant » de la sécurité du pays. Je lui livre un scénario assez décoiffant. Il me semble qu'il serait intéressant que les équipes les plus avancées y réfléchissent. Mon interlocuteur est d'accord sur l'intérêt du scénario. Mais la réponse n'est pas celle que j'attends : « *Voyez un romancier.* » Comme pour le 11 Septembre, on laisse l'imagination à Hollywood et aux écrivains. En face, on ne sous-traite pas aux romanciers.

11 juin 2010 – Quand l'humour permet d'accéder aux vérités délicates : *Astérix en Corse*, triomphe à Corte

J'ai été invité à tenir le rôle de fil rouge et à intervenir au colloque organisé à l'université de Corte sur la « Prévention des risques naturels en Corse – Quels outils au service des collectivités territoriales » (CNFPT – université Pascal-Paoli, IRA de Bastia). Je propose une réflexion sur le thème : « La vulnérabilité des organisations face aux événements climatiques de grande ampleur ». Excellent accueil. Mais je sens que les participants – et notamment les maires, venus en grand nombre – sont en attente d'autre chose, de quelque chose d'autre que les discours officiels habituels, rappelant à longueur de PowerPoint le caractère divin de nos organisations nationales de crise. En fin d'exposé, après le temps habituel de question/réponse, je sors des règles et demande à Jean-Antoine Demedardi, qui conduit la session, s'il est autorisé de faire un peu d'humour. Il me répond tout de suite que oui. Je reprends alors, en présentant la gestion de crise vue au travers de l'album *Astérix en Corse*. Un chef-d'œuvre pédagogique. L'album regorge de messages essentiels.

- *L'alerte* : la jeune recrue est avec son adjudant de carrière en vigilance sur la côte ; un bateau arrive, cela a l'air bien suspect. La jeune recrue dit à son chef qu'il faut tout de suite aller au camp avertir le centurion. « *Dépêche-toi !* » L'adjudant : « *Doucement, doucement, tu es nouveau ici, alors, douououcement, je t'expliquerai.* »

- *La mobilisation* : le centurion est vraiment très ennuyé qu'on vienne le déranger avec quelque chose qui n'était pas à l'agenda : « *Sciencinfus, tu es peut-être le seul volontaire de la garnison, mais tu m'ennuies !* » ; il finit par accepter d'aller voir ce navire. Constatation : le bateau est désert. Donc il n'y a pas de sujet. Il suffira de faire un rapport. La jeune recrue, décidément bien dérangeante, s'écrie : « *Centurion ! Il y a une barque pleine d'individus pas loin !* » Le centurion se dépêche de quitter les lieux : « *Un rapport à la fois. Nous reviendrons demain pour faire un rapport sur cette barque, si elle est toujours là.* »
- *La fuite* : le bateau explose, des hommes débarquent sur la plage, le centurion tourne le dos à la scène et classe l'affaire avant qu'elle ne se complique encore plus : « *Bon, eh bien, nous n'avons plus rien à faire ici, on s'en va.* » La jeune recrue s'offusque : « *Comment on s'en va ? Et tout ça ?* » Le centurion constate, pragmatique : « *Quoi tout ça ? Un bateau arrive, trois types plongent, le bateau est désert, il fait explosion et d'autres types arrivent à la nage... Tout ça est banal. Il n'y a même pas de quoi faire un rapport.* » La jeune recrue, qui ne sait décidément pas ce que responsabilité veut dire : « *Pas d'accord, centurion, il faut prévenir le prêteur Suelburnus, à Aléria !* » Le centurion est hors de lui : « *Par Jupiter et par Mercure ! Tu veux des ennuis ? Tu les auras ! Je te charge de conduire ces imbéciles à Aléria !* »
- *L'exemplarité* : la jeune recrue parvient à rencontrer le prêteur, qui se fait patelin : « *Tu es nouveau ici...* » Et le naïf se fait nommer chef de patrouille pour aller chercher le bandit dans son village. Le prêteur Suelburnus vient enfin de se débarrasser du gêneur : « *Je ne crois pas que tu le ramèneras, pauvre abruti...* » Et il revient à son agenda, très personnel : « *Il va falloir que je mette le butin à l'abri...* »
- *Connaissance des acteurs* : la jeune recrue conduit sa patrouille vers le village : « *Un peu de silence ! Nous devons prendre le bandit par surprise !* » Le bon manuel n'a pas prévu les cris d'alerte de l'âne, le relais par un jeune garçon, les hurlements codés des sangliers. En contrebas, deux Corses pêchent la truite, paisiblement allongés au bord du cours d'eau. Sans lever un sourcil, l'un des deux dit à son voisin : « *Va au village prévenir qu'une patrouille de onze Romains s'y dirige.* »
- *Le plan* : la jeune recrue fouille le maquis, et s'y perd. Avant de revenir à ses fondamentaux : « *On rentre faire un rapport au prêteur Suelburnus et nous reviendrons en force cueillir ces bandits !* » Hurlement de ses hommes : « *Imbécile ! Encore faut-il pouvoir rentrer !* » Le chef

de patrouille exige qu'on lui fournisse le cadre conventionnel : « *Une voie romaine ! QU'ON ME DONNE UNE VOIE ROMAINE !* »

Je poursuis avec *Astérix gladiateur*.

- *Hors cadre* : Les Gaulois vont attaquer le camp romain. D'abord, on se met dans les règles : « *Sonnez buccins, cornes et trompettes !* » « *Pilum à la main !* » Surprise inconcevable : les Gaulois font une entrée fracassante, dans un désordre indescriptible qui ne respecte aucune loi de la guerre bien organisée. Le centurion est écarlate : « *Manœuvrez, par Jupiter !!!* » Ses troupes sont déjà en pleine débandade : « *On peut pas ! Les Gaulois nous en empêchent !* »
 - *Retour d'expérience* : la déroute de la garnison romaine est totale. Un soldat constate la réalité : « *Qu'est-ce qu'ils nous ont mis, chef ?!* » Mais la situation est trop grave pour qu'on puisse se permettre de l'analyser. Le chef hurle : « *D'abord, remettez-moi ce camp en ordre !!! Qu'est-ce que c'est que ce laisser-aller ?!!! ET QU'ON NE ME PARLE PLUS JAMAIS DE CETTE BATAILLE !!!* »
 - *Mobilisation collective totale des dirigeants* : nous sommes passés dans le secteur privé, un bateau marchand navigue, le conseil d'administration rame tranquillement, un bateau pirate est en vue, le capitaine harangue les dirigeants : « *Mon cher conseil d'administration, je crois que nous devons combattre...* » Réponse : « *Ah, non, mon cher président-directeur général ! Par contrat, nous devons ramer, mais il n'est dit nulle part que nous devons nous battre !...* »
- Puis, dans *Astérix chez Rahazade* et *Astérix et Cléopâtre* :
- *Le suicide toujours préférable à l'incertitude* : nous sommes sur le bateau des pirates. Le capitaine voit qu'il va croiser les Gaulois. Pas question de risquer un problème, il s'empare d'une hache et choisit la capitulation par anticipation. Là, le mode d'emploi est bien connu, l'habitude est prise, et on est certain que ça fonctionnera bien : « *Sabordons-nous. Le résultat sera le même et ça nous évitera quelques baffes...* »

La salle explose de rire. Des foules accourent en brandissant une forêt de clés USB et me demandent copie de ce PowerPoint qu'elles veulent absolument. Les colonels Jacky Casanova et Charles Baldassari se montrent très sensibles à la pertinence de la présentation. Mon plus grand succès en conférence... J'apprendrai que le support sera effectivement repris ensuite lors de formations à la gestion de crise organisées pour les élus.

**Septembre 2010 – Un petit témoignage, un grand message :
« Je crois qu'on s'est trompé de direction »**

Lors d'un séminaire pour cadres à « *haut potentiel* » dans un grand groupe, je fais le tour de table préliminaire au cours duquel je demande aux participants s'ils ont vécu des cas de crise. L'un d'eux nous propose un cas personnel, qui pourrait figurer en exergue sur tous les manuels de gestion de crise : « *En tant qu'expatrié, je vivais en plein désert, et mon épouse était sur le point d'accoucher. Cette nuit-là, le moment vint de nous rendre rapidement à la clinique, à grande distance de notre lieu de résidence. Pas de chance, le réservoir d'essence n'était pas très plein. J'ai éteint les phares (c'était la pleine lune) ; j'ai arrêté la climatisation, et j'ai conduit de la façon la plus économique possible. Au bout d'une heure, ma femme me dit : "Tu conduis très bien, mais je crois qu'on s'est trompé de direction."* »

4 avril 2011 – Il y a des exceptions : la présidente est venue

En tandem avec Marc Lerchs, fer de lance de la réflexion opérationnelle sur les crises en Belgique, nous conduisons un séminaire sur le pilotage des crises pour une soixantaine de responsables du secteur des transports. Carole Coune, la présidente du conseil d'administration du service public fédéral Mobilité et Transports, ne s'est pas fait porter pâle. Les deux directeurs (SNCB et Infrabel) sont également présents, à la demande du ministre Étienne Schouppe, qui s'est déplacé personnellement. Des experts de la sécurité du rail hollandais et anglais sont aussi au nombre des participants. Il faut dire que le spectre de la catastrophe de Buizingen un an plus tôt (dix-neuf victimes) n'est pas loin.

La présidente lance le séminaire : la Belgique n'a pas été épargnée par les accidents, il est essentiel de se préparer. Il faut faire un travail sérieux de vigilance, de détection de signaux, de mise en commun de ces détections. Marc m'invite à exposer ce qui se fait à EDF autour de ce qui y a été nommé la « détection des levreaux »... avant qu'ils ne deviennent des lièvres. Quelques minutes plus tard, alors que je commence à entrer dans le premier cas de crise dont je propose l'analyse, Marc m'apprend qu'un train aurait percuté un troupeau de bovins. Avec Marc, trois mots suffisent : on ne peut pas prendre l'affaire à la légère. Nous stoppons un instant le séminaire pour nous entretenir avec Carole Coune. Elle donne instantanément son accord : oui, on arrête le séminaire, et l'on travaille le sujet qui vient de s'y inviter par effraction.

En fait, avec Marc Lerchs et Carole Coune, nous avons senti que tout pouvait déraiper très vite avec une communication réflexe du type : « Tout va bien ! Ce n'est rien ! Ce ne sont que des vaches ! » Le parfait crash de communication, qui combinerait : plaintes violentes des éleveurs, et de tous ceux qui ont quelque attention pour les animaux, et reprises en boucle par tous les médias. Tandis qu'un groupe se met en recherche d'informations et en lien avec les responsables concernés qui suivent l'affaire, nous faisons travailler plusieurs sous-groupes sur les questions essentielles : de quoi s'agit-il ? Quels pièges ? Quels acteurs ? Quelles initiatives ? Et engageons même plusieurs sous-groupes à se pencher sur les pièges : « Quelles plus belles catastrophes de communication pourriez-vous faire ? »

Il apparaît très vite que cet arrêt du séminaire n'était pas du tout inutile, car des informations remontent du terrain : l'éleveur est très marqué ; les passagers du train ont vu du sang en quantité sur les vitres, sans avoir au début l'explication. Bref, toute réaction désinvolte aurait pu avoir des conséquences sérieuses. Une équipe est dédiée à l'événement, des lignes stratégiques lui ont été données, la présidente est dans la boucle en cas de difficulté aiguë ; en parallèle, chacun des groupes approfondit ses questions. Après quarante-cinq minutes, nous reprenons le cours du séminaire. L'essentiel a déjà été clarifié et perçu grâce à cet exercice sur scénario réel : réactivité, décision, exemplarité, invention. Chacun a pu voir la présidente en posture de pilotage et de responsabilité. Le ministre est satisfait.

À la fin du séminaire, Marc Lerchs, Carole Coune et moi-même nous retrouvons avec la RTBF, qui a installé pour nous un studio mobile. On débriefe à chaud au micro d'Eddy Caekelberghs, journaliste clé de la chaîne. La présidente situe les enjeux, les exigences à satisfaire, les questions qui se posent. Calmement. Et la Belgique écoute.

En fait, j'avais déjà été amené à vivre une expérience de cette nature, et la surprise n'était pas totale pour moi. Au tout début d'un séminaire que j'animais pour une filiale d'un grand groupe en Argentine, la secrétaire du directeur apporta à ce dernier un petit papier qui retint son attention : un bateau affrété par l'entreprise faisait route vers Buenos Aires et, selon certaines informations, il pouvait y avoir à bord des cas de contamination par le SRAS. Le directeur m'interrogea : « *Que fait-on ?* » Je lui répondis sur-le-champ : « *On arrête le séminaire et on se met en cellule de crise.* » Ce que nous avons fait en moins d'une minute. Se cramponner au planning prévu et à ses sacro-saints PowerPoint aurait juste signifié une bien faible compétence dans le domaine.

Novembre-décembre 2011 – Avec les citoyens, à la Cité des sciences

La Cité des sciences me demande d'intervenir dans le cycle de conférences sur le thème : « Catastrophes majeures : à vous d'agir ». Quatre soirées sont ainsi prévues, pour un public totalement ouvert. Je propose deux conférences, avant d'inviter Mike Granatt pour apporter son expérience – et notamment nous décrypter le cas de l'épizootie britannique de fièvre aphteuse en 2001. Mike passionne l'auditoire en rappelant les pièges de la crise : le plan élaboré en 1967, après le dernier épisode, était toujours la référence absolue pour le ministère de l'Agriculture ; mais nous étions en 2001, et deux paramètres nouveaux et extérieurs à l'agriculture avaient bouleversé la donne : 1°) le réseau autoroutier était désormais essentiel dans les transports, et l'on assistait à des transferts massifs de bêtes en moins de vingt-quatre heures sur tout le territoire ; 2°) pour obtenir des subventions européennes, des éleveurs avaient une pratique, certes illégale, de prêts d'animaux, qui permettait d'atteindre les quotas voulus. Ces deux facteurs conjugués faisaient que le diagnostic des experts du ministère de l'Agriculture, établi à partir des logiques de 1967, était totalement erroné : il n'y avait pas 15 000 bêtes touchées comme l'assuraient ces experts, mais 1 500 000. Ce qui changeait tout. Mais le ministère en charge ne voulut rien savoir. Et cela se termina par des bagarres au poing dans les bureaux du Premier ministre.

Lors de la dernière séance, je proposai à l'assistance un exercice de simulation selon les mêmes règles que celles utilisées avec les cercles dirigeants (quand ils sont intéressés). Par groupes, les personnes présentes construisirent des situations, et deux d'entre elles purent être travaillées en public. Le fait d'impliquer les personnes dans des réflexions-actions, en allant au-delà de la simple énonciation de principes étatiques, et au-delà d'une communication descendante, est toujours une révélation pour des citoyens peu habitués à être considérés comme des sujets capables d'intelligence et de créativité.

Mars 2011 – Confrontation en direct aux questions d'importance colossale : Fukushima, « Évacuer Tokyo ? »

Le séisme du 11 mars est de très grande ampleur ; la réaction de la population japonaise est remarquable. Plus encore, je vois à l'écran ces foules capables – à très haute vitesse – de se réfugier en hauteur pour se protéger du tsunami au long des côtes. Très vite, la question

des centrales nucléaires émerge du tableau. Nous sommes dans les crises modernes : on sort des typologies, les effets domino sont bien là, la séparation entre « naturel » et « technologique » est effacée.

En France, je mesure, une fois encore, que le niveau ministériel n'est pas particulièrement bien préparé. Les toutes premières déclarations du ministre en charge cherchent beaucoup plus à « rassurer » qu'à informer : « *Ce n'est pas Tchernobyl, ne déclenchons pas la panique pour ce qui n'est à ce stade qu'un accident, pas une catastrophe* », alors qu'il est clair que le Japon ne donne pas d'informations, que les images en fond d'écran ne correspondent pas du tout à la tonalité du discours officiel automatique.

Le 16 mars 2011 en milieu de journée je suis appelé par France 24, chaîne de télévision d'information continue spécifiquement destinée à l'étranger. Une question sera au centre de l'entretien : l'évacuation de Tokyo, qui commence à être évoquée, alors que la crise s'intensifie au Japon. Je mesure instantanément que l'intervention est à risque élevé. En effet, pour les expatriés qui vivent à Tokyo, ce que je vais dire pourrait avoir une importance critique : l'exploitant est dépassé et non crédible, le gouvernement et les pouvoirs publics ne sont plus des sources fiables, et bien entendu la question dépasse l'entendement comme nos capacités opérationnelles.

J'ouvre mon réseau et parviens à joindre Tricia Wachtendorf, membre de l'encadrement académique du Disaster Research Center aux États-Unis. Elle a travaillé sur l'évacuation du sud de Manhattan le 11 Septembre par les ferries, qui ont sauvé plus de 300 000 personnes, une initiative spontanée en dehors des plans. Une dynamique émergente remarquable. Tricia me donne deux lignes de réflexion : « *Si on doit absolument s'acheminer vers une évacuation de la capitale japonaise, ne pas tomber dans une logique de tout ou rien : opérer par phases. Dans cette hypothèse, il y aurait des dynamiques émergentes : les autorités devraient surtout ne pas tuer ces dynamiques, mais au contraire les valoriser.* » Je tiens ainsi au moins deux lignes de réflexion positives pour l'entretien.

C'est pour ce type de circonstance que j'ai toujours prôné – jusqu'ici en vain – la constitution de réseaux d'expertises mobilisables en temps réel, et à l'international.

Sur ce même cas de Fukushima, j'ai aussi été interviewé par Jean Leymarie à France Info le 14 mars. Et j'ai insisté sur un point : que les responsables énoncent *eux-mêmes* les incertitudes. Cela surprend, tant on est habitué à considérer que les officiels ne sont là que pour asséner

des certitudes, ce qui rend leur tâche impossible dans les moments où, précisément, il n'y a aucune certitude.

29 novembre 2011 – Innovation gagnante avec l'Académie de l'air et de l'espace : « L'imprévu dans le cockpit »

J'ai été approché par l'Académie de l'air et de l'espace pour contribuer à la conception et au contenu d'un colloque sur un thème aussi hors cadre que sensible : « Les pilotes de transport aérien face à l'imprévu ». Hors cadre parce que, s'il y a un secteur dans lequel les procédures et les check-lists sont le cœur même de la pratique et des règles instituées, c'est bien celui du transport aérien. Et cette robustesse des règles a fait la sécurité du secteur après des décennies de rigueur dans les modes d'action. Il n'en reste pas moins que cet acquis, à consolider en permanence, ne suffit plus. Il y a aussi besoin d'improvisation dans le cockpit, comme venaient encore de le rappeler des cas récents, tels l'atterrissage sur l'Hudson (15 janvier 2009) ou la remarquable réaction d'un équipage de Qantas aux commandes d'un Airbus A380 qui avait subi une explosion de moteur avec dégâts majeurs peu après son décollage de Singapour (4 novembre 2010).

Le monde de l'aérien se montra particulièrement intéressé et constructif. Un nombre considérable d'entités tinrent à participer – aussi bien Boeing, qui vint de Seattle, que la FAA de Washington, comme bien sûr Airbus et bon nombre de compagnies. En parallèle, avec un des responsables de la sécurité des vols à Air France, nous avons préparé un petit questionnaire pour les pilotes afin de recueillir leur sentiment non seulement sur le problème, mais sur la pertinence de l'initiative. Il s'agissait de savoir si le sujet faisait sens pour eux, et plus encore s'ils trouvaient déplacée une initiative aussi peu conventionnelle. La réponse fut enthousiaste. Personne ne remettait bien entendu en cause les principes cardinaux des règles et check-lists. Mais tout le monde soulignait la nécessité d'ouvrir ce type d'interrogation, de partage d'expérience, et de réflexion en réponse. Car le problème était réel. Les résultats du sondage, qui fut largement déployé vu l'intérêt manifesté, montraient que les pilotes étaient en forte demande. Ils soulignaient que, dans tout vol, ils connaissaient de réelles surprises, que la complexité croissante du monde les exposait à des surprises également croissantes – et notamment des problèmes de plus en plus aigus avec les populations de passagers en cabine, qu'il s'agisse de problèmes de santé ou de violences à bord.

L'un des exposés les plus remarquables fut notamment celui de Patricia Haffner, commandant de bord et instructeur sur A380 chez Air France, sur le cas de Qantas à Singapour. Les pilotes durent improviser, car la situation était hors procédure, sur un avion tout nouveau. Ils construisirent une réponse collective particulièrement brillante.

Pour ma part, je fis un exposé introductif sur le thème : « Se préparer à être surpris ». Pour illustrer mon propos je présentai la vidéo d'un cas survenu quelques jours auparavant. Le 16 novembre 2011, peu avant l'atterrissage à New York, le commandant de bord d'un avion de la compagnie Delta reliant Nashville à La Guardia quitte le cockpit pour aller aux toilettes au fond de l'avion – où il reste coincé ; il tambourine et parvient à mobiliser un passager à qui il demande d'aller prévenir le co-pilote. Mais le co-pilote, sensible à l'accent de cet individu qu'il perçoit comme étranger, craint une attaque terroriste, refuse d'ouvrir la porte, et alerte le contrôle aérien. La chasse américaine est mise en alerte. Finalement, le commandant de bord s'extirpe des toilettes, et réussit à regagner le cockpit. La chasse ne décolle pas, mais le FBI mène l'enquête à l'atterrissage sur ce passager au « fort accent étranger »...

Comme très souvent quand on introduit la dimension du hors cadre dans ce type de manifestation, on note que certains sont d'emblée câblés pour travailler sur le non conventionnel, tandis que d'autres ne parviennent pas à passer la ligne.

Ainsi, dans ce cas comme dans bien d'autres que j'avais connus, des intervenants se bornèrent à bien rappeler toutes les règles en vigueur. Parfois d'ailleurs, deux orateurs venant de la même organisation montraient des différences bien nettes : l'un acceptait de se projeter au-delà du convenu pour réfléchir autrement, l'autre se cramponnait aux lignes habituelles. Les coefficients personnels sont décisifs dans l'exercice – ce qui rend les mises à niveau d'autant plus délicates lorsque l'on veut faire monter en gamme une institution. C'est une des dimensions des plus complexes du défi aujourd'hui rencontré.

Mars 2012 – Terrorisme, préparation des pilotes, préparation des médias : l'affaire Merah

Deux questions me viennent immédiatement à l'esprit à partir de ce que j'ai pu étudier sur l'épisode du détournement de l'Airbus d'Alger, fin 1994. La première : est-ce que chacun a bien intégré le fait qu'il ne fallait pas d'interférence dommageable entre pilotage politique – qui donne la ligne de fond de l'action – et intervention opérationnelle, qui

doit avoir sa pleine autonomie en termes d'appréciation tactique ? Il y avait eu quelques problèmes à l'aéroport de Marseille, et le GIGN avait dû faire savoir que c'était à lui de donner le top d'intervention. Impression à Toulouse : je crois discerner une présence bien pressante du politique.

La seconde : qu'est-ce que les médias ont appris de leur côté ? Le grand changement tient à l'avènement des chaînes d'information continue. Il faut tout couvrir, en permanence, même s'il ne se passe rien. La construction du système oblige en quelque sorte à inscrire le temps de l'action dans le temps médiatique et ses codes, qui doit fournir une pièce en moins de vingt-quatre heures. On va notamment annoncer le dénouement, la reddition, ce qui permet un « breaking news » tonitruant. Sur les plateaux, des experts de tous horizons se pressent et se succèdent pour analyser, broder, occuper la scène. Chacun y trouve son compte que ce soit pour meubler ou pour paraître.

Et l'on finit par avoir en plateau des analyses stratégiques qui pourraient être bien utiles à la partie adverse, qui ne dispose pas d'expert conseil lui faisant en permanence le tableau de bord stratégique de l'opération – question cruciale quand on conduit une opération complexe. On en arrive même à avoir les meilleurs experts, tout juste sortis du giron de l'État, qui font savoir que l'assaut est imminent, ce qui n'est pas sans conséquence si d'aventure le terroriste est à l'écoute, ou prévenu par SMS. Dès l'épisode terminé, j'appellerai le RAID pour savoir si tel ou tel expert parlait bien en liaison avec eux : aucunement.

Il commencerait à être urgent de faire monter en gamme les services les plus exposés à des couvertures médiatiques pouvant poser de graves problèmes : il leur faudrait notamment de nouveaux « écrans radar » sur la mutation en temps réel du terrain d'action en raison de la couverture médiatique ; et des capacités de liaison avec les médias, qui jouent et rejoueront la série *24 heures* aussi longtemps qu'il n'y aura pas eu un drame. La trace vidéo que je constitue et que je transmets devrait y conduire ou tout au moins faire réfléchir.

Sur la question essentielle du pilotage stratégique, je suis frappé par la difficulté de catégorisation du problème. C'est désormais un problème fondamental dans toutes les crises : vu la volatilité du monde, définitions, typologies et modèles de référence sont toujours exposés à être dans l'erreur, et assurément dans l'instabilité. Ici : est-on dans de la délinquance de base ? Dans de la délinquance délirante ? Dans du sacrificiel destiné à créer une scène qui pourra creuser des failles profondes ? La difficulté est de ne jamais se tromper de terrain.

Plus difficile encore : le terrain peut fort bien muter dans le cours même de l'événement, en fonction de paramètres les plus divers, au nombre desquels il faut compter les lectures politiques, les mises en scène médiatiques, les dynamiques sociétales qui se déclenchent et prennent ou non consistance. Il ne faut jamais penser qu'on a enfin pu mettre une étiquette sur le défi posé.

11 octobre 2012 – Après Fukushima : V^e Assises des risques technologiques

Comme deux ans auparavant pour les IV^e Assises, les organisateurs (ministère de l'Environnement, directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement – DREAL) m'ont invité dans le rôle de grand témoin. Le thème de 2012 est « *l'incertitude* ». Entre ces V^e Assises et la précédente, il y a eu Fukushima. La catastrophe japonaise bouscule les visions, même si certains en restent au principe marqué au coin du gros bon sens selon lequel « *il n'y a pas de tsunami dans les Vosges* » (sic), pas plus d'ailleurs qu'à Dunkerque, comme le soulignera un élu – voilà au moins une constante en douce France.

J'indique qu'il va falloir revoir bien des boîtes à outils et même des certifications. Je cite le titre d'un article de *L'Expansion* à propos de la débâcle de la banque Dexia : « La banque qui a tout raté sauf les crash tests ». Injuste certes, mais la mise en garde vaut qu'on s'y arrête : si nos grammaires de contrôle et d'exercice sont dépassées, nous sommes exposés à de terribles déconvenues.

Mais je mesure que ces perspectives sont bien décalées. Les acteurs semblent surtout préparés à développer, cette fois avec apaisement et écoute respectueuse, les discours qu'il était impossible de tenir voici trente ans. Le problème est que les risques ne sont plus dans ces cases désormais reconnues. On songe à ces états-majors de mai 1940 qui se seraient entraînés à tenir la frontière de la Belgique pour ne pas se faire surprendre une seconde fois.

(D'entrée il a été précisé que la ministre, dont la présence était annoncée, ne viendrait pas. Deux ans auparavant, son prédécesseur n'avait pas non plus pu se libérer – il s'attendait à être nommé Premier ministre.)

Automne 2012 – Les blocages sont toujours là : retour d'expérience sur Sandy, mission impossible

Après le passage du cyclone Sandy sur la façade atlantique des États-Unis, un retour d'expérience s'imposait. Cet événement était

encore bien plus important que Katrina puisque c'est toute la côte est du continent qui était menacée : on aurait pu perdre Washington (si le cyclone avait touché de plein fouet la baie de Chesapeake), les aéroports de New York, le centre financier mondial, des centrales nucléaires, etc.

Je ne pouvais plus compter sur Pierre Bérout et donc je tentai de me rapprocher de plusieurs responsables de très grands groupes pour m'aider à réaliser une mission sur Sandy, comme j'avais pu le faire sur Katrina. Réponse : « *Il n'y a plus d'argent.* »

Hélas, la réponse des très grands du CAC 40 n'est pas tout à fait fausse : les efforts consentis dans les années 2000 ne sont plus au rendez-vous, alors même que les risques ont décuplé, que les questions à poser et à investiguer sont colossales et de plus en plus vitales. Mais il semble que, précisément, la sortie du désormais reconnu « *risque majeur* » anéantisse toute volonté d'initiative. J'irai donc seul, à Washington, pour tenter d'aiguiser nos repères.

Tout aussi préoccupant, quand j'interroge mes correspondants aux États-Unis, un consensus semble exister : pour une réflexion véritablement stratégique, il n'y a guère que quelques personnes intéressées. Et j'ai constaté qu'elles restaient insensibles à toute demande d'entretien, que ce soit par lettre, courriel, téléphone. Heureusement, finalement, je pourrai avoir accès à la tête pensante de la Federal Emergency Management Agency (FEMA), qui me donnera des clés remarquables, comme on le verra prochainement. Mais le tableau est bien préoccupant à l'heure où il serait vital d'engager immédiatement et automatiquement les meilleurs retours d'expérience sur tous les cas majeurs – sans avoir besoin de se livrer à d'indescriptibles contorsions.

2012 – Toujours le rejet viscéral à très haut niveau : « *Alors, vous, vous portez la poisse !* »

Je suis sollicité pour intervenir lors d'une réunion des *risk managers* internationaux d'un groupe d'envergure mondiale. Je propose d'ouvrir sur les questions actuelles, au-delà des seuls plans établis. Recul immédiat : « *Surtout pas, ça va inquiéter.* »

Je réponds que c'était exactement la même défausse que j'avais enregistrée quelques années avant l'épisode de Deepwater Horizon (la fuite d'hydrocarbures longtemps non maîtrisée dans le golfe du Mexique en 2010) quand j'avais été approché par le groupe pétrolier en question pour une intervention en Californie.

Réponse réflexe : « *Alors, vous, vous portez la poisse !* » La pensée magique au cœur du pilotage des risques du xxi^e siècle.

Je ne compte plus les occasions où j'ai entendu : « *Il ne faut pas inquiéter nos dirigeants ! Nos cadres ne sont pas mûrs !* » Combien d'« universités d'entreprise », de « formations de hauts potentiels » réfractaires à toute proposition de réflexion sur les risques actuels et les nouvelles grammaires à inventer. La règle commune : se borner à présenter la notion de crise, les typologies de crise, les doctrines établies, les plans consacrés, les règles de communication de crise et les boîtes à outils déjà figées dans les Powerpoint de rigueur. La gestion de crise à condition qu'il n'y ait pas de crise.

13 mars 2013 – Quand le pilote donne le ton : séminaire pour les forces terrestres suisses

J'étais l'invité du chef d'état-major des forces terrestres de la Confédération helvétique pour une conférence sur les crises en émergence. Au moment des questions, qui suivait mon exposé, le chef d'état-major – qui était personnellement présent – sentit comme moi que certains dans l'assistance pourraient se laisser aller aux remarques d'évitement habituelles sur le thème de la doctrine déjà acquise, des pratiques déjà d'excellence, etc. Il prit rapidement la parole pour souligner qu'il adhérerait pleinement à mes analyses, que les vrais enjeux étaient bien ceux qui se trouvaient dans l'angle mort et la surprise stratégique. Une intervention claire et nette qui nous épargna les fuites habituelles ou les envolées sur le thème : « Tout est sous contrôle, et nous sommes optimistes. »

Nous étions bien loin du temps de la simulation sur l'attaque des réseaux d'information une décennie auparavant. Et je ne peux manquer de songer à l'importance de la personnalité en position de direction : qu'elle indique que la lucidité est requise, que personne ne sera réprimandé pour avoir émis des idées non conformes, et le groupe peut prendre en charge les questions qui se posent. Lumineuse démonstration.

21 mars 2013 – Désordres climatiques, chocs majeurs immédiats : une perspective difficile à admettre pour les cultures de référence où « lissage » des courbes, *understatement* de bon aloi, étalement des chocs dans le long terme, sont des exigences de savoir-vivre

J'interviens dans le cadre du colloque international « Agir face aux risques météo-climatiques: outils et enjeux économiques à l'horizon

2030 » organisé par le Forum international de la météo et du climat, au Conseil économique, social et environnemental (palais d'Iéna). Comme dans toutes les manifestations qui se multiplient désormais sur le changement climatique, les organisateurs se sentent tenus d'inscrire la réflexion et l'action dans le temps long, voire très long. L'idée de fond est qu'il faut plaider pour des ajustements, des adaptations en raison des risques qui pourraient nous atteindre dans le futur autour des années 2030, 2050 ou à la fin du siècle. J'interviens de façon plus directe sur le thème « Alerte et crises », pour souligner les pièges surprenants des situations de crise, pièges le plus souvent « impensables » pour tout un chacun, y compris pour les experts du climat. Et j'insiste sur le fait que les mégachocs n'attendront pas 2030 pour nous affecter.

La rencontre sera suivie de nombreuses autres, et à chaque fois je tenterai de faire valoir que la formulation est bien trop timide – ce à quoi mes plus lucides interlocuteurs me répondront qu'il faut en rester à ce type de vocabulaire sous peine de terroriser tout le monde, à commencer par les sponsors des conférences en question. Régulièrement, j'ai d'ailleurs fait valoir qu'il fallait aller beaucoup plus loin et, en ce domaine du bouleversement climatique, faire de la question de la crise et de la rupture une dimension centrale de la stratégie – puisque tel sera le cas. Y compris dans les grandes négociations internationales. Mais nous aurons sans doute besoin d'une dizaine de chaos comme Katrina pour que les pilotes, et les experts, puissent changer de braquet – sans doute après s'être fait violemment prendre à partie par ceux-là mêmes qu'ils craignaient d'indisposer. Au milieu d'une débâcle, ils se verront mettre en cause pour n'avoir pas été assez virulents dans leurs mises en garde.

19 avril 2013 – Ruptures positives : changement de décor à l'École de guerre

Comme depuis plusieurs années, j'interviens à la demande du directeur de l'École de guerre sur les crises contemporaines et leur pilotage. Ce qui me frappe, année après année, c'est l'ouverture de plus en plus marquée de la culture, des attentes, des réflexions. Il n'est plus question de s'offusquer de la moindre parole qui ne serait pas certifiée conforme. Au contraire, il est désormais acquis que les véritables défis sont quasiment tous dans le non conventionnel – y compris la fonte accélérée des moyens. Et que c'est précisément la vocation essentielle des écoles véritablement supérieures de prendre en charge les problèmes

les plus vitaux. À la limite, toute personne ayant un besoin instinctif et impérieux de nier les problèmes hors cadre s'exclurait d'emblée de son milieu – nous sommes aux antipodes de ce que j'ai pu connaître dans la même enceinte voici une dizaine d'années. Ce n'est plus le cri du cœur et de terreur : « *Vous êtes contre la doctrine !* » Mais plus sagement : « *Que pouvez-vous nous apprendre ?* »

12 décembre 2013 – Exemplarité des élus : le maire personnellement présent

Jean-Antoine Demedardi, expert dans la question des risques, me fait intervenir dans le cadre du projet de plan communal de sauvegarde (PCS) de la ville d'Ajaccio. Dans ma présentation je m'appuie sur le témoignage de Gilles Duval, maire de Saint-Clément-des-Baleines à l'île de Ré, qui fut exemplaire lors de la tempête Xynthia. La salle est très attentive. J'en retiens quelques points :

- Jean-Antoine et son équipe ont réussi à construire une dynamique positive autour du projet : c'est là l'essentiel ;
- Evelynne Poli, la responsable en charge de la sécurité civile à la préfecture, est particulièrement positive et confiante : dès lors qu'on ne prétend pas avoir déjà les réponses, on permet échanges constructifs et collaborations de qualité ;
- Le maire d'Ajaccio, Simon Renucci, s'est déplacé personnellement et participe du début à la fin ;
- Toutefois, il n'y a guère foule dans la salle. C'est toujours un défi de mobiliser sur ces thèmes perçus comme à la fois lointains et inquiétants.

Le 1^{er} septembre 2014, Jean-Antoine Demedardi présente le PCS à toutes les parties prenantes. Le nouveau maire, Laurent Marcangeli, est présent. Dans mon intervention, je souligne la nécessité de maintenir très opérationnels les dispositifs prévus par le plan, et la nécessité, très différente dans sa nature et sa pratique, de se préparer à être surpris. Le maire d'Ajaccio comme les participants sont en phase. La dynamique du PCS est en marche.

17 décembre 2013 – Bouleversement des champs d'acteurs : la révolution des réseaux sociaux

Christian Sommade, délégué général du Haut Comité français pour la défense civile, m'a invité à intervenir en ouverture de la manifestation – Expocrise – qu'il organise au centre de congrès Eurosites

George V sur le thème : « Gestion de crise et continuité d'activité – des concepts aux outils ».

Un haut représentant de l'État prend très longuement la parole en début de manifestation pour dresser un très large tableau de l'existant.

Pour ma part, il me semble vital de souligner les ruptures de contextes : « Pilotage des crises 2014 : mutation des repères opérationnels ». Mon intervention, qui doit être sévèrement coupée en raison du temps qui reste disponible, est suivie d'une prise de parole, également réduite dans la durée, du colonel Christian Pizzocaro, commandant des opérations de secours sur la catastrophe d'AZF à Toulouse : nous sommes loin de l'exposé lisse et garanti sans questions dérangeantes. À ce point passionnant que je demande sur-le-champ au colonel Pizzocaro s'il accepterait de faire une vidéo pédagogique, comme d'autres grands témoins rencontrés sur la planète. Il me donne immédiatement son accord – et la vidéo sera réalisée quelques mois plus tard. Le fond du message est passionnant : comment travailler à la fois avec les leviers et cartes classiques et en invention dans le chaotique. Derrière le vécu du colonel Pizzocaro, il y a de remarquables avancées théoriques.

Une autre intervention retient particulièrement l'attention : celle de deux représentantes de Google Crisis Response. C'est l'irruption brutale et massive de la dimension *big data* sur le terrain du pilotage des crises. Cela change radicalement la donne. Voici un acteur en mesure d'apporter un flux immédiat et continu d'informations cartographiées, émanant des personnes impliquées sur le terrain, dans une logique qui combine granularité, instantanéité, transparence et responsabilisation. L'exemple de l'ouragan Sandy est donné. Google Crisis Response fournit des informations sur les stations-service non seulement ouvertes mais bien plus encore disposant encore de carburants – cela étant réactualisé en temps réel grâce aux contributions directes des citoyens connectés qui sont sur le terrain. Certes, il y a des dérives possibles, mais déjà des dynamiques de protection surgissent, parfois mises en œuvre par le public lui-même. Peu après, j'apprendrai que des Français, regroupés notamment dans l'association VISOV – Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel¹⁶ –, sont également sur ce front des réseaux sociaux d'urgence.

16. <http://visov.org/cms/>

En quelques minutes, l'exposé introductif semble déjà de l'histoire ancienne. Et je prends les dispositions nécessaires pour aller visiter le centre Google Crisis Response à New York, où je serai remarquablement accueilli par une équipe de jeunes dynamiques et inventifs.

25 avril 2014 – Suivre les grandes percées : rencontre exceptionnelle à la FEMA à Washington

Voici trois décennies, je visitai la FEMA (Federal Emergency Management Agency), qui venait d'être créée. On m'avait montré des rapports d'un volume impressionnant. Des plans au kilo. En 2005, Katrina signait une défaite majeure de l'organisme. Aujourd'hui, fin avril 2014, je rencontre David Kaufman, en charge du pilotage stratégique – la tête pensante de l'organisation. L'obsession n'est pas de se protéger des questions, mais de les poser pour pouvoir les traiter.

Sur tous les fronts, l'innovation est de rigueur : les visions, les hypothèses, les cartes d'acteurs, les pratiques, tout est repensé, réinventé, dynamisé. On parle de « whole community approach » pour signifier non seulement l'importance de l'implication de tous les acteurs, mais le fait que la partie étatique n'est pas l'acteur exclusif, ni même dominant – elle a plus de responsabilités à tenir, mais pas de droit lui garantissant qu'elle pourra s'imposer à tous. On met en place des groupes « innovation temps réel », comme sur Sandy, pour commencer à répondre à l'exigence d'inventivité immédiate dans les crises complexes. On stoppe les typologies classiques et figées pour penser en termes de systèmes de risques hypercomplexes. On porte un regard sur les initiatives émergentes (comme les ferries à New York le 11 Septembre), non pour les réduire, mais pour les aider à prendre corps, pour la meilleure efficacité générale.

Ici, nous sommes en phase avec les défis du *xxi*^e siècle. Certes, ces visions n'ont sans doute pas encore percolé dans toute l'organisation, mais le « *la* » est donné.

Mai 2014 – Grand témoignage à Washington : « *À qui ai-je oublié de parler ?* »

Tom Lockwood, qui a eu de hautes responsabilités à Washington, me fait faire un « tour » pour me montrer *in situ* les grandes questions de sécurité de la capitale américaine. À un moment, il s'arrête et me parle de son expérience :

Alors que j'étais directeur du bureau en charge de la coordination de la sécurité sur la région de Washington, j'ai été directement impliqué dans la coordination de grands événements. Il y eut notamment la journée à la mémoire de la Seconde Guerre mondiale, des funérailles d'État, des inaugurations présidentielles, les grands feux d'artifice de la fête nationale du 4 Juillet. Mais aussi des tempêtes de neige, des cyclones, des manifestations. Et toute une gamme de problèmes extraordinaires comme l'attaque du 11 Septembre sur le Pentagone, l'anthrax ou des actions de snipers. Je retiens notamment deux événements : celui en souvenir de la Seconde Guerre mondiale, le 29 mai 2004, et, juste une semaine après, les funérailles nationales de Ronald Reagan. Les deux situations étaient très différentes. La commémoration de la Seconde Guerre mondiale était prévue sept mois à l'avance. Il y avait huit sites de rassemblement, avec 106 000 personnes ayant des tickets, plus 100 000 non enregistrées. Durant les quatre journées on comptait plus de 350 000 personnes, dont beaucoup étaient âgées, d'anciens combattants avec leur famille. Le défi était de maîtriser à la fois la sécurité et la mise à l'honneur de ces personnes pour leur engagement et leur sacrifice.

Pour les funérailles de Ronald Reagan, au contraire, il fallut tout organiser sur préavis très court, notamment garantir la sécurité des vingt-trois bus réservés pour la famille et les amis de l'ancien président, du président des États-Unis, du vice-président, de quatre anciens présidents et de leurs épouses, de dix-huit chefs d'État étrangers. Il fallait aussi anticiper et s'organiser pour la venue des manifestants qui utiliseraient l'événement et les sites concernés comme une scène de protestation mondiale, que ce soit pour des motifs généraux ou spécifiquement hostiles aux politiques du président défunt. Comme la dernière expérience de ce type remontait à 1973, trente et un ans auparavant, personne n'avait le mode d'emploi. Nous reprîmes bien des idées qui venaient de marcher pour le souvenir de la Seconde Guerre mondiale.

Dans les deux cas, je suis venu sur place très tôt le matin, avant le lever du soleil. Avec un mug de café à la main, me tenant dans un endroit à l'écart, je regardais le site, je me détendais et essayais de me concentrer, d'imaginer la journée à venir. Nous avons tous nos doutes personnels, nos angoisses, et nos manières de les traiter. Pour moi, c'était de me représenter les phases de la journée et les scénarios potentiels. Tout un spectre de réunions, d'exercices, de briefings et de discussions préparatoires me revenait à l'esprit. La question était de bien visualiser qui était responsable de quoi, et surtout clairement impliqué, bien au-delà des simples organigrammes. Deux questions m'obsédaient : qu'est-ce que j'avais pu oublier ? Et surtout : à qui avais-je oublié de parler ?

Le soleil se leva, la foule commença à arriver, le café était bu – il était temps de se mettre au travail.

**Août 2014 – Menace hors cadre, réassurance pavlovienne.
Ebola : « *La France a les moyens de faire face* »**

Depuis mars, la question de la fièvre hémorragique est posée. Ici ou là, on a refusé de mettre le problème à l'agenda, car, bien sûr, c'était « sous contrôle » puisque « ça n'a jamais débordé des villages en lisière de forêt du centre de l'Afrique ».

En juillet, la ministre de la Santé se manifeste : « *La France a les moyens de faire face à Ebola.* » Et la télévision la montre en inspection rassurante à Roissy. Les lignes aériennes spécifiquement concernées sont surveillées. En juillet, je m'accroche avec un éminent spécialiste français de santé publique qui a posté un tweet sur le thème de la « surréaction ». J'interroge : « *Vous avez fait la cartographie des risques potentiels, si ça déborde du connu ?* » Médecins sans frontières, comme par la suite le Center for Disease Control (CDC) à Atlanta, lance cris d'alarme sur cris d'alarme.

Je suis sur la plate-forme du MuCEM, le musée des Civilisations d'Europe et de la Méditerranée. En contrebas, un navire en provenance d'Algérie s'apprête à accoster. L'image d'Ebola me vient immédiatement. Je sais déjà – enseignement du SRAS – que la surveillance du virus sur la ligne aérienne directe entre un point et un autre, comme Conakry – Charles-de-Gaulle, n'est plus suffisante : les flux de passagers ont été bouleversés par les *hubs* et les grilles tarifaires. Nous pourrions très bien recevoir des malades en provenance d'autres destinations et dans un autre aéroport que Roissy. Il pourrait y avoir des surprises, comme pour le SRAS : un médecin qui sait comment opérer pour échapper aux contrôles de température et arrive finalement à Tourcoing. Et la maladie ne pourrait-elle pas un jour passer par un membre d'équipage ? Et si le Maghreb est touché, *quid* des liaisons maritimes ? Que se passerait-il si Ebola surgissait à Calais, dans des zones moins contrôlées qu'un aéroport doté de tous les portiques de détection de température ou autre ?

Bref, autant d'hypothèses qui donneraient immédiatement lieu à la consternation rituelle : « Personne n'aurait pu imaginer... » Certes, il fallait faire la rentrée scolaire dans le calme ; mais on aurait pu imaginer une ouverture de la communication, juste au cas où, pour ne pas s'enfermer dans une posture qui se révélerait vite intenable si le problème Ebola sortait de l'ordre des contaminations sporadiques.

Août 2014 – Le sublime du réflexe universitaire : « *Les navires n'apportaient pas que la peste* »

Je quitte le MuCEM et vais profiter des richesses extraordinaires du musée d'Histoire de Marseille. Je m'arrête devant une vidéo : « *Marseille, 588. Un navire venant d'Espagne apporte la peste, qui se répand en épidémie et embrase toute la ville.* »

Le chercheur qui commente arrête la citation : « *Pardon d'interrompre Grégoire de Tours, la peste de 588 peut bien avoir été terrible, elle survient après deux siècles d'âge d'or. Les navires n'apportaient pas que la peste.* » Et le chercheur de revenir sur tout le reste, en effaçant l'anormalité, l'incongruité de l'an 588.

Relativisation de rigueur : « *Tous les navires n'apportaient pas la peste.* » Donc on peut repasser aux choses sérieuses, aux choses « normales », les seules qui vaillent pour l'intelligence comme pour l'action. Et si l'on perd la ville, ce n'est pas un problème puisque c'est exceptionnel...

Le territoire de l'exceptionnel, de l'aberrant, ne saurait appeler l'intelligence ni concerner la responsabilité. Je souris de voir en une phrase notre soubassement culturel si doctement et lumineusement exprimé. Mais c'est bien là aussi, et peut-on encore sourire ?, le creuset de nos grandes défaites. Seule la courbe de Gauss peut dignement être prise en considération par qui veut apparaître sérieux. Dans un monde de chocs et de ruptures, pareille référence exclusive ne prépare rien de bon.

Octobre-décembre 2014 – Mers de tempêtes, dynamiques émergentes

Ebola, Ukraine, LuxLeaks, zones grises en expansion, Belgique en limite de rupture énergétique et autres Sony en hémorragie foudroyante à la suite d'une attaque informatique inédite... Les crises profondes quittent décidément l'univers des « *accidents* » et brèches spécifiques pour plonger dans le systémique et la logique chaotique... Voici dix ans, les grands chocs frappaient à raison d'un tous les six mois ; ils semblent désormais se succéder à rythmes de plus en plus rapprochés, au point de prendre une pulsation hebdomadaire, voire quotidienne.

Cette nouvelle donne massive pourrait donner lieu à des résolutions et à des mobilisations proportionnées. Le livre de bord mentionne l'exact opposé : plus les mégachocs se font pressants, moins les demandes de mise à niveau se manifestent. Prises dans des centrifugeuses en accélération constante, les organisations tentent au mieux de tenir

l'immédiat, les normes minimales, le cash... Le temps consacré à la prise de recul, qui serait la seule bouée stratégique, s'amenuise au point de tendre vers zéro. Les séminaires de comités de direction apparaissent impossibles à monter. Les séminaires plus ouverts, quand ils ne sont pas annulés, se font sans les directions.

J'ai souvent d'ailleurs posé la question : les dirigeants qui se dispensent volontiers de préparation aux situations de crise accepteraient-ils que les membres du GIGN ou du RAID soient systématiquement opposés aux entraînements, absents des exercices, ennemis des retours d'expérience, rétifs à tout questionnement, jamais exposés à des questions hors cadre ? C'est pourtant ce que j'observe constamment dans de grandes organisations publiques et privées, sans que cela pose problème à quiconque...

Une nouvelle mission à Washington en novembre me montre que la difficulté n'est pas seulement française. Pourquoi semble-t-il impossible de mettre en place une réflexion approfondie et suivie de ces questions avec des stratèges ? Existente-ils seulement ? Mes dernières rencontres conduisent surtout à penser que chacun passe ses journées à préparer en urgence les PowerPoint pour la prochaine « grand-messe » où l'on n'aura guère le loisir d'examiner les défis vitaux.

Et pourtant, d'autres signes se font jour, si l'on sait regarder aux marges, ailleurs que dans le conventionnel.

Ainsi, cette initiative prise par d'anciens étudiants de maîtrise de Paris-Descartes, consistant à lancer une Association européenne pour la gestion des crises (AEGC) et un colloque : « La gestion de crise, une culture à partager », le 4 novembre à Paris. Surprise : le grand amphithéâtre de l'hôpital européen Georges-Pompidou fait salle comble.

Ou ce séminaire à Kourou ouvert largement à l'extérieur du domaine spatial et qui, lui aussi, rassemble un nombre étonnant de participants de la préfecture et autres services extérieurs. Comme si, confusément mais puissamment, les responsables de tous grades ressentaient l'urgence d'une nouvelle donne. Comme si l'on disait son besoin vital d'air pur, de questionnement et de créativité partagés – dont on est largement en manque dans les organisations établies.

C'est aussi ce tout nouveau plateau de formation ultramoderne monté par le Haut Comité français pour la défense civile, qui permet de faire entrer les exercices dans le temps présent.

Comme encore cette initiative prise de tenir un colloque autour des « Médias sociaux en gestion d'urgence » à l'École nationale supérieure

des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), qui réunit un nombre étonnant de participants en novembre. À cette occasion, une association émergente démontre une grande vitalité : les Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel (VISOV), groupe hybride de personnes passionnées par les médias sociaux, souvent responsables de terrain des services d'urgence, et de spécialistes pointus en communication numérique qui conjuguent leurs compétences et leur enthousiasme pour inventer de nouvelles lignes d'action opérationnelle en situation de catastrophe – le soir même du colloque ils se transformaient en groupe opérationnel alors que les inondations frappaient une nouvelle fois le sud-ouest de la France. Pendant quatre jours, VISOV relayait ainsi vers les autorités quelque mille messages en provenance du terrain, après les avoir détectés et analysés.

24 novembre 2014 – Menaces incongrues : les drones et la sécurité des installations nucléaires

Je suis invité à prendre la parole lors de l'audition publique organisée par l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST) sur les drones et la sécurité des installations nucléaires, à la suite de survols sauvages entre septembre et novembre 2014.

Comme je le dirai en introduction à ma brève intervention, je ne suis ni spécialiste des drones ni spécialiste du nucléaire : je travaille sur les crises hors cadre, sur ces territoires qui ne répondent plus à nos cadrages conventionnels. Des territoires qui exigent, d'abord, de la prise de recul, ce qui me fait retenir pour fil rouge : « Le besoin d'une prise de recul sur l'événement ».

Au lieu de me lancer, comme c'est la règle, dans des constructions de scénarios ou de me polariser sur un ou deux risques et de préconiser une ou deux mesures techniques doublées de propositions en termes d'organisation, j'ouvre la réflexion sur les grammaires à retenir pour tenter de saisir ce sujet à la fois préoccupant et insaisissable, à l'image des défis actuels. En termes de méthode, comme à l'accoutumée, j'ai préparé mon intervention en sollicitant des membres de mon réseau, en France, en Angleterre et aux États-Unis : des spécialistes techniques en sûreté, des spécialistes de sécurité nationale. Cela permet d'avancer un peu moins à l'aveugle en univers incertain, largement inconnu.

Je prends une à une les clés d'entrée à utiliser dans ces défis non conventionnels :

- *La qualification des enjeux* : ouvrir le plus possible le champ de vision, en s'interrogeant bien au-delà du seul problème de la résistance du béton à la petite quantité d'explosif transportée par un drone civil ; en s'interrogeant sur les problèmes de crédibilité, de confiance des personnels à l'intérieur des installations ; ou sur des stratégies visant d'abord à créer des décrochages systémiques (en paralysant le réseau sans forcément causer de gros dégâts) ou à générer du chaotique en multipliant les actions aussi incompréhensibles qu'inclassables.
- *Les pièges* : ne considérer qu'UNE famille de risques ; s'enfermer dans la recherche de LA solution technique ; s'enfermer dans une communication archaïque, sur le mode « Tout est sous contrôle », « Ne paniquez pas ».
- *Les pistes* : donner la primauté au pilotage sur le déroulement des plans ; développer une aide au pilotage, sous forme d'appui structuré en matière de questionnement (force de réflexion rapide) ; adopter de nouveaux ancrages pour la communication : « Nous sommes totalement mobilisés, c'est nouveau, nous allons inventer ; et nous aurons besoin de vous » ; s'engager dans de nouvelles préparations et modalités d'entraînement, pour développer la capacité à faire face aux surprises et à être créatif en situation de grande surprise.

Et je conclus : « *Il s'agit de se préparer à piloter un univers mutant, ne pas être seulement sur la défensive, mais être soi-même capable d'introduire de l'imprévisibilité, car, en la matière, la prévisibilité est créatrice de vulnérabilité. Il s'agit également d'être capable d'introduire soi-même des nouvelles données, ce qui suppose des préparations extrêmement approfondies avec les pilotes, et pas seulement la mise en batterie des schémas de structure. Nous sommes très forts pour mettre en place ces schémas de réponse et de structure, mais la vraie question est : comment entraîne-t-on les uns et les autres, en situation inattendue et inconnue, à réagir collectivement et avec beaucoup de créativité, en gardant le lien avec la société*¹⁷ ? »

5 janvier 2015 – Les cultures transformées : accueil ouvert et confiant à l'École de guerre-Gendarmerie

J'intitule l'intervention « Pilotage de crise en terres inconnues ». Avant de m'engager dans le déroulé de la présentation, je livre d'emblée

17. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/cr-oecst/14-15/c1415056.pdf> ; http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/OPESC_Drones_PL_5_minutes.pdf.

mes convictions essentielles en présentant une synthèse stratégique sur le pilotage des crises émergentes.

L'ambiance a bien changé depuis une petite décennie : aucun problème pour ouvrir de solides interrogations, grande ouverture et forte attente des auditeurs. Le ton n'est plus du tout : « *Pourquoi vous nous agressez, et comment pouvez-vous oser questionner la doctrine ?* » Le groupe attend des repères, du retour d'expérience, de l'engagement personnel de l'intervenant. Je note, une nouvelle fois, une grande impatience ou une exaspération rentrée à l'égard des hauts étages exécutifs. Il va vraiment être urgent que ces dirigeants, dans tous les secteurs, montrent qu'ils sont à la hauteur, qu'ils sont eux-mêmes impliqués.

Deux jours après, la France allait connaître une situation de sécurité publique de très haute tension.

7-11 janvier 2015 – Déferlantes : tueries à Charlie Hebdo et en région parisienne

Je ne m'engagerai pas ici dans une tribune. Je resterai dans le récit, en tentant de travailler cette « matière à crise » qui se forme et se déforme sous nos yeux et dans nos esprits, pour dégager des questions, des repères, des grammaires, plus que des certitudes et des postures.

7 janvier. Je diffuse un tweet : « *Solidarité. Cohésion. République. Et mobilisation pour inventer. Pour naviguer ensemble dans ces univers hors cartes, en évitant les pièges.* »

Piège de lecture. C'est le grand risque. La stupéfaction, la peur, le besoin de colmater les brèches de sens et de retrouver la protection du connu tendent à imposer des cartes de lecture instinctives, qui ne sont pas les plus judicieuses. On va devoir y porter la plus grande attention. On ne sait pas quels précipices seront à éviter, mais il est crucial de mettre en garde contre ce risque initial de sortie de route.

Me revenaient notamment à l'esprit les mots de Margaret Pegman, professeur de science politique à Syracuse University (USA), qui était intervenue lors d'un colloque à Bâton-Rouge sur les crises (2008) :

Si les crises sont des ruptures majeures de trajectoire et des surprises majeures, on est alors confronté à une grande incertitude. Ma question

est la suivante : qui définit le « de quoi s'agit-il » ? Qui décide de la nature du problème ? Parce qu'on a tendance à vouloir structurer les incertitudes. J'étais à Londres lors du 11 Septembre, au British Museum, et j'ai soudain entendu au haut-parleur : « Si vous êtes Américain, courez au pub le plus proche. Une catastrophe vient d'avoir lieu dans votre pays. » Une foule d'Américains a quitté le British Museum. Dans l'heure qui a suivi, Tony Blair est intervenu à la télévision, et il a dit : « Ceci est un crime contre la civilisation. C'est une attaque à laquelle notre police, notre système judiciaire, nos lois, vont devoir réagir, et la justice est l'enjeu qui doit motiver nos actions. »

Une semaine après, je suis rentrée aux États-Unis, où le 11 Septembre était catégorisé comme une attaque contre l'Amérique. D'où intervention militaire, guerre et nationalisme.

Mesdames et messieurs, c'est le même événement, défini et formaté de façon très différente, et les options dont on dispose sont limitées par la nature de ce cadrage initial. L'une des difficultés entre l'Europe et les États-Unis dans la lutte contre le terrorisme vient de cette lecture première du 11 Septembre.

Piège médiatique. La mobilisation générale de tout ce que la France et l'univers comptent de plateaux de télévision, de radios, de réseaux sociaux, risque de transformer des scènes de crime en foire universelle d'émotions aveuglantes, de scoops erronés et dangereux. Le droit à l'information se mêle rapidement au diktat du voyeurisme et de la conquête de parts de marché.

Le 8 janvier, je partage un nouveau tweet : « *Traque des tueurs : l'heure de relire les textes de Joe Scanlon : "What can I say when words can kill"*¹⁸ ? »

Le 9 janvier, je rappelle par la même voie les enseignements de la couverture du détournement de l'Airbus d'Alger (1994), et donne la référence¹⁹.

J'ai tout de suite à l'esprit ces quelques lignes fondamentales d'un journaliste américain, avertissement que chacun devrait prendre en considération :

18. En français : Joseph Scanlon, Dan Pottier, « Communication en situation de prise d'otages – quand les mots peuvent tuer », *op. cit.*

19. Patrick Lagadec et Joseph Scanlon, « Responsables et médias lors des grandes situations de crise : l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994) », *Administration* (revue du corps préfectoral), n° 168, 1995, p. 197-210 ; <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Administrationresponsables.pdf>.

Les journalistes ne laissent ni les présidents ni les membres du Congrès contrôler les émissions ou les écrits des médias ; ils ne laissent pas les millionnaires les contrôler ; ils ne laisseraient certainement pas les terroristes les contrôler ou les manipuler. Nous ne voulons pas que notre administration nous dise comment couvrir une affaire. Mais il y a des circonstances dans lesquelles, en fait, nous permettons aux terroristes de faire très exactement cela²⁰.

Toujours le 9 janvier, je note que déjà on commence à vouloir évaluer la qualité des interventions, avec un début de comparaison entre GIGN et RAID. Je diffuse par tweet : « *Interventions forcées de l'ordre: ne pas s'acharner à vouloir "noter" les interventions alors qu'on ne sait rien. Un peu de sérieux !* »

Le 10 janvier dans l'après-midi, alors que je suis à Londres, je reçois un appel d'un ami qui, de Corse, m'apprend que, d'après la chaîne d'information continue qu'il suit, les deux attaques sont liées et que le terroriste de la porte de Vincennes exige que l'équipe de Dammartin-en-Goële soit laissée libre de partir. Comment peut-on diffuser pareilles informations ?

Après quelques jours, je tente de reprendre cette couverture médiatique à l'ère de la diffusion en continu et des médias sociaux. Nombre de médias ont souligné qu'ils avaient retenu des informations qui auraient pu gêner les autorités et porter atteinte à la sécurité des otages : des leçons du passé ont donc été apprises. Mais des questions sérieuses se posent néanmoins.

Des images de victimes ont été diffusées largement, sans grande retenue, y compris par des médias de la presse écrite, disposant de tout le temps de réflexion voulu ; les dires irresponsables d'un député ont été diffusés : fort de sa « participation » à une cellule de crise avancée, il mentionnait la présence d'un otage non repéré par le preneur d'otages ; une autre chaîne, en donnant la parole en direct à un proche, a révélé la présence d'une personne cachée sur le site de Dammartin-en-Goële ; une chaîne a laissé passer l'information critique que, dans l'épicerie de la porte de Vincennes, des otages se sont cachés en sous-sol ; l'information

20. P. J. Trounstein, « We Interrupt This Program », *More*, juin 1977, p. 15, cité par Joseph Scanlon, « The Hostage Taker, the Terrorist, the Media : Partners in Public Crime », in Lynne Masel Walters, Lee Wilkins, Tim Walters (éd.), *Bad Tidings – Communication and Catastrophe*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 1989, p. 115-130 (p. 117).

d'un déclenchement d'opération sur le premier site (Dammartin-en-Goële) a été donnée ; des chaînes ont mis à l'écran des positions des forces de sécurité, des tireurs d'élite. Autant de précisions qui auraient pu conduire à de sinistres développements.

Une chaîne d'information continue a interviewé la première équipe (Dammartin-en-Goële) et a été appelée par le terroriste de Vincennes ; elle ne fut pas le seul média à appeler. La littérature montre pourtant qu'il est bien dangereux de s'immiscer ainsi dans les relations entre forces de sécurité et preneurs d'otages/terroristes. On peut commettre rapidement, sans forcément s'en apercevoir, des erreurs gravissimes : en termes d'informations sensibles, de valorisation d'otages, de dévalorisation du preneur d'otages qui le mettrait en rage, de stabilisation de l'individu qui perdait le fil de son action, de rappel d'ultimatum, ce qui fait monter la tension à un moment où les professionnels font tout pour la faire baisser afin de ne pas aggraver les risques pour les otages, etc. Les analyses de Joseph Scanlon fourmillent de cas précis où les interférences ont eu des conséquences graves, y compris létales. Se glorifier d'avoir pu être les seuls à arracher le scoop est signe de légèreté, dans une situation à risque vital. Et d'ailleurs, en l'espèce, certaines mentions montrent à quel point on peut être proche de provoquer des drames. Extrait :

Le preneur d'otages regardait-il BFM-TV ? Apparemment oui : « Il a voulu BFM. Il était intéressé par cette chaîne, a raconté un otage à Libération. Comme la télé ne donnait pas toujours les bonnes infos, il s'est énervé. Il a dit : "Comment ça, il n'y a pas de morts ? Ils vont voir s'il n'y a pas de morts." Il a appelé BFM et leur a demandé de changer leur bandeau »²¹.

Certes, cela garantit un audimat intéressant, et l'un des responsables de BFM s'est ouvertement félicité sur Twitter d'un « *record historique d'audience* » – avant de retirer promptement son tweet jubilatoire aussi déplacé qu'imprudent pour l'image de sa chaîne. Il pourrait être utile de rappeler que les situations dramatiques et d'horreur ne sont ni des jeux vidéo, ni du loto assurant des rentrées publicitaires.

La généralisation de l'information en continu, couplée à la déferlante des réseaux sociaux, change la donne. Sur les réseaux, il y eut notamment la révélation des identités des tueurs, qui a effectivement gêné les

21. « Attentats : quatre questions sur une couverture médiatique hors norme », *Le Monde.fr*, 14 janvier 2015.

forces de sécurité, comme l'a souligné le procureur de la République de Paris. Il y eut aussi des informations qui se révéleraient fausses, mais qui, en situation de haute tension, peuvent déclencher d'autres actions violentes, comme ces tweets sur des attaques de synagogues qui, en réalité, n'avaient pas eu lieu. Un travail auprès du plus grand nombre serait à engager, au minimum, sur le thème : « *Ne compensez pas votre angoisse en inondant les réseaux sociaux de tous vos affects, de toutes les rumeurs et autres coups de sang que vous ne parvenez pas à canaliser.* » On sait que la question est générale puisque des services de secours, en France comme aux États-Unis, ont déjà dû tweeter, par exemple : « *En cas d'incendie, sortez avant de tweeter.* »

Je note aussi qu'après les faits *Le Monde.fr* s'est distingué en livrant un débriefing tactique des interventions engagées – schémas couleur magnifiques à l'appui, exportés à travers la planète numérique. Cette production journalistique ne semble pas vitale pour la survie démocratique de M. Dupont, mais elle sera sans doute bien appréciée des armées de terroristes, disposant ainsi gracieusement d'un élément de « retour d'expérience » de qualité. Je diffuse en commentaire : « *Politique de publication : quel discernement !* » (17 janvier).

Cela avait déjà été fait par le passé, par exemple à la suite d'un attentat dans le métro : une grande chaîne de télévision avait expliqué avec gourmandise, schéma couleur à l'appui, pourquoi l'attentat n'avait pas si bien marché que cela. Autrement dit, comment il conviendrait de s'y prendre la fois suivante. Et, là non plus, on ne pouvait pas plaider la pression du direct : c'était bien après les faits, on avait eu tout le temps de fabriquer les schémas, mais sans doute peu de temps pour s'interroger sur le caractère bien dangereux des modes d'emploi ainsi fournis.

Au-delà de ces considérations assez évidentes, des questions très ouvertes sont à examiner. Il est bien tôt pour avoir des réponses – qui n'existent peut-être pas d'ailleurs à l'intérieur de nos paradigmes actuels –, mais il est impératif de s'interroger.

En ce qui concerne les interviews réalisées avec les terroristes et leur diffusion après les assauts, BFM a précisé à l'antenne qu'elles n'ont pas été diffusées pendant les événements pour ne pas gêner la police ni la justice, mais que, « comme c'est désormais terminé », elles peuvent être rendues publiques.

Deux lignes d'examen seraient à approfondir. La première, qui a l'avantage de la solidité et de la clarté : comme le soulignent bien des

spécialistes, il est crucial que les chaînes d'information restent crédibles et livrent au public toute l'information et au plus vite, dès que les vies humaines ne sont plus en jeu. Cependant, pareille diffusion peut fort bien gêner les enquêtes et opérations en cours, loin d'être terminées – la fin de l'assaut ne signifie pas la fin de l'épisode, contrairement à ce que les défenses spontanées de la chaîne laisseraient supposer. Quand il ne s'agit pas de délinquance isolée mais de nébuleuses, la règle de l'unité de lieu chère à nos tragédies classiques n'est pas respectée. Cela ne veut pas dire que rien ne doit être livré, mais il est certain que l'argument donné pour se dédouaner est à examiner de près.

La seconde, moins assurée, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit la moins pertinente : et si le plus important était que ce type d'épisode s'inscrivait désormais sur un terrain sans limites immédiates, totalement volatil, exposé à des coagulations fulgurantes ? On peut certes plaider que le ton de la voix du preneur d'otages comme le caractère terrible du contenu conduisent à horrifier les auditeurs, à les faire développer des anticorps indispensables. On peut plaider au contraire que les risques pris sont tels qu'il serait bien plus responsable de ne pas « en rajouter ». Dans un milieu explosif, ajouter une bonne dose d'affect dans le sacrificiel, donner une tribune qui peut contribuer à déclencher d'autres passages à l'acte, peut nourrir bien des dynamiques délétères.

La prodigieuse complexité du sujet tient sans doute au fait que, lorsque deux mondes se superposent, s'entrechoquent et se combinent, celui que l'on connaît avec ses règles claires et nettes, et celui qui émerge hors de nos cartographies, le statut de la vérité et du judicieux devient lui aussi extraordinairement volatil. Le discernement devient une exigence de plus en plus difficile, mais cruciale.

La question est aussi celle de l'interférence du médiatique et du stratégique de fond. Ce qui est déversé à longueur d'antenne peut fort bien faire muter tout le contexte – par exemple, instituer finalement un terrain d'interprétation en termes de guerre – et dicter ensuite des logiques qui s'imposeront comme « naturelles ». On peut objecter que ce n'est pas le problème des médias, qui doivent se contenter de déverser l'information. On peut au contraire soutenir que les médias sont aussi partie prenante d'une dynamique sociétale dans laquelle ils ont d'éminentes responsabilités.

Et pourtant, en dépit de toutes ces mises en garde, nos sociétés ne seraient pas des sociétés de liberté si les médias devaient se censurer de tous côtés. Il reste à trouver les meilleures trajectoires, et là encore

la tâche n'est pas facile. Car les réponses ne sont pas dans les manuels d'hier. Elles restent largement à inventer.

Des travaux de fond sont à engager. Et, pour traiter les défis terribles de l'immédiat, lorsque l'événement est là, il serait bon de développer, y compris dans ce domaine des médias, des capacités de réflexion, en temps réel, de type « force de réflexion rapide ». Certes, la FRR n'est pas une garantie tous risques, loin s'en faut. Mais son absence aggrave singulièrement les risques pris.

On pourra cependant voir dans ces pistes de réflexion une bien trop grande circonspection, masquant l'urgence d'une approche autrement plus vigoureuse de la question de la couverture médiatique des actes terroristes. Le 19 janvier, le journaliste Bruno Masure publie un billet d'humeur cinglant. Extraits :

C'était il y a pratiquement 20 ans, je présentais le 20 h sur France 2, lors de l'attentat du RER Saint-Michel le 25 juillet 1995 (8 morts, 117 blessés). [...] ce que je me reproche encore vingt ans après, c'est notre délire anxio-gène. Nous avons, hélas, fait exactement ce que les terroristes espéraient : terroriser les Français ! [...] À l'époque, j'avais publiquement déploré le fait : c'étaient, hélas, les idéologues du GIA qui avaient composé le « conducteur » du JT. Ces barbares avaient atteint leur objectif psychologique, mais mes chefs étaient ravis de notre « réactivité » (et de l'audience). Bref tout le monde était content ! [...]

Je ne vais pas refaire ici le listing de tous les erreurs ou dérapages commis lors de la semaine tragique des attentats. Simplement, cette fois, ce délire collectif ne prêtait plus à sourire puisque certains « scoops » ont mis en danger la vie d'otages ou de policiers.

Au-delà de ces dérapages irresponsables, voire criminels, les médias ont à nouveau répandu – comme à plaisir ? – une ambiance totalement anxio-gène. Jeu pervers et dangereux que celui de vouloir montrer, à tout prix, que l'on est mieux rencardé (par des flics irresponsables ?) que ses concurrents directs, quitte à gêner le travail des enquêteurs ou des policiers sur place. Et surtout à mettre des vies en péril. La « mise en danger d'autrui » et l'« entrave à enquête » sont des délits. Y aura-t-il des plaintes et des procès afin de purger toute la séquence ? Et d'éviter de refaire les mêmes erreurs à l'avenir ? J'en doute, en observant que le CSA, en coma dépassé depuis longtemps, a renoncé à un véritable debriefing. [...]

Quitte à choquer la plupart de mes confrères qui ont un orgasme dès qu'ils aperçoivent le GIGN en action, j'affirme que si la parole est d'argent (surtout pour les actionnaires des médias privés !), le silence est d'or (idem pour toutes les supputations sur le versement de rançons d'autant plus irresponsables qu'elles surenchérisent le « prix » monnayable d'éventuels futurs otages).

Pour se défendre, les responsables (!) des médias invoquent, sans rire, le « devoir d'informer ». Devoir ? Mon cul ! En réalité, une volonté délibérée de gonfler ses parts de marché en scotchant la ménagère devant son téléviseur des heures entières, en agitant, à grands renforts de pseudo « experts », supputations, peurs et fantasmes. Une télé dont bavardage et remplissage sont les deux mamelles ²²...

Il reste au CSA à infirmer ces remarques par la qualité du retour d'expérience qu'il a annoncé.

20 janvier 2015 – Matière à crise : questionnement

Ce journal de bord va toucher à sa fin alors que la carte de vigilance météo sociétale est au rouge. Des points d'ancrage ont été fixés, ils sont les bienvenus. Un maelström de questions sans réponses nous assaille.

Points d'ancrage. Une immense et profonde fierté. Un peuple qui se lève pour dire au monde, et avec le monde, son attachement primordial à la liberté – ce fut la foule immense de Paris du 11 janvier, avec ces cinquante chefs d'État réunis en moins de quarante-huit heures ; et à ma modeste échelle je n'oublierai pas le digne rassemblement de Trafalgar Square où, ce même dimanche, je retrouvai la foule londonienne.

Un pilotage de crise que chacun a reconnu dans son excellence, sa cohérence, sa dignité – et qui a étonné tout le monde, y compris probablement ses acteurs eux-mêmes.

Des équipes d'intervention dont la maîtrise professionnelle a fait l'admiration de tous – avec en fin d'épisode des applaudissements inédits pour policiers et gendarmes. La leçon est que le monde actuel et ses crises de sécurité publique exige cette compétence de pointe – difficile à acquérir, à maintenir, à faire constamment évoluer pour faire face aux problèmes qui se posent et se transforment. Il faut observer que ces services (type GIGN, RAID, etc.) acceptent un très haut niveau d'entraînement, celui-là même qui, dans d'autres secteurs de responsabilité, reste faible, bien trop conventionnel, ou même inexistant.

22. Bruno Masure, « Les télés et Charlie Hebdo : devoir d'informer ? Mon cul ! », *L'Obs* avec *Rue 89*, 19 janvier 2015, <http://rue89.nouvelobs.com/2015/01/19/les-teles-charlie-hebdo-devoir-dinformer-cul-257203>.

Questions insondables. Et pourtant à cette heure les questions sans réponse sont là, massives, profondes et largement insaisissables. Comment dessiner une vision, inscrire une action, articuler un récit quand les repères s'évanouissent, quand les textures se déchirent et que chocs et contre-chocs ne cessent de bousculer le navire, sans compter des vagues scélérates qui peuvent aussi l'engloutir ?

Comme toujours, j'ai ouvert mon réseau, national et international, je l'ai fait réagir à divers projets d'écriture. Sur le souffle puissant qui a porté la France et mobilisé de nombreux chefs d'État comme des citoyens du monde – « Je suis Charlie » –, deux polarités se sont manifestées.

D'une part, les ardents militants de la liberté, portée comme valeur absolue, toute adaptation signifiant une capitulation devant le fondamentalisme ; avec pour marqueur le rire, le droit à la caricature, même outrancière, qui doit se poursuivre et s'amplifier.

D'autre part, des personnes, non suspectes de ne pas être attachées à la liberté, mais plus sensibles aux questions de responsabilité, avec ici l'idée que ce qui est perçu – même à tort – comme injure et blasphème par toute une communauté, nationale et internationale, doit être aussi considéré, et donc manié, avec quelque prudence. Ici, la posture est plutôt : fermeté sur les valeurs, plasticité dans les actions concrètes.

En vérité, au-delà des postures, il apparaît que chacun ressent de fortes et profondes interrogations. Et je participe personnellement de ces chocs et entrecroisements qui interrogent.

Je vis intensément cet impératif de liberté : ce récit se serait arrêté à la première page si la liberté n'était pas ce qu'elle est dans nos pays – l'auteur aurait été brûlé en place publique ou expédié aux galères.

Je vis aussi l'interrogation sur la question du discernement. Cela me ramène à la première page de ce récit, dans le même lieu, sur la Côte de Granit rose. On m'a souvent raconté l'histoire de ma grand-mère venant exiger, acte juridique en main, qu'on lui laisse libre accès au terrain qu'elle avait acquis au point le plus élevé de Trégastel, justement nommé le Panorama. Le problème était que l'armée allemande avait fait du Panorama un point de DCA, totalement interdit. Heureusement pour ma grand-mère, l'officier allemand ne fit que l'éconduire. Elle put rentrer sagement à son domicile de Saint-Brieuc, où l'une de ses chambres avait été réquisitionnée. Sur le lit où dormait un officier allemand, ma grand-mère avait disposé une couverture brodée du coq gaulois tenant victorieusement dans ses serres l'aigle impérial. L'officier allemand, homme d'Église de son état, se contenta d'une réprimande

verbale : « *Ça c'est pas bien, c'est pas bien.* » Grandeur de la posture, qui aurait aussi bien pu valoir à ma grand-mère et sa famille une déportation expéditive. Dans cette hypothèse, l'auteur n'aurait même pas pu écrire la première page, puisqu'il n'aurait tout simplement pas vu le jour.

Question insondable, contradiction indépassable entre l'exigence impérieuse de chanter la liberté et le risque de précipiter des événements tragiques.

Les inquiétudes sont majeures, les blessures à vif. Il y a, pour les uns, la crainte profonde de voir des valeurs primordiales peu à peu grignotées, une identité atteinte dans ses fondements, qui se traduit par une posture d'autant plus affirmée, et même volontairement inflexible et rigide. Il y a, à l'autre extrême, l'hostilité viscérale de ceux qui vivent un profond déracinement et voient leur ultime point de repère tourné en dérision. Et le court-circuit peut être déclenché par des déséquilibres, et pas seulement par la figure bien établie du djihadiste international.

Comme toujours dans les crises graves, le premier trait du tableau semble être l'impasse : continuer les caricatures, jusqu'à quels coûts en termes de vies humaines, d'incendies et de protections nécessaires – protéger chaque kiosque en France, perdre nos centres culturels à l'étranger ? Arrêter ces caricatures, avec quel coût en termes de message ? Nul expert n'a déjà la vision qui s'imposerait. Il va falloir être lucide sur les possibles, les « surprises inconcevables ». En sachant bien que, quelle que soit l'action, c'est assurément la surprise qui dominera l'agenda, et qu'il faudra continuer à inventer. Avant donc de chercher avec frénésie une impossible clé miracle, il faut s'efforcer, avec des équipes marquées par la diversité, d'ouvrir l'interrogation sur le « de quoi s'agit-il ? », les « pièges », les acteurs, les initiatives créatrices.

Quelques réflexions me viennent lors de ces journées difficiles à saisir.

Le contexte est explosif. Je songe à ce moment délicat dans le film *À la poursuite d'Octobre rouge* (1990), ce sous-marin nucléaire soviétique qui fait défection. Une chasse à l'homme s'engage à l'intérieur du sous-marin, et le commandant soviétique donne un conseil au porteur de revolver qui va pénétrer dans le compartiment des missiles : « Faites attention, ce genre de chose n'aime pas beaucoup les balles. »

Le contexte est pulvérulent. La matière de nos crises n'est plus faite d'abord d'aléas et de vulnérabilités spécifiques, mais bien davantage de matière granulaire qui échappe à nos typologies, nos catégories,

nos cartes mentales. Les grands risques, outre ceux de toujours en termes d'explosion, sont à penser aussi en termes de fragmentation-liquéfaction, pouvant conduire à des prises en masse aussi soudaines que sidérantes. La référence pertinente serait plutôt le film *La Chute du faucon noir* (2001), qui met en scène l'intervention américaine à Mogadiscio en Somalie (1993). Il s'agissait de s'emparer d'un milicien en lançant une opération « chirurgicale » de forces spéciales ; mais le terrain montre sa volatilité globale, les bandes affluent de toutes parts. Les forces américaines avaient la maîtrise du ciel, la maîtrise des armes, la maîtrise des communications, la maîtrise du savoir-faire opérationnel tactique. Les voici plongées dans un tout autre environnement, qui les engloutit. Les logiques sont subverties : les rebelles n'avaient pas d'armes antiaériennes, dans les catégories établies ; ils ont simplement utilisé les armes sol-sol pour en faire des armes sol-air et abattre un hélicoptère de combat dernier cri – le *Black Hawk*. Le paradigme d'intervention n'est plus le bon. Le colonel américain en charge pose le bon diagnostic : « Nous avons perdu l'initiative. »

Le contexte est à multiples dimensions, en profondes interactions. Les failles tectoniques dans la société française deviennent particulièrement actives ; le risque majeur est l'importation massive des déchirures du monde et la submersion par des logiques de « guerre » ; le drapeau français comme les églises brûlent ici et là du Pakistan à l'Afrique ; la Belgique, l'Allemagne, sont directement concernées par le cyclone. Il ne faut pas non plus oublier les débordements que peuvent déclencher des figures extrémistes : ainsi, ces déclarations sur Fox News de « Judge Jeanine » – ancienne magistrate, ancienne politicienne, désormais vedette de télévision (programme : *Justice with Jeanine*) – en commentaire des événements de Paris. Un véritable appel au meurtre à l'encontre des musulmans : « We need to kill them, we need to kill them. I am in danger, you are in danger, and this is not going to stop » (Fox News, 11 janvier 2015²³). On a déjà vu les autodafés du Coran par le pasteur Terry Jones en Floride (2012) : avec le numérique, en l'état actuel du monde, n'importe quel « ultra » peut déclencher des tsunamis planétaires.

23. http://video.foxnews.com/v/3982602485001/judge-jeanine-we-need-to-kill-those-hell-bent-on-killing-us/?playlist_id=937116552001#sp=show-clips.

Ces considérations ne font que souligner la difficulté et les pièges du pilotage. Dans nos milieux volatils, la qualification des faits et des enjeux ne peut jamais être tenue pour acquise, valide et stable. Les éléments d'appréciation peuvent évoluer, le contexte muter, les perceptions conduire à des blocages.

Le pilotage peut aussi se retrouver piégé par les moyens mis en œuvre : ils peuvent se révéler inadéquats, impossibles à maintenir, ou même, à la réflexion, totalement aberrants. En l'espèce, si on établit une balance entre l'action de quelques délinquants déséquilibrés et la mobilisation générale qu'ils finissent par faire décréter – aucune mesure ne semblant suffisante à bien des responsables de la classe politique –, on peut être perplexe devant le risque d'emballement et de montée aux extrêmes. Que ferait-on si on avait affaire à un tout autre niveau de menace ? Des chars auprès de chaque kiosque ? Des gilets pare-balles pour tous les piétons ?

On aimerait avoir déjà les réponses, tout de suite. C'est pourtant le message de tout ce récit : tout en conduisant le navire avec le peu de repères dont on dispose et dans la succession des tempêtes, il va falloir garder les questions ouvertes. Sur le « de quoi s'agit-il », sur les pièges possibles, sur les acteurs et sur les initiatives – qui seront aussi à rechercher dans le domaine de la surprise et de l'inconnu. Comme me l'a écrit un dirigeant opérationnel de mon réseau :

Rester en état de questionnement me semble la bonne posture dans ces circonstances. Car tolérer l'incertitude est ce qui prépare le mieux à l'imprévisible.

Beaucoup s'offusqueront, comme je l'ai si souvent entendu en séminaire : « On veut du pragmatique, de l'opérationnel, pas du théorique. » Je leur ai souvent répondu par la formule de Kurt Lewin : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. »

La difficulté « pratique » va être d'inscrire nos valeurs cardinales dans un espace-temps qui a muté. Nous retrouvons une fois encore, mais de façon exacerbée, le fil rouge de ce récit : il ne s'agit plus seulement de défendre ou d'appliquer. Il s'agit d'inventer.

Et attention à une polarisation trop étroite : il ne faudrait pas se focaliser sur les seuls problèmes de sécurité et d'intervention. C'est le message du Premier ministre dans les vœux du Nouvel An, qui appelle à parler clair et à voir la réalité en face : « un apartheid territorial, social, ethnique », « toutes les fractures, les tensions qui couvent depuis trop

longtemps », « la relégation périurbaine, les ghettos », « la discrimination quotidienne », « la République doit renouer avec l'espérance ».

Ces énonciations directes ont suscité les échos rituels. Certes, des professionnels de terrain ont dit leur surprise et leur immense plaisir de voir enfin les réalités nommées (France Inter). Mais les tirs de barrage n'ont pas tardé. Des voltigeurs de plateaux de télévision se sont empressés de tenir leur rôle d'intellectuels aussi brillants que leurs escarpins en ergotant sur la définition de l'apartheid : visiblement, l'acception du mot utilisé par le Premier ministre « n'entrait pas dans les cases ». Albert Camus aurait pu faire à nouveau parler ses personnages :

Richard hésita et regarda Rieux : « Sincèrement, dites-moi votre pensée, avez-vous la certitude qu'il s'agit de la peste ?

– Vous posez mal le problème. Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps »²⁴.

Et des politiques sont montés en ligne, bazooka à l'épaule, pour fustiger « ces représentations inacceptables qui ne font pas honneur à la République ». Toujours le même registre : en douce France royale, paradis des idées pures, l'important, c'est la présentation, l'énoncé de la réalité – jamais la réalité elle-même.

Gamelin reconnaît la défaite de l'armée française quand l'ambassadeur américain le lui signifie : « C'est la fin de l'armée française. » La chose étant énoncée, mais pas par le général en chef, il peut alors « se rendre » à l'évidence : « Oui, c'est la fin de l'armée française. » L'essentiel est de ne reconnaître la réalité que lorsqu'il est trop tard. Et malheur à qui l'énonce avant ce moment où la capitulation peut être « présentée » comme inévitable, donc ne relève plus de la responsabilité.

Attention encore : bien d'autres grondements, également très proches de la surface, sont à considérer. Il serait urgent notamment de redonner considération et opportunités à cette jeunesse trop régulièrement exclue, rejetée par la génération précédente de plus en plus crispée sur les privilèges qu'elle tire encore des Trente Glorieuses, avec la frénésie aveugle que déclenche la sensation d'une fin de partie.

Je terminerai ce récit en citant des lignes qui m'ont beaucoup accompagné au long du parcours. C'est un passage essentiel du *Nom de la rose*, dans lequel Umberto Eco décrit l'étonnement d'un étudiant devant

24. Albert Camus, *La Peste*, Paris, Gallimard, coll. « Livre de Poche », n° 132, 1947, p. 43.

la nouvelle conception de la science et de la vérité proposée par son maître, radicalement différente de la tradition médiévale dominante :

Je compris que, lorsqu'il n'avait pas la réponse, Guillaume s'en proposait un grand nombre, et très différentes les unes des autres. Je restai perplexe. « Mais alors, osai-je commenter, vous êtes encore loin de la solution...

— J'en suis très près, dit Guillaume, mais je ne sais pas de laquelle.

— Donc, vous n'avez pas qu'une seule réponse à vos questions ?

— Adso, si tel était le cas, j'enseignerais la théologie à Paris.

— À Paris, ils l'ont toujours, la vraie réponse ?

— Jamais, dit Guillaume, mais ils sont très sûrs de leurs erreurs.

— Et vous, dis-je avec une infantile impertinence, vous ne commettez jamais d'erreurs ?

— Souvent, répondit-il. Mais, au lieu d'en concevoir une seule, j'en imagine beaucoup, ainsi je ne deviens l'esclave d'aucune. »

J'eus l'impression que Guillaume n'était point du tout intéressé à la vérité, qui n'est rien d'autre que l'adéquation entre la chose et l'intellect. Lui, au contraire, il se divertissait à imaginer le plus de possibles qu'il était possible. À ce moment-là, je l'avoue, je désespérai de mon maître et me surpris à penser : « Encore heureux que l'Inquisition soit arrivée »²⁵.

Certes, ce n'est plus notre époque. Et pourtant, comme l'a souligné l'historienne Barbara Tuchman, ce ^{xiv}^e siècle a beaucoup à nous dire, lui qui fut le théâtre de grands arrachements et de grandes ruptures, notamment avec la peste noire. Dans l'introduction de son brillant ouvrage – *A Distant Mirror*²⁶ – Barbara Tuchman souligne que les historiens ont le plus souvent écarté de leur champ d'étude ce siècle sombre, marqué par le déchirement des conceptions fondamentales sur lesquelles reposaient les sociétés (p. XIII). Cet évitement, dit-elle, tient sans doute au fait que ce siècle ne s'inscrivait pas dans le registre dominant du progrès, qu'il était marqué par un futur non assuré (p. XIV). Et l'historienne de demander au lecteur de s'attendre à des contradictions, et non à de l'uniformité (p. XVII).

Les temps actuels appellent des remarques semblables, et une semblable détermination à étudier les défis, les cheminements, les pistes d'action. Avec pour fond d'écran, à tout moment, ces mots sans cesse rencontrés : « Surtout, ne les inquiétez pas. » *Un lointain miroir* assurément.

25. Umberto Eco, *Le Nom de la rose*, Paris, Grasset, 1982, p. 385-386 (« Livre de Poche », 1986).

26. Barbara Tuchman, *A Distant Mirror – The Calamitous 14th Century*, New York, The Random House, 1978.

III

DES ROUTES À POURSUIVRE

Le continent imprévu continuait d'être perçu moins comme une source d'espoirs nouveaux que comme un obstacle aux anciens.

Daniel Boorstin¹.

Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita – territoire inconnu.

Daniel Boorstin².

Nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile.

Maurice Bellet³.

1. Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, op. cit., p. 218.

2. *Ibid.*, p. 6.

3. Maurice Bellet, entretien avec l'auteur.

NOUS ARRACHER À LA TYRANNIE DU CONVENU

À ce stade du voyage, nous sommes comme Magellan, perdus dans ce qui n'est pas encore un détroit cartographié mais un dédale incompréhensible, quelque part au bord de la carte, en lisière de mondes inconnus. Que se passe-t-il à la passerelle ? Où en est l'équipage ?

Nous avons observé des avancées certaines, que l'on doit à des combinaisons heureuses de personnalités et d'équipes stimulées par l'inconnu, placées dans des contextes où elles ont pu donner le meilleur d'elles-mêmes. Mais les défis ne sauraient être sous-estimés : nos cartes connues se brouillent, et les cartes inconnues se multiplient. Nous perdons nos repères les plus sûrs, nos armatures les plus solides, tandis que nos dispositifs et outils « embrayent » de moins en moins. Il va nous falloir inventer. Or, justement, toute notre navigation a montré à quel point, face à l'inconnu, la réaction réflexe est de l'ordre de l'évitement, du refus, du repli. Le grand risque, aujourd'hui, est la crispation tétanisée sur les assurances d'hier, qui ne sont plus. Jusqu'à des burn out collectifs, et des comportements suicidaires tenus pour finalement bien moins inconfortables que toute avancée dans l'inconnu.

Je voudrais marquer sur la carte les pièges qui nous guettent et qui viennent d'abord de nos références culturelles les plus profondes. Il va falloir les dépasser.

Une science pour la régularité

Bien entendu, la science véritable – celle qui a pour matière l'inconnu – sait se mouvoir avec créativité dans ce qui n'est pas stabilisé et qui défie les modèles acquis. Mais, comme l'a montré mon récit, ces lignes de Buffon restent des fondamentaux essentiels :

Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours répétées, ce sont là nos causes et nos raisons¹.

Plus près de nous, la même idée cardinale a été lumineusement formulée par le physicien américain Alvin Weinberg :

La science s'occupe des régularités. Les singularités relèvent de l'art².

Témoin de cette ligne solidement ancrée, un groupe d'intellectuels de premier rang qui, en 1976, réfléchissaient sur « les terreurs de l'an 2000 » :

Les participants ont l'honnêteté de constater que leurs connaissances ne leur permettent en aucune manière de prédire quoi que ce soit. Tout au plus, l'ensemble des rapports présentés éliminent-ils les hypothèses extrêmes³.

Et même lorsque l'objet de la réflexion est l'examen de l'extrême, de l'inconnu, on voit le refus d'obstacle se poser en majesté. Je songe à l'ouvrage publié par les presses de l'université d'Oxford sur les cataclysmes extrêmes pouvant mettre en cause l'humanité elle-même. L'un des éminents contributeurs nous offre un évitement d'une facture saisissante :

Le défi que les risques existentiels posent à la rationalité tient au fait que, le cataclysme étant si colossal, les gens plongent dans un autre mode de pensée. [...] J'ai pensé préférable que cette contribution se focalise sur

1. Dans : *Théorie de la Terre* (1749), cité par Jean Delumeau et Yves Lequin, *Les Malheurs des temps – Histoire des fléaux et des calamités en France*, Paris, Larousse, coll. « Mentalités : vécu et représentations », 1987, p. 397.

2. Alvin Weinberg, « Science and Its Limits. The Regulator's Dilemma », *Issues in Science and Technology*, 2 (1), p. 59-72.

3. Ouvrage collectif, préface de George Suffert, *Les Terreurs de l'an 2000*, Paris, Hachette, 1976, p. 11.

les erreurs bien documentées dans la littérature – la littérature générale de la psychologie cognitive –, parce qu’il n’y a pas encore de littérature expérimentale spécifique aux risques existentiels⁴.

Bref, « mon sujet est le détroit avec lequel se bat Magellan, mais, comme il n’est pas encore cartographié, je préfère vous parler du cabotage à vue au long des côtes du Portugal »... Et le responsable scientifique de la publication n’y trouve rien à redire.

On mesure le choc qu’a pu produire Nassim Nicholas Taleb en publiant son livre : *Le Cygne noir – La puissance de l’imprévisible*. Ancien trader, il ne pouvait être reçu comme un doux rêveur ou un vendeur de cauchemars :

Notre monde est dominé par l’extrême, l’inconnu, le très improbable (improbable, selon notre connaissance actuelle) – et pendant ce temps nous ne cessons de nous livrer à des bavardages inutiles et de nous focaliser sur le connu et le répété. D’où la nécessité de prendre l’événement extrême comme point de départ, non comme une exception à tenir pour quantité négligeable. Je fais aussi l’affirmation plus audacieuse (et plus ennuyeuse) qu’en dépit de notre évolution et de l’accroissement de notre savoir, ou peut-être à cause de cette évolution et de cet accroissement, l’avenir sera de moins en moins prédictible, alors que la nature humaine comme les « sciences » sociales semblent conspirer pour nous dissimuler cette idée⁵.

Au-dessous des mille et un évènements constamment rencontrés, il faut bien comprendre que se battre contre l’inconnu n’est finalement pas le plus difficile. Il s’agit avant tout de rendre possible, licite, et surtout tolérable, une marche sur des territoires tenus pour inexistantes – ou plus exactement : diaboliques. À l’instar des mers inconnues, pleines de monstres et de périls qui décourageaient toute exploration jusqu’au XV^e siècle ; ou de ces espaces de très haute montagne qui, jusqu’à la fin du XVIII^e siècle, n’inspiraient qu’effroi et malédiction.

Certes, l’étude des crises et autres grandes ruptures s’est développée, mais sous réserve que l’on aille surtout chercher la confirmation de la connaissance « ordinaire », la répétition des dynamiques « normales » relevant des lois du quotidien.

4. Eliezer Yudkowsky, « Cognitive Biases Potentially Affecting Judgment of Global Risks », in Nick Bostrom et Milan M. Cirkovic (éd.), *Global Catastrophic Risks*, Oxford, Oxford University Press, 2008, chap. 5, p. 91-119 (p. 114).

5. Nassim Nicholas Taleb : *Le Cygne noir. La puissance de l’imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008, p. 22.

À l'instar de ce Joseph Spence à l'humour britannique si merveilleux, qui déclarait en 1732 qu'il « aimerait beaucoup les Alpes s'il n'y avait pas de montagnes »⁶, le défi culturel toujours rencontré est de faire admettre qu'en terre de risque et de crise il y a fondamentalement de la surprise, de l'extravagance, du non conforme... mais aussi de vastes territoires qu'il vaut mieux connaître que nier, cartographier dans leur singularité plutôt que réduire à leur banalité, nommer que recouvrir en panique du voile rose d'un optimisme aveugle.

Quand, sur tous les fronts, le territoire du « normal » ne cesse de se réduire, l'univers mental dominant devient un piège primordial. Il ne faut jamais oublier le mot de Foch : « Le feu tue, les idées périmées aussi ».

Des outils pour le conforme

Le domaine des risques est désormais bien cartographié, avec ses typologies, ses statistiques, ses méthodes, ses boîtes à outils. En matière de crise, on pratique les exercices pour lubrifier les rouages. À force de répétition des séquences d'action, les systèmes finissent par montrer une efficacité opérationnelle certaine. Mais sous condition fondamentale : qu'il n'y ait pas de surprise réelle.

Comme je l'ai si souvent entendu en exercice lorsque je tentais d'introduire des hypothèses non conventionnelles : « *Surtout pas, vous allez casser l'exercice !* » Ou dans les innombrables colloques et réunions où je tentais d'aller au-delà des dispositifs et outils consacrés : « *Mais ce n'est pas la doctrine !* »

Nicole El Karoui, spécialiste de renommée mondiale de l'enseignement de la finance, l'a souligné en pleine crise des *subprimes*, et sa remarque a une portée générale :

Nos modèles sont faits pour fonctionner dans des situations ordinaires, pour des quantités raisonnables de produits vendus, dans un contexte d'activité standard⁷.

6. Marie-Christine Vellozzi, Marie-Thérèse Verken, Paul Guichonnet, Philippe Joutard, Hugues Lebailly : *Mont-Blanc, Conquête de l'Imaginaire*, Montmélian, La fontaine de Siloé, coll. « Payot », 2002, p. 361.

7. Interview, *Le Monde*, samedi 29 mars 2008, p. 13.

Un pilotage dissout dans l'application des prescriptions techniques

Nous sommes formés et sélectionnés pour notre excellence dans la connaissance des règles et méthodes connues, et notre aptitude à faire appliquer les prescriptions techniques consacrées. Au moment précis où les réalités exigeraient de réinventer nos visions et de rechercher de nouvelles routes, le pilotage est aux abonnés absents. On se contente de « gérer ». Et si l'on ne sait plus où l'on va, on en vient à multiplier normes et contrôles comme pour effacer la perte de sens. Le navire va droit sur l'iceberg, mais au moins les chaises sont bien rangées sur le pont et le service de contrôle a apposé le tampon sur le rapport d'inspection.

Joshua Cooper Ramo a souligné avec force le mur que nous avons ici à franchir :

Nous entrons dans une ère révolutionnaire. Et ce avec des idées, des dirigeants et des institutions appartenant à un monde révolu. [...] Ces dirigeants sont incapables de se confronter à cette rupture brutale. Il leur manque le langage, la créativité et l'esprit révolutionnaire que notre époque exige. Dans bien des cas, ils ont été largement corrompus par le pouvoir, la position et le prestige. Autrement dit, nous avons placé notre avenir entre les mains d'individus qui sont déconnectés du présent⁸.

Le prix à payer pour cette myopie stratégique est lourd : à chaque choc véritable, les pilotes passent du mode « tout est sous contrôle » au mode « panique ». On lâche tout, en déclamant pour s'excuser : « Personne n'aurait pu imaginer... », « C'était quand même exceptionnel ! » Après avoir « communiqué » encore et encore sur le thème du « tout est sous contrôle », on dépose les armes devant le « tragique de l'Histoire ».

Des préparations dépassées

Personne n'oserait désormais s'opposer à une formation dans le domaine de la « gestion de crise », à des exercices de simulation. L'offre se multiplie. Mais à deux conditions : 1°) Que cette préparation se cantonne à des situations entrant dans des cadres bien définis

8. Joshua Cooper Ramo, *L'Âge de l'impensable*, op. cit., p. 20-21.

pour lesquels on pourra dispenser des savoirs établis en matière de règles de sécurité, de pratique de coordination et de savoir-faire en communication ; 2°) Que cette préparation soit bien pensée pour des exécutants venant répéter les mécaniques organisationnelles arrêtées, non pour des dirigeants invités à se confronter à l'inconnu.

Certes, il est important de s'assurer que tous les exécutants connaissent bien les règles de base devant régir leur intervention propre, leur coordination avec les autres acteurs, leur communication publique. Mais le tableau des crises vitales qui s'impriment désormais sur notre quotidien appelle un dépassement décisif de cette approche canonique. Il va s'agir désormais, au-delà de l'entraînement à la réponse aux urgences bien connues, de préparer à l'imprévu, d'entraîner aux décisions stratégiques innovantes en situation non cartographiées. La première exigence inspire plus d'incompréhension et d'inquiétude que d'intérêt ; la seconde, qui impose de mobiliser au premier chef les dirigeants, se heurte à des refus et des évitements que connaissent bien tous les intervenants, dans tous les pays. Laurent Carrel, qui fut responsable de la formation à la conduite stratégique des crises à la Chancellerie fédérale à Berne a bien clarifié la difficulté :

No time – No need – No money. Derrière ce barrage de NON, il y a le fait que les responsables ne veulent pas reconnaître ce qu'ils ne connaissent pas, et sont très inquiets sur tout ce qui pourrait porter préjudice à leur carrière. Ils viennent volontiers à un séminaire de haut vol, avec des exposés forts de contenus techniques. Mais la perspective de devoir s'impliquer dans un exercice de pilotage est une tout autre affaire. Le NON est essentiellement d'ordre psychologique et émotionnel, et il est difficile de traiter cette difficulté⁹.

Une conception périmée du rapport au citoyen

Les réflexes sont profondément ancrés : ne jamais énoncer un défi, toujours craindre la « panique ». Le Haut Comité français pour la défense civile notait ainsi dans son rapport de 2008 :

9. Laurent Carrel : "Training Civil Servants for Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, N° 4, December 2000, Special issue : Crisis Preparation and Training, p. 192-196 (p. 193).

La population est largement écartée de l'information sur les dangers, sur les comportements à tenir en cas de péril, et surtout peu responsabilisée, l'État et les pouvoirs publics étant là pour assurer la sécurité et la protection de tout un chacun et en toutes circonstances, vœu pieux, posant le problème réel et crucial, si la crise prend le dessus, de la crédibilité des postures gouvernementales. La culture des gouvernants français a toujours été caractérisée par un manque de volonté politique d'envisager les situations catastrophiques, au prétexte de ne pas affoler la population. Le moment n'est semble-t-il jamais propice pour l'informer, un événement politique ou social étant toujours là pour empêcher une communication sereine. Cette attitude de défiance déniait tout sens civique au citoyen, entretient la méfiance vis-à-vis des pouvoirs publics, soupçonnés au mieux d'incompétence, au pire de masquer délibérément la réalité¹⁰.

Dans un monde désormais totalement ouvert en matière d'information, pareil point de départ conduit à l'impasse, à la perception que les dirigeants sont eux-mêmes à la fois impuissants et paniqués.

Des progrès ont certes été réalisés. Mais il est vrai que nos héritages historiques sont encore bien présents. Déjà, Tocqueville soulignait à quel point il nous était difficile de laisser quelque marge d'autonomie au citoyen :

Ce qui caractérise déjà l'administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques, en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur ; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune ; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agrément peu ; en un mot, elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires ; elle préfère la stérilité à la concurrence. Mais, comme il faut toujours laisser aux Français la douceur d'un peu de licence, pour les consoler de leur servitude, le gouvernement permet de discuter fort librement toutes sortes de théories générales et abstraites en matière de religion, de philosophie, de morale et même de politique. Il souffre assez volontiers qu'on attaque les principes fondamentaux sur lesquels reposait alors la société, et qu'on discute jusqu'à Dieu même, pourvu qu'on ne glose point sur ses moindres agents. Il se figure que cela ne le regarde pas¹¹.

10. Haut Comité pour la défense civile, rapport défense civile 2008 : *Constats et propositions pour une vision globale de la sécurité*, p. 11-12.

11. Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, chapitre VI.

Résistances et angoisses vitales

Comme toujours, les changements à opérer déclenchent de fortes résistances. Plutôt que de refaire la théorie du changement, restons ici dans le registre des grandes découvertes maritimes des ^{xv}^e-^{xvi}^e siècles :

Que la découverte du Nouveau Monde, avec toutes ses richesses insoupçonnées, n'ait pas immédiatement soulevé l'enthousiasme en Europe, cela ne saurait étonner [...]. Le continent imprévu continuait d'être perçu moins comme une source d'espairs nouveaux que comme un obstacle aux anciens. [...] Libraires et cartographes trouvaient leur intérêt dans la pseudo-précision des ouvrages et documents dont ils vivaient, ainsi que dans les planches servant à leur fabrication. Les cartes, globes et planisphères servant de référence ne laissaient aucune place pour un quatrième continent¹².

Mais il faut aller bien plus profond si l'on veut comprendre les ressorts primordiaux des blocages qui n'ont cessé de marquer le journal de bord que l'on vient de suivre. La psychanalyste Nicole Fabre analyse admirablement le problème dans ses travaux sur Descartes, qui opposa un refus viscéral quand on lui suggéra de se rapprocher de Pascal et de ses travaux sur le vide :

Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des « expériences du vif-argent », son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se référa tant à l'expérience chaque fois que cela lui était possible, que l'on ne peut pas ne pas y voir l'expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c'est en termes de résistance que j'en parlerai. Si Descartes résiste à l'idée du vide, si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille¹³.

Nous sommes enfants de Descartes. On peut certes continuer à résister. Mais ce sera en vain, et le coût en sera de plus en plus lourd. Il va nous falloir entretenir d'autres rapports avec les failles, les inconnus,

12. Daniel Boorstin, *op. cit.*, p. 218-219.

13. Nicole Fabre : *L'Inconscient de Descartes*, Paris, Bayard, 2004, p. 91.

les surprises, puisque le monde tel qu'il devient nous oblige à le faire. Le temps est venu de nous projeter dans l'invention.

Et que l'on ne soit pas pétrifié par l'idée que, si l'on arrêta de se montrer comme ayant tout sous contrôle, on risquerait d'inquiéter les citoyens : ce qui panique véritablement, c'est de voir des dirigeants proclamer le « tout est sous contrôle » pour masquer une panique personnelle clairement perceptible par tous, une incapacité à se saisir avec détermination des défis de l'heure.

La bonne nouvelle, à l'heure où sont écrites ces lignes, c'est que l'on sent un basculement possible dans de nouvelles lectures, de nouvelles postures. En matière de terrorisme, en janvier 2015, personne n'a brandi le « tout est sous contrôle », et le pilotage a dominé les rouages.

NOUS PROJETER DANS L'INVENTION

Le très grand océan

Nous ne sommes plus à la tête d'un petit espace bien protégé, connu, découpé, hiérarchisé, stabilisé. Nous voici dans un tout autre monde, et nous devons nous mettre en posture de le comprendre et d'y naviguer.

Nous sommes aux prises, tous azimuts, avec des « problèmes diaboliques¹ » faits d'écheveaux de problèmes complexes et interdépendants – avec impossibilité d'isoler les causes, de trouver des solutions spécifiques.

Une expression est désormais (trop) bien connue : « Think out of the box », penser hors des cadres habituels. Mike Granatt, que j'ai beaucoup écouté au long de mon parcours, nous met en garde : « *There is no box anymore* » – il ne s'agit plus seulement de passer quelques cloisons, il n'y a plus de cloisons.

Cooper Ramo, consultant chez Kissinger Associates, l'explicite de façon limpide :

Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est un idéal imaginaire. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé « la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle

1. Horst Rittel et Melvin Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits »².

Il nous faut désormais naviguer dans ces foisonnements constants et diffractions exponentielles, et nous préparer à y être créatifs.

L'esprit scientifique

Nous sommes enfants de la science. Et la science n'est pas bornée par ce qui est déjà connu, bien au contraire. « *Le scientifique habite l'inconnu* », comme le dit si merveilleusement Maurice Bellet.

J'aurais pu noter dans mon journal combien m'ont frappé les propos de Jean-Claude Ameisen³ et les citations qu'il fit en hommage à François Jacob :

L'imprévisible est dans la nature même de l'entreprise scientifique. Si ce que l'on va trouver est vraiment nouveau, alors c'est par définition quelque chose d'inconnu à l'avance. Plus que les réponses importaient les questions et la manière de les formuler, car, dans le meilleur des cas, la réponse obligeait à poser de nouvelles questions. On peut presque mesurer l'importance d'un travail scientifique à l'intensité de la surprise qu'il provoque. La part vraiment intéressante, c'est celle qu'on ne peut prévoir.

Il nous faut basculer dans cet univers où la prise en charge de l'inconnu n'est plus une faute mais une stimulation passionnante et structurante.

Le pilotage, fonction cruciale

Pour les navigations hors cartes qui nous attendent, grosses de menaces vitales comme de potentialités insoupçonnées, nos boîtes à outils ne suffisent plus. Le *pilotage* – qui a pour vocation d'orienter et d'engager l'action – devient critique et crucial.

Le dirigeant devra être capable de détecter les hypothèses implicites qui ne tiennent plus ; d'interroger les angles morts qu'il est interdit

2. Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*, p. 219.

3. Jean-Claude Ameisen, France Inter, *Sur les épaules de Darwin*, 12 mai 2013, citant François Jacob, notamment : *La Statue intérieure*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1987, p. 12, 13.

d'examiner de trop près ; de bousculer les explications réflexes qui bloquent l'examen ; de rechercher les signaux aberrants bien au-delà des signaux faibles. Et de s'entraîner à inventer et mettre en œuvre des combinaisons d'impulsions inédites qui peuvent aider à forger de nouvelles visions, de nouvelles dynamiques, de nouvelles cohésions. Aider aux dépassements essentiels, et non conduire des régressions faussement protectrices, devient une ardente obligation.

Les bons auteurs comme les grands acteurs se rejoignent sur les nouvelles exigences à satisfaire :

- « Ayez des convictions et sachez les faire partager. Faites preuve d'exemplarité. Préparez-vous sans relâche⁴ » ;
- « Dans les univers en mutation, la véritable mission des responsables est de traiter la non-prédictibilité, l'instabilité, le non-sens et le désordre⁵ » ;
- « Il s'agit moins de contrôler que de mobiliser, susciter et permettre. Le leadership sera aussi un acte de confiance. Pour réaliser de grandes aventures, les dirigeants doivent s'appuyer sur les motivations les plus profondes de ceux qu'ils dirigent⁶. »

Moult questions devront constamment être posées pour éviter de se faire enfermer dans des impasses assurées :

- Quels défis n'avons-nous pas osé énoncer, au prétexte de « ne pas affoler », mais qui sont devenus des évidences si claires que nos évitements sont perçus comme des signes de lâcheté ?
- Quelles questions ai-je oublié de poser ?
- Quelles hypothèses implicites, invisibles, sont en fait des pièges ?
- Quelles irrutions et mutations pourraient réduire à néant notre vision du monde et nos stratégies ?
- Quels groupes d'acteurs ai-je oublié de consulter ?
- Quelles interactions tout à fait nouvelles ont changé la donne ?
- Quelles combinaisons « impensables » d'impulsions « inconcevables » pourraient donner des dynamiques capables d'ouvrir le jeu ?

4. Rudolph W. Giuliani (maire de New York en 2001), *Leadership*, New York, Miramax Books, 2002, p. x.

5. Ralph Stacey (professeur de management stratégique), *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Londres, Pitman, 1996, p. xx.

6. Mark Haynes (conseil en entreprise), *World of Risk – Next Generation Strategy for a Volatile Era*, Singapour, John Wiley & Sons, 2000, p. 295.

Comme chez tous les grands témoins que j'ai pu rencontrer au long de mon parcours, deux facultés majeures sont à cultiver : 1^o) une capacité de vision, permettant d'injecter du sens quand le vide s'installe ; 2^o) une aptitude à injecter de la confiance et de la cohésion quand le délitement menace.

C'est cela qui peut permettre de ne pas laisser le champ au chaotique, et au contraire d'y imprimer une marque, un projet. Cela suppose que le dirigeant se soit préparé à l'exercice : avoir eu de bonnes notes dans des exercices convenus visant la seule compétence individuelle à se mouvoir dans le connu n'est plus suffisant. Et peut même devenir extraordinairement dangereux dans les fonctions exécutives. Cela suppose que l'on soit en mesure d'affronter soi-même la page blanche, pour ne pas avoir un besoin irrépensible de se raconter des histoires, et de raconter des histoires – sous le couvert d'une pensée bien molle selon laquelle il faut toujours « rassurer », même si cela doit conduire à une perte totale de confiance.

John Barry, auteur d'un livre exceptionnel sur la pandémie de 1918, doit être lu et relu :

C'est la peur, non la maladie, qui a failli pulvériser la société. [...] Ceux qui sont aux commandes doivent tout faire pour garder la confiance du public. La voie à suivre est de ne rien distordre, de ne rien enjoliver, de ne manipuler personne. Comme l'a dit Lincoln [1862], et mieux encore : « Le responsable doit s'efforcer de rendre concret le défi – quelle que soit l'horreur de ce défi. C'est seulement de cette façon que les gens peuvent broyer et traiter la difficulté »⁷.

En dépit de toutes nos préconceptions habituelles, il nous faut écouter les prescriptions les plus nettes en matière de posture de gouvernance. Ainsi, Winston Churchill :

Il fallait avant tout faire connaître au Parlement et à la Nation les grands dangers qui nous menaçaient. Il n'y a pas de faute plus grave dans la conduite des affaires publiques que de susciter de faux espoirs, bientôt balayés. Le peuple britannique sait regarder en face les périls et le malheur, avec courage et détermination ; mais il est profondément indigné s'il est trompé, ou s'il constate que ses responsables sont eux-mêmes dans l'illusion et le délire⁸.

7. John M. Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, New York Penguin Books, , 2004, p. 461.

8. Winston S. Churchill, *Memoirs of the Second World War. An Abridgement of the Six Volumes of the Second World War*, Boston, Houghton Mifflin, 1959, édition augmentée de 1987, p. 532.

De nouvelles gammes pour le management

Nous allons devoir nous inscrire dans d'autres cartographies managériales. Je retiens ici quelques repères déjà clarifiés.

La prise de recul

Dans un univers sans cesse plus marqué par l'inconnu, la capacité à se poser des questions va devenir de plus en plus déterminante. En termes de méthodes, c'est la préconisation de la démarche de « force de réflexion rapide » : de petits groupes entièrement dédiés à la prise de recul dans la réflexion pour aider les décideurs et les différents acteurs à mieux comprendre les enjeux (*De quoi s'agit-il vraiment ?*) ; à détecter au plus vite les pièges dans lesquels on peut rapidement tomber (*Quels sont les pièges ?*) ; à faire la nouvelle cartographie des acteurs (*Quels sont les acteurs ?*) ; et plus encore à inventer et mettre en action quelques combinaisons d'impulsions pouvant enclencher des dynamiques vertueuses (*Quelles initiatives ?*).

Pareil groupe doit réunir des personnes très diverses, particulièrement intéressées à travailler en situation de grande surprise et d'emblée créatives en univers inconnu. Des viviers de volontaires doivent être préparés. Et l'entraînement doit être poussé, non pour bâtir des classeurs de réponses, mais pour se confronter en permanence, avec intelligence et détermination, à l'impensable et à l'impossible. Mais que l'on ne s'y trompe pas : pareille maïeutique ne saurait naître dans des esprits tenus par l'immuabilité des réponses et l'interdit du questionnement.

Un tempo soutenu

La confrontation à l'inconnu provoque systématiquement une sorte d'attentisme, d'anesthésie – sauf dans les milieux préparés et entraînés. D'où le constat récurrent « trop tard, trop peu ». Le stratège militaire William Boyd a proposé sa méthode OODA – observation, orientation, décision, action –, qui séquence le travail en proposant cette boucle d'intervention systématique. Ce qui importe, c'est le rythme général que l'on s'impose. Boyd avait en effet remarqué, pendant la guerre de Corée, que les Américains, qui disposaient pourtant d'avions bien supérieurs à ceux des Chinois, perdaient leurs engagements. Il comprit que la raison de ces échecs tenait au fait que les Chinois étaient bien

plus rapides dans leurs retours d'expérience : leur rythme d'apprentissage était supérieur. Il faut donc d'emblée, dans la confrontation à l'inédit foisonnant, appliquer un rythme d'intelligence et d'action très soutenu, loin des trop habituels « suivis » de crise. Ici, de même, on ne pourra imprimer pareil tempo si le milieu concerné n'est pas dans une recherche constante des questions de fond, et entraîné à anticiper et mettre en œuvre des mutations qui fassent sens et cohésion. À défaut, la vitesse ne sera que précipitation et l'action ne conduira qu'à des déroutes encore plus rapides.

Des pratiques de haute plasticité

Je reprendrai ici les intuitions testées ou évoquées à la FEMA à la suite du cyclone Sandy.

1°) *L'opérationnel guidé par l'exigence d'invention* : on doit disposer d'équipes s'efforçant d'inventer en temps réel, à partir du principe que les réponses connues seront largement insuffisantes. L'idée est qu'il n'y a pas de solutions pertinentes à l'intérieur des boîtes à outils et visions convenues. Il va falloir changer de paradigme, et cela ne sera plus seulement à effectuer une fois par siècle, mais de façon de plus en plus fréquente.

2°) *Le repérage ultrarapide des failles* : au lieu de tenter de masquer, de justifier, de couvrir, il faut développer une recherche active de toute faille naissante. Et, en réponse, engager des actions d'une très grande force et rapidité pour traiter ces failles qui peuvent devenir béantes, à la vitesse de l'éclair tant les milieux sont désormais sensibles, comme en surfusion, prêts à cristalliser. Cela suppose, notamment, une excellente écoute des réseaux sociaux, pour être à l'affût de signaux que l'on n'aurait pas perçus, des erreurs qui posent déjà problème. Cela exige bien entendu que les déblocages fondamentaux aient bien été opérés, sinon l'idée même de faille sera viscéralement intolérable et donc rejetée.

3°) *L'appui aux dynamiques émergentes* : il s'agit de détecter les initiatives pouvant être particulièrement inventives (comme l'évacuation massive spontanément opérée par les ferries le 11 Septembre à New York depuis le sud de Manhattan, ou, lors du cyclone Sandy, l'apport de réchauds permettant, outre de cuire la nourriture, de recharger un smartphone), et de les soutenir – ou à tout le moins de ne pas les détruire ou les limiter par réflexe. Certes, il faut savoir conserver sa faculté de jugement. Il peut y avoir des initiatives particulièrement

aggravantes, et il faut savoir alors les traiter. Mais le primat doit être donné à l'intelligence stratégique, non à la peur et à ses automatismes paralysants.

La préparation à la surprise

Bien entendu, un grand nombre de gammes classiques doivent être acquises. Mais, pour naviguer dans les mondes volatils et bousculés, il faut avoir une préparation poussée à la surprise. J'ai cité cette belle initiative de l'Académie de l'air et de l'espace engageant une réflexion approfondie sur la question de la préparation à la surprise dans le cockpit. Elle s'appuyait sur le constat suivant posé dès 2002 :

La formation des pilotes est conduite dans un cadre où l'élève doit se conformer en permanence à des procédures bien définies et démontrer son aptitude par l'exécution convenable d'exercices standardisés. Rien n'est laissé au hasard et les épreuves de contrôle final sont codifiées. À aucun moment on ne peut s'assurer que le pilote saura se sortir d'une situation imprévue. On entraîne pendant toute leur carrière les pilotes à traiter des situations qu'ils ne rencontreront peut-être jamais mais on ne les entraîne pas à faire face à l'imprévu⁹.

La portée de cette exigence est générale : nos formations initiales, nos préparations opérationnelles, nos exercices sont fondamentalement à revoir. Ce qui, sans doute, là encore, soulèvera des refus déterminés si l'on n'est pas suffisamment lucide et préparé à reconnaître les bouleversements qui font désormais notre quotidien. Nous retrouvons Janek Rayer : « Il ne s'agit pas de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à lui faire face. » Comme Todd LaPorte : « Se préparer à être surpris. »

Il n'est pas impossible, vu les pesanteurs rencontrées – et ce récit en a rendu compte à maintes reprises –, qu'il faille nous inspirer ici des ruptures que les pionniers de la santé publique aux États-Unis durent se résoudre à introduire. Les institutions d'enseignement les plus prestigieuses firent barrage. Les pionniers durent partir de zéro. Ils montèrent leur projet à Baltimore dans une vision de refondation profonde : « Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle¹⁰. »

9. Repris dans le document d'annonce du colloque « Les pilotes du transport aérien face à l'imprévu », Académie de l'air et de l'espace, 25 avril 2011.

10. John M. Barry, *op. cit.*, p. 7.

Cela suppose aussi des recherches vigoureuses, dépassant largement les codes actuels de vénération de la littérature académique. À l'instar peut-être de ce qu'Henri le Navigateur sut mettre en place en son temps :

Henri va faire de Sagres un centre de cartographie, de navigation et de construction navale. Il sait que, pour aller dans l'inconnu, il faut d'abord marquer clairement les limites du connu. Et donc remplacer les caricatures des géographes chrétiens par des cartes dignes de ce nom, établies avec soin et par étapes.

Il accumula, pour tracer les contours des côtes, les témoignages des marins. Les Juifs étaient partout, depuis longtemps, de grands ambassadeurs culturels. Aussi fit-il venir à Sagres Jehuda Cresques, fils d'un célèbre géographe. Il fut chargé de superviser la compilation des renseignements géographiques rapportés par les navigateurs du prince. Henri exigea de ses marins un journal de bord ainsi que des croquis précis et exhaustifs. [...] Le prince ordonna que tout fût noté avec précision sur des cartes marines, que l'on était tenu de rapporter à Sagres, de manière à fonder une cartographie scientifique.

À Sagres, affluèrent marins, voyageurs et savants, chacun porteur d'un fragment de réalité ou d'une nouvelle approche des faits. Il y avait là, outre des Juifs, des Musulmans et des Arabes, des Génois et des Vénitiens, des Allemands et des Scandinaves, et, lorsque l'exploration progressa, des Noirs d'Afrique occidentale. Se trouvaient aussi réunis les récits manuscrits des grands voyageurs, que le frère du prince Henri, don Pedro, avait rapportés d'un voyage dans les cours d'Europe (1419-1428).

Henri réunit à Sagres tous les éléments d'un véritable institut de recherche. Il fit venir livres et cartes ; maîtres de navires, pilotes et marins ; cartographes et fabricants d'instruments ; constructeurs, charpentiers et autres artisans, pour organiser les voyages, examiner les résultats obtenus, lancer des expéditions toujours plus avant. Un travail qui, une fois commencé, ne devait plus jamais cesser¹¹.

Une nouvelle donne pour tous les acteurs

Dans un monde effervescent, marqué par l'interdépendance généralisée, la connexion permanente, la distribution élargie de l'information et de l'expertise, la cristallisation en cas d'événement... les approches hiérarchiques ne sont plus adaptées.

11. Daniel Boorstin, *op. cit.* (extraits, p. 143-145).

Le cyclone Sandy a marqué ce tournant. Ce ne sont plus seulement les sociologues du Disaster Research Center qui le soulignent, mais le général Honoré, ancien commandant de la première armée américaine pour le sud des États-Unis, l'un des rares héros de Katrina, qui intervenait en direct sur CNN en réponse à Christiane Amanpour :

Général Honoré : « Du fait même qu'il s'agit d'un désastre, la situation va dépasser la capacité des autorités locales. C'est pourquoi nous continuons à encourager les voisins à prendre soin de leurs voisins, jusqu'à l'arrivée des équipes de secours – parce que cette mobilisation de proximité sauvera plus de vies dans les premiers instants que les équipes d'urgence ne pourront le faire. Si on ferme les villes, on perd l'un des facteurs les plus précieux dont on dispose : la population elle-même, qui sauve plus de vies. »

Christiane Amanpour : « Vous êtes donc en train de nous dire que nous avons besoin d'une sorte d'armée de citoyens, de proches directement concernés, pour intervenir en zone critique et pour mettre leurs proches à l'abri ? »

Général Honoré : « Nous devons le reconnaître, lors de Katrina, les voisins ont sauvé plus de vies que l'armée. Les citoyens doivent pouvoir se déplacer et aller s'occuper des autres, s'occuper de leurs proches. Les forces de l'ordre ne peuvent pas fermer les villes au prétexte de la sécurité. Elles doivent autoriser les gens à s'occuper de leurs amis et de leurs voisins »¹².

Cette approche ouverte est la seule qui permette de prendre en considération les nouvelles données en matière d'information.

Ainsi, ces innovations « impensables », qui se développent en dehors des cercles de pouvoir, comme le propose désormais le Haut Comité français pour la défense civile. Sur son site Internet, la plate-forme « Veille risques et sécurité » permet, à chaque événement significatif, de trouver en temps réel des « Situation rooms » : un logiciel spécialisé utilisable sur un simple navigateur web, qui agrège des données en temps réel provenant de sources multiples telles que : réseaux sociaux (Twitter), cartes renseignées en temps réel, flux de chaînes d'information continue, fils des agences de presse, y compris à l'international ; auxquels on peut ajouter des analyses de tendances d'opinion venant des réseaux sociaux, des analyses d'experts ou même des réflexions stratégiques en matière de pilotage. Ces « patchworks » d'information en temps réel sont les nouveaux outils essentiels pour une présentation

12. CNN, 30 octobre 2012.

des éléments d'information nécessaires à tout décideur en matière de gestion d'événements critiques¹³.

On voit aussi se mettre en place, comme cela a été mentionné, des réseaux de veille d'informations, de demandes de secours, postées sur les réseaux sociaux par les acteurs impliqués. C'est notamment l'initiative VISOV – Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel –, qui repère, traite et transmet ces éléments critiques aux sapeurs-pompiers :

Gilles Martin, vice-président de l'association VISOV : « Nous avons vu un changement de comportement important en 2014, des appels au secours lancés via Twitter, via les réseaux sociaux, qui ne correspondaient à aucun appel au 112 ou au 18. Le meilleur capteur reste le citoyen. Et nous sommes un mouvement citoyen pour les citoyens. »

Colonel Éric Grohin, directeur adjoint du SDIS (Service départemental d'incendie et de secours) du Gard : « C'est un véritable apport pour nous. Nous n'avons ni les outils ni les ressources pour le faire, cela nous prendrait trop de temps. Nous dédions un officier à la réception des infos en provenance de VISOV, et le résultat est que nous avons eu des photos qu'on n'aurait jamais vues sans eux. On a besoin d'une variété de renseignements, de signaux faibles, venant de secteurs géographiques où nous ne sommes pas encore parvenus, et cela nous fait gagner beaucoup de temps »¹⁴.

Bien entendu, rien dans ces perspectives n'est de l'ordre du simple. Cela suppose de l'ouverture, de l'écoute, un accompagnement sur mesure loin des kits « gestion de crise » prêts à consommer. Il nous faut inventer, expérimenter en mobilisant énergie, intelligence, confiance partagée, et le courage d'aller au-delà des sillons rituels.

Avec les directions et tous les organes de pilotage comme d'expertise, il est urgent de lancer des actions concrètes pour préparer les esprits aux continents inconnus. Non pas sur un mode simplement défensif comme on le fait le plus souvent dans les formations de « gestion de crise », mais sur des modes créatifs : se préparer à être surpris, devenir créatif en situation chaotique. C'est dans cette voie que j'ai eu le plaisir de travailler avec des opérateurs d'innovation comme le cabinet Argillos,

13. https://www.hcfcdc.org/securise/pdf/plaquette_veille_risques.pdf.

14. Boris Marie, « #MSGU : les pompiers du Gard en première ligne », 26 janvier 2015, *ml'actu.fr*, <http://www.mlactu.fr/une-actualite/msgu-les-pompiers-du-gard-en-premiere-ligne/2015/01/26/1228177>.

piloté par Bertrand Robert et Catherine Weber. Les voies nouvelles, les bouquets d'initiatives possibles et adaptées pour des responsables de haut niveau, existent et il ne manque aujourd'hui que la volonté de les mettre en pratique et de faire son deuil du grand exercice national rituel et rassurant, mais peu pertinent.

Il faut aller bien plus loin encore. Le paysage des crises a changé, nous sommes à l'heure des réseaux sociaux et de l'hypercomplexité des cartes d'acteurs, il va falloir considérer non plus les seuls donjons, mais des systèmes foisonnants où chacune des composantes, à commencer par les plus granulaires, joue des partitions d'importance.

Cooper Ramo va très loin dans ce bouleversement des visions :

Au lieu de nous préoccuper des grands objets (les États) et d'attendre d'eux qu'ils soient prévisibles, au lieu de nous préoccuper de façon obsessionnelle des chefs d'État et des leaders terroristes, je propose que l'on focalise aussi notre attention sur les plus petites composantes du système, sur les personnes, et que l'on parie sur le fait qu'une chose est certaine : on ne peut prévoir ce qu'elles feront. En d'autres termes, l'étape ultime de la défense en profondeur (deep security) dans un monde fait de surprise impensable et granulaire est de développer – aussi fort que possible – encore plus de surprise impensable et granulaire¹⁵.

C'est avec ces nouvelles cartes à l'esprit que l'on peut comprendre la puissance prodigieuse des nouveaux outils de communication. Ils sont en effet en phase avec les impératifs de vitesse et de réactivité, avec les attentes profondes en matière de proximité et de confiance, et plus encore avec l'aspiration à la réponse collaborative. Les grandes instances traditionnelles risquent fort de se voir totalement contournées si elles ne parviennent pas à nouer de nouveaux contrats avec cette société civile en pleine effervescence¹⁶.

Un immense travail collectif est à engager pour sortir des blocages et impasses. Il nous faut faire preuve de courage et nous projeter résolument dans l'invention – car c'est bien l'inconnu qui nous attend, et c'est bien dans l'inconnu qu'il va falloir tracer notre histoire.

15. Joshua Cooper Ramo, *op. cit.*, p. 243.

16. Laure Belot, *La Déconnexion des élites – Comment Internet déränge l'ordre établi*, Paris, Les Arènes, 2015.

L'INCONNU, NOTRE TERRITOIRE

Notre navigation a commencé avec la découverte du risque technologique majeur, s'est poursuivie avec le défrichage des univers de crise, et ouvre désormais sur un travail d'invention dans le foisonnement de turbulences globales et permanentes. La route ne nous ramène pas au port. Nous voici jetés sur des océans qui déjouent toutes nos cartographies.

La philosophe Myriam Revault d'Allonnes l'a parfaitement exprimé, et d'ailleurs dans le même registre maritime :

L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle: celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux¹.

Le grand risque est de voir chacun, dirigeant comme citoyen, s'enfermer dans des logiques de plus en plus pénalisantes : l'évitement constant ; le blocage dans le simple constat ; les replis généralisés dans les conflits et la défiance ; la « mise en panne » du navire, en attendant que l'environnement redevienne comme avant ; le décrochage

1. Myriam Revault d'Allonnes, *La Crise sans fin. Essai sur l'expérience moderne du temps*, Paris, Le Seuil, « La couleur des idées », 2012, p. 186-187.

violent, conduisant à la perte de volonté et aux dynamiques suicidaires ; jusqu'à la fuite volontaire et acharnée dans le chaotique et la politique du pire – avec le non-sens, la dislocation et l'horreur comme finalité glorifiée.

On touche ici à de l'archaïque profond. La peur diffusée à dose massive, décuplée par la constatation de l'impréparation des figures protectrices, peut conduire le plus grand nombre à rechercher la protection chimérique de forces extrêmes prêtes à simuler la fonction de sauveur. « Donnez-moi quatre ans et vous ne reconnaîtrez plus l'Allemagne », promet Adolphe Hitler en 1933 – « et il eut raison », comme disait le commentaire cinglant des journalistes de l'émission phare *5 colonnes à la une* dans les années soixante. En contrepoint de ces mots, l'image ne montrait que destructions et ruines.

Pour éviter pareille course à l'abîme, des aptitudes cardinales vont nous être nécessaires. Certes, il faut conserver certaines règles habituelles, veiller à la flottabilité de base de nos navires, tenir le lien entre un passé qui ne répond plus et des futurs qui ne se discernent pas encore. Mais un changement de vision du monde est nécessaire ; comme le disait si lumineusement le vice-président d'un grand groupe de la Silicon Valley à ses cadres en août 2013 : « *Dorénavant, votre territoire de responsabilité, c'est l'inconnu.* »

Il va nous falloir une force psychique profonde. La question la plus essentielle sera la capacité à affronter le caractère instable des réponses. La terreur face à ce qui n'est pas encore stabilisé, validé, tamponné, sera l'un des handicaps les plus terribles dans les tâches qui nous attendent. Cela suppose la capacité à tolérer, accueillir, transformer ce qui n'est pas déjà connu, garanti, plein de sens déjà donné.

Explorons, inventons, expérimentons des possibles. Sans nier les réalités : « Le timonier doit naviguer avec les vagues, sinon elles l'engloutiront », disait Chou En-lai à Henry Kissinger. Sans attendre que les difficultés nous submergent. Comment vivifier ces dynamiques ? Nous allons avoir besoin de *facilitateurs*, pour aider à ces naissances délicates – et c'est ma passion la plus vive à ce jour : aider autant qu'il est possible ces jeunes qui, déterminés à ne pas capituler mais à inventer avec le plus grand nombre, se lancent avec résolution dans les grandes découvertes qu'ils peuvent entreprendre. Et, comme me le disait Christian Frémont dans un entretien vidéo qu'il m'accordait, « *entraîner les autres* » dans ces inventions collectives. Encore faut-il que la génération qui les précède commence à faire preuve de quelque générosité.

Nous aurions tous les motifs de baisser les bras. Faisons plutôt ensemble le pari de l'invention. En reprenant peut-être ces lignes de Daniel Boorstin en introduction à sa fresque grandiose sur *Les Découvreurs* : « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita – territoire inconnu². » À nous donc de nous mobiliser dans le registre de la connaissance comme dans celui de l'action, pour relever ce défi d'un nouvel âge des découvertes.

2. Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, *op. cit.*, p. 6.

GRANDES RENCONTRES

Dès le départ de l'aventure, un de mes précieux interlocuteurs me fit la remarque qu'en matière d'exploration il fallait s'attendre à beaucoup de rugosité et de rejet, mais qu'à l'inverse on faisait des rencontres exceptionnelles et que c'était là le ressort magique pour tenir en territoire difficile. Quelques grandes figures – je dois hélas veiller à ne pas rechercher l'exhaustivité, que tous ceux qui ne sont pas nommés ici veuillent bien m'en excuser – marquent mon journal de bord.

Pour la première partie de navigation, celle des risques majeurs...

Claude Henry. Je rappellerai ici simplement que sans son accueil sur le « porte-avions impérial », sans son appui constant durant toute la première phase de mon parcours vers l'imprévu, je n'aurais pu aller bien loin en ces territoires si difficiles à pénétrer.

Laura Conti. Je la rencontrai pour l'étude du cas Seveso. Femme médecin de caractère (sa cousine avait été pilote de chasse pendant la guerre, et elle était faite de la même étoffe), « dissidente » du Parti communiste ou tout au moins très libre à son endroit, force politique à elle toute seule, elle passa des heures à me décrypter les cartes incompréhensibles à travers lesquelles il fallait tenter d'approcher l'affaire Seveso (n'oublions pas que le directeur des recherches médicales d'Hoffmann-La Roche, le groupe industriel concerné, avait évoqué la perspective de devoir peut-être évacuer Milan). Et à m'informer sur la

façon dont elle avait dû trouver une route au milieu des prescriptions d'experts (OTAN) totalement inapplicables (évacuer à 0,025 microgramme par mètre carré de concentration de dioxine), des populations qui exigeaient des certitudes inatteignables et se fixaient sur des chiffres fétiches qui ne signifiaient pas grand-chose, des autorités tant publiques que privées aux motivations bien étrangères aux exigences de santé publique... Pour ma première grande étude, c'était une descente vertigineuse dans la complexité et l'illisible, avec un guide hors pair. Elle me décrypta ligne à ligne le rapport officiel qui sortit sur l'affaire, étant entendu que l'essentiel était le non-dit, le clair-obscur entre les lignes, le tout dans une confusion soigneusement entretenue.

Helga Nowotny. Aussi férue de science politique que de politique de la science, elle était la grande figure des colloques internationaux sur les questions émergentes dans le domaine de la technologie, du risque et des sociétés. Quand elle prenait la parole, chacun faisait silence. Quelques mots, et l'on savait que le cours d'un colloque allait être changé, que des pistes pertinentes et largement ignorées allaient être mises à l'ordre du jour.

Lawrence McGinty. En Angleterre, je fus marqué par ce journaliste scientifique qui, en pionnier, mettait à l'agenda des questions essentielles en matière de risque, et m'accueillit au *New Scientist* avec une gentillesse confondante alors que j'étais à un stade bien élémentaire de mes travaux.

Jerry Ravetz. C'était un grand universitaire qui s'attaquait sans cesse aux questions les plus difficiles, sans la moindre concession – à commencer à l'égard de lui-même –, comme fasciné par la traque constante et acharnée du faux, du caché. Certes, il pouvait irriter grandement par son intransigeance – et je fus témoin de passes d'armes homériques entre lui et Pierre Tanguy (alors en charge de la sécurité nucléaire en France) lors d'un séminaire à Berlin –, mais la finesse de ses questionnements ne pouvait que susciter le respect. On voyait chez lui à l'œuvre, à l'état pur, le courage intellectuel, sans lequel aucune entreprise de pensée ne peut exister.

Philippe Vesseron. J'ai eu la chance d'être aidé très tôt par le patron du service de l'Environnement industriel (ministère de

l'Environnement). Je ne compte pas les occasions de rencontre qu'il m'offrit. Avec toujours la possibilité de réfléchir au-delà des lignes conventionnelles. Même s'il trouvait que je cassais décidément trop de porcelaine.

Jean-François di Chiara. Je fus toujours stupéfait par ce qu'il m'apprit des coulisses de la marée noire de l'*Amoco Cadiz* et autres catastrophes. Ainsi, quand les officiels du Sud-Finistère lui refuseront leurs Zodiac au prétexte qu'en cas de marée noire dans le sud ils pourraient en avoir besoin. La clé, pour l'*Amoco*, tint en quelques mots : l'ordre donné à tous les intervenants par Marc Bécam, représentant du gouvernement, de considérer Jean-François di Chiara, directeur opérationnel de la Sécurité civile, comme le patron unique de l'opération. En fin d'intervention, je crois avoir compris qu'avec quelques rares complices il avait évoqué l'idée de fonder une association loi 1901 dont l'article 1 serait : « Sont exclus de droit : MM. le directeur départemental de... » Suivait la longue liste des responsables départementaux qui n'avaient pas apporté leur concours.

Un jour, pour un grand séisme en Algérie, il voulut partir avec tous les moyens nécessaires, pour être autonome. On lui refusa de prendre des ambulances, avec l'argument marqué au coin du gros bon sens bureaucratique : « *C'est une catastrophe, donc il y aura des ambulances sur place.* » J'entendis la réponse d'un vrai responsable qui ne se laisse pas démonter : « *Tu vois, j'ai mis les ambulances dans les camions, j'ai fermé les bâches ; et j'ai mis les camions dans les bateaux. Sur place on était opérationnels.* » Bien entendu, après une bonne décennie, le principe de l'autonomie des secours intervenant en zone de désastre fut énoncé comme règle de base. Mais les pionniers doivent toujours être combattus.

Il fut donc combattu. Il avait certes une lucidité interdite dans les palais nationaux : « *Tu vois, on a des sirènes à l'aval des barrages. Quand elles marchent, elles permettent de prévenir ceux qui, de toutes les façons, vont mourir. Ceux qui auraient pu se sauver n'auront pas été prévenus.* » « *Heureusement que le plan Orsec-Rad[iologique] est secret-défense : il n'y a rien dedans.* »

Il me raconta encore comment il sidéra le directeur de cabinet de la préfecture de Guadeloupe au moment de l'éruption de la Soufrière en 1976. Alors qu'il était en réunion à la préfecture avec le directeur de cabinet, ce dernier lui assura qu'il n'y aurait aucun problème pour évacuer une zone particulière, même de nuit. Jean-François di Chiara :

« *Bon, on y va.* » Arrivé sur les lieux, il constate que « *le maigre ruisseau aisément franchissable* », comme on le lui avait dit en préfecture, est en réalité un torrent qui n'a rien de très sage. Ni une ni deux, le sous-directeur en charge des services opérationnels de la Sécurité civile, promotion Marcel Proust (1965-1967) de l'ENA, se met en slip et s'en va franchir le torrent, avec de l'eau jusqu'au torse ; au milieu du « gué » il harangue le directeur de cabinet : « *Monsieur le directeur, vous m'assuriez qu'on pouvait aisément franchir le petit ruisseau en pleine nuit avec femmes et enfants, donc pas de problème, je vous attends de l'autre côté !* »

Souvent je pensais à la difficulté de piloter des situations très délicates comme celle de la Soufrière justement, quand on a des experts d'avis radicalement opposés, et tous aussi certains de la justesse définitive de leur verdict. Un jour, lors d'un de mes cours à l'université René-Descartes à Paris, je vis ainsi Haroun Tazieff et son équipe débarquer dans la salle. J'en profitai pour lui poser la question : « *Que fait-on quand il y a, comme à la Soufrière, conflit d'experts ?* » Haroun Tazieff : « *Mais, quand vous êtes malade, que vous avez à droite un notaire, et à gauche un médecin, il n'y a pas conflit d'experts !* »

Robert Andurand. Depuis notre première rencontre, il m'a toujours fasciné par sa compétence. Il apporta sa puissance de travail à Philippe Vesseron, puis à Haroun Tazieff, et expertisa notamment les risques majeurs en Guyane (j'avais suggéré son nom à Jean-François di Chiara, alors préfet de Guyane, qui recherchait un expert pour évaluer les risques du port de Cayenne). Il publia une énorme somme sur les risques chimiques, que tous les experts s'arrachaient. Il fourmillait d'anecdotes vivifiantes. Ainsi, lorsqu'il me racontait son expérience à Marcoule : ses voisins savaient qu'il travaillait sur le complexe nucléaire et qu'il était un expert remarquable. Quand il quittait sa maison de façon un peu rapide, fermait son coffre de façon plus bruyante que de coutume, chacun était dans les starting-blocks, se préparant à une urgence nucléaire ; ses voisins avaient les cartes d'état-major chez eux, avaient repéré les lieux où ils pensaient que la gendarmerie établirait des barrages, et avaient déjà fixé les itinéraires qu'ils emprunteraient à la hâte pour contourner les dispositifs des forces de l'ordre. Une porte qui claquait chez Robert Andurand, et tout le quartier était sur le pied de guerre, prêt à évacuer. Je repenserai à cela à chaque exercice de crise nucléaire, au cours desquels il était entendu, par construction, que tout dépendait de l'ordre de

confinement puis d'évacuation du préfet, que rien ne bougerait avant que cet ordre préfectoral ne soit donné.

Je mesurais aussi la haute éthique – colonne vertébrale professionnelle – de cet expert hors pair qui pratiquait l'inspection de sûreté. Un jour, un chef d'entreprise lui fit remarquer que son jugement était vraiment sévère et « *qu'il avait certainement connu son père* »... Sur le thème : « *On pourrait peut-être s'arranger ?* » Malheur ! Il ne savait pas à qui il avait affaire. L'ancien de la guerre d'Algérie planta son regard dans celui du chef d'entreprise : « *Oui, monsieur, j'ai très bien connu votre père. Et je peux vous dire une chose : votre père avait une éthique, il ne se serait jamais permis une remarque pareille !* » Et la sanction fut singulièrement alourdie.

Il y eut plus encore, et c'est la dimension humaine profonde. Un soir je l'appelai alors qu'il était aux prises avec une analyse de sûreté particulièrement explosive puisqu'il s'agissait d'une installation qui traitait des produits similaires à ceux de Bhopal, et dans le sillage immédiat du désastre en Inde (novembre 1984). J'appris alors ce qu'il pouvait en coûter de travailler sur ces sujets, de devenir le bouc émissaire idéal pour tout le monde. C'est lui qui me rappela notre échange bien des années plus tard :

Lorsque la ministre de l'Environnement, M^{me} H. Bouchardeau, me confia à la fin de 1984, après l'accident survenu à Bhopal, l'analyse critique de l'usine d'Union Carbide implantée à Béziers, je me retrouvai plongé, pour ne pas dire immergé, dans les hautes turbulences d'une énorme bourrasque politico-médiatique. Je vis fuir au triple galop des gens que je considérais jusque-là, naïvement, comme des amis. Encore n'étaient-ils pas les pires. Certains en profitèrent pour me mettre un pied sur la tête, parfois même les deux, et pour appuyer bien fort. Ces hautes turbulences médiatiques cessèrent brusquement, pratiquement instantanément, dès l'annonce d'un grave accident très meurtrier survenu le 25 février 1985 aux Houillères du Bassin de Lorraine, à Forbach, qui avait fait 22 morts et 103 blessés. J'ai coutume de dire à mes élèves, que même si j'avais été amputé d'un doigt, comme un baron belge célèbre, j'aurais conservé assez de doigts sur cette main amputée pour compter ceux qui avaient le courage de me soutenir encore. Dans ces moments extrêmement pénibles, avec Haroun Tazieff qui m'accorda toujours sa confiance, Patrick Lagadec eut pour moi les mots de réconfort qu'il fallait dire, au moment où il fallait les dire¹.

1. Robert Andurand, *op. cit.*

Henry [Enrico] Quarantelli. Fondateur du Disaster Research Center (premier centre de recherche mondial sur les catastrophes), il fut pour moi un modèle d'intelligence et de bienveillance. Sa lucidité le poussait à toujours aiguïser les questionnements, par-delà les résultats acquis : il n'était pas prisonnier des théories établies, y compris des siennes. Il me précisa un jour, ce que trop de ses disciples n'ont pas pris en compte, que dans certaines conditions – lorsque les cadres institutionnels ont été pulvérisés, que la violence et le chaos régnaient déjà avant le désastre – il fallait s'attendre à des situations ne correspondant pas au modèle de référence. En d'autres termes : panique et violence ne sont pas les problèmes majeurs à redouter en cas de catastrophe comme on le pense généralement par défaut de connaissance, mais, si les situations sont déjà très dégradées, alors le modèle de base peut être pris en défaut, et il faut changer de carte de lecture. Autre signe de son ouverture d'esprit, la remarque qu'il fit un jour à un de ses étudiants : « *Votre analyse est juste, mais n'oubliez pas qu'elle s'inscrit dans la seule vision américaine du monde : il va falloir vous ouvrir à d'autres cultures.* »

J'ai eu l'immense plaisir de pouvoir le rencontrer à de très nombreuses reprises, et notamment en l'invitant à Paris pour des consultations personnelles. Il le fit toujours avec une gentillesse sans bornes. Et je n'oublierai jamais sa remarque récurrente, dont il aimait le caractère espiègle : « *I didn't quite finish the Louvre* » – « *Je n'ai pas tout à fait fini le Louvre.* »

Lorsque, touché par la maladie, il dut prendre le chemin du retrait, il m'adressa quelques mots d'adieu saisissants. « *Last message: I do want to say that you have been a very good friend and a great professional colleague. As a final word let me encourage you to continue to think outside the box – you are very good at that. So, a final goodbye. The very best to you. Henry.* »

Pour les étapes suivantes sur les crises, les ruptures et le chaotique...

Philippe Dessaint. Dans les années 1980-1990, j'ai souvent fait équipe avec Philippe pour diverses missions, dont une inoubliable à Kourou. Sa fulgurance dans les visions, les postures, les modes d'expression, était stupéfiante. Je revois Philippe à l'École des mines où je l'avais sollicité pour apporter ses compétences exceptionnelles en matière de communication. Les élèves avaient joué un scénario

d'accident, avec chacun leur rôle dans une crise accidentelle. « *Bon, leur a-t-il dit avec son humour un zeste acidulé, pour ceux qui ont joué les écologistes, il y a encore des progrès à faire, ce n'était pas très créatif. Pour ceux qui ont joué l'administration, c'était parfait : surtout ne changez rien ; votre réassurance automatique vous ira très bien jusqu'à la retraite.* »

Geneviève Aubry. C'est avec elle que nous avons pu lancer de multiples avancées à la SNCF, en matière d'organisation de crise, de communication de crise, de pilotage, d'exercices, de retours d'expérience, etc. Avec elle nous avons œuvré pour opérer des percées majeures, avec tout ce que cela supposait d'écoute, de discernement comme de détermination. L'arrivée de Guillaume Pépy à la présidence de l'entreprise permit de consolider grandement les multiples avancées réalisées, tant à Paris qu'en région. Je n'oublierai pas le papier affiché dans son bureau, qui disait si lumineusement la difficulté rencontrée dans tous les milieux : « *Ne jamais se laisser abuser par la réalité.* »

Janek Rayer. C'était un maître dans l'art de faire travailler des équipes hors des sentiers battus. Je n'oublierai jamais son leitmotiv : « *Le problème n'est pas de prévoir l'imprévisible, mais de se préparer à y faire face.* » Il me racontait les missions qu'il avait conduites avec de grands comités exécutifs qu'il avait projetés sur des lignes de fracture comme le passage de la RDA à l'économie capitaliste. Anecdote qui en disait long, ces mots d'un responsable qui avait œuvré à la mutation de l'Allemagne de l'Est : « *Vous voyez, vous Français, vous auriez demandé à de beaux esprits de vous trouver le modèle parfait, et vous l'auriez ensuite imposé à tous – et vous auriez échoué. Nous, nous avons privatisé quatre entreprises, nous avons tiré les leçons de ce premier essai ; nous en avons privatisé une dizaine d'autres, et avons tiré de nouvelles leçons, et ainsi de suite. Et nous avons conduit l'action à son terme.* »

François Ailleret. Cette fois, il ne s'agissait pas d'essayer de convaincre quelqu'un qui pourrait prendre le risque de tenter de sensibiliser un haut dirigeant... François Ailleret était directeur de l'organe commun à EDF et GDF pour la distribution. Je pus le rencontrer à la suite de l'affaire du transformateur au PCB de Reims, où l'entreprise avait commis à peu près toutes les erreurs possibles. La chargée de communication d'EDF à Reims, Élisabeth Faure, tout comme le nouveau directeur régional, Maurice Penven, avaient déjà amorcé une

reprise radicale : au lieu de continuer à protester de la perfection absolue et éternelle de leur maison, ils surent commencer à s'interroger sur les failles profondes qui expliquaient la déroute. François Ailleret prit l'affaire très au sérieux et avec grande intelligence. Reconnaisant qu'il y avait eu de graves difficultés et qu'il fallait absolument progresser, il prit plusieurs décisions : lors du cas déjà mentionné de la fuite de pyralène à Villeurbanne (1986), il expérimenta la pratique inédite de cellule d'appui aux équipes locales et engagea un retour d'expérience approfondi ; il demanda la rédaction d'une directive sur la gestion de crise ; il organisa un séminaire de direction générale sur le thème de la gestion de crise. Je fus largement associé à ces impulsions. Le fait que le dirigeant était à la manœuvre changeait tout. Sortir des carcans habituels devenait licite, et même plus : demandé, attendu. La confiance qu'injectait François Ailleret, sa délicatesse, son intelligence, rendaient l'ensemble de l'action aussi robuste que pertinente et enthousiasmante pour tous.

Bien plus tard, alors qu'il était président de l'Institut Pasteur, il me demanda de venir travailler avec l'équipe de direction sur les grandes questions de crise. Ce fut une expérience passionnante, avec de très grands scientifiques.

Claude Frantzen. Je n'oublierai pas son accueil à la direction générale de l'Aviation civile, ses analyses d'une pertinence exceptionnelle ; cette soirée au cœur d'un séminaire de direction générale d'EDF où j'avais suggéré une écoute de son expérience dans la sécurité aérienne... et qui se termina par sa nomination au poste d'inspecteur général de la sûreté nucléaire. Ce fut le départ de dynamiques extraordinairement stimulantes, avec notamment la mise en place de la fonction d'observateur stratégique au sein de la cellule de crise de la direction générale d'EDF.

Bernard Magnon. Il fut au nombre de mes relecteurs critiques les plus fidèles, les plus exigeants. Le sujet des risques et des crises est en effet à ce point difficile et gros d'effets en cascade qu'il convient de faire contrôler en permanence ce que l'on écrit. Depuis mes premiers livres, j'ai eu la chance de pouvoir compter sur ses remarques sans concession, celles qui entretiennent la modestie. Sa clarté de vision, sa compétence technique, son habitude des notes ciselées ont été d'une utilité inestimable tout au long de mon parcours.

Jean-Pierre Bourdier. J'ai relaté les multiples expéditions dans lesquelles il a bien voulu m'embarquer. Sa force essentielle, outre l'intelligence des faits comme des situations, était qu'il n'avait pas peur. Il excellait aussi bien en univers conventionnel (ce qui lui donnait sa crédibilité) que non conventionnel. Il savait que c'était là le terrain stratégique décisif. Et sans doute savait-il aussi se mouvoir dans les cages et couloirs des grands fauves.

Xavier Guilhou. Nous avons tout de suite partagé les mêmes impatiences à l'égard de toutes les capitulations rampantes. Il avait l'avantage déterminant, quand on travaille sur ces sujets d'importance vitale, d'avoir eu une expérience forte dans les services spéciaux et d'avoir ainsi pu voir de l'intérieur les « pointes de diamant » de nos organisations de défense. Ensemble, nous avons pu conduire de nombreux séminaires de haut niveau, des retours d'expérience, et plus encore avoir des échanges constants sur les crises en cours... pour déplorer le plus souvent la pauvreté stupéfiante du pilotage de ces situations où le vital est en jeu.

Pierre Bérour. Quand Jean-Pierre Bourdier prit sa retraite, j'ai croisé Pierre Bérour, directeur du contrôle des risques d'EDF, qui prit sa succession sur les grands dossiers, et il me proposa de faire un nouveau « bout de chemin » avec lui. Nous avons pu avoir, notamment avec Xavier Guilhou, un espace d'invention-action exceptionnel. Un des plus grands moments fut la première fois que nous avons testé la FRR (force de réflexion rapide) lors d'une simulation de crise sur scénario de pandémie grippale. Très vite, le dirigeant qui opérait ce jour-là, un des membres du « top 4 » d'EDF, perçut la pertinence de la méthode. Quelques jours après, il fit prendre une décision : « Plus aucune gestion de crise sans FRR. » Pierre Bérour, ce sont aussi les retours d'expérience sur le SRAS à Toronto, Katrina à La Nouvelle-Orléans. Et les séminaires à Washington. Question : comment se fait-il que certains dirigeants soient ainsi d'emblée tournés vers l'invention, les dynamiques gagnantes, la consolidation de premières mondiales... alors que la logique dominante est la fuite dans les niches convenues, même si elles sont clairement des impasses funestes ?

Jean-Pierre Trinchero. Dans ma galaxie, il tint une position un peu semblable à Pierre Bérour, mais cette fois pour le périmètre du Centre spatial guyanais de Kourou. C'est bien grâce à lui que nos

séminaires, menés en coopération étroite avec **Michel Huart**, ancien conseiller sécurité du directeur du Centre spatial, purent se maintenir au long des années ; et grâce à lui que l'on put, tout en continuant à veiller aux problèmes « cœur de métier », élargir considérablement les thèmes de réflexion sur les questions émergentes de plus en plus pressantes – comme les questions de santé publique – pour préparer tous les acteurs à les traiter avec inventivité.

Jean-Pierre Roche. Il fut mon correspondant particulièrement confiant à Aéroports de Paris. Ensemble, nous pûmes monter diverses missions de retours d'expérience, notamment à Toronto, à La Nouvelle-Orléans et à Londres-Heathrow après des menaces terroristes portant sur l'ensemble des vols transatlantiques (2006). Et Jean-Pierre lança aussi une forme de force de réflexion rapide à Aéroports de Paris, à laquelle il m'invita plusieurs fois à participer.

Laura Bertone. J'ai eu la grande chance de pouvoir travailler avec Laura Bertone, d'abord en faisant équipe avec l'interprète qu'elle fut de longues années, puis avec l'intervenante dans le domaine des relations interculturelles. À chaque fois, nous avons pu croiser nos intuitions, nos projets, et surtout notre détermination à emmener des groupes sur de nouveaux chemins. Ce furent toujours des expéditions particulièrement délicates, alors que le terrain argentin était bien lourd, entre héritage de terrorisme, dictature, implosion économique et anomie généralisée. Il fallut toute la finesse et l'intelligence de Laura pour construire des occasions de dialogue et de partage réunissant des personnes de tous horizons pour réfléchir à des voies de sortie alors que tout alentour conduit à la paralysie et à la désespérance. Je n'oublierai pas cette rencontre qu'elle sut construire à la Fondation internationale Jorge Luis Borges : devant nous, une assemblée cultivée, particulièrement concentrée, au sein de laquelle certains avaient souffert des pertes familiales sous la dictature ou sous le feu des terroristes. Tous étaient confrontés au désarroi le plus total sur le plan économique et politique.

Mike Granatt, Jim Young, Joe Scanlon, Todd LaPorte. Ils furent mes grands appuis à l'international. Ceux sur qui je pus compter « en situation » quand il fallait réfléchir au fond des enjeux les plus complexes, ou réagir à chaud sur de l'illisible. De solides amitiés furent

ici aussi des lignes de vie d'une importance inestimable en ces terrains marqués le plus souvent par la dureté.

Emmanuel Hirsch. J'ai rencontré le directeur de l'espace éthique de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris au moment de la crise de la grippe H1N1. Il m'accueillit avec une délicatesse et une ouverture d'esprit qui font souvent bien défaut quand on tente de bousculer les visions et pratiques convenues.

Hubert Seillan, Emily Hough. Durant des décennies, je pus compter sur les appuis décisifs d'Hubert Seillan et de sa revue *Préventique* – où **Denis Chazal**, à qui je dois beaucoup, apporte toute sa compétence pour la mise en forme intelligente des contributions ; et, pour le monde anglophone, sur Emily Hough et son journal *Crisis Response* – où j'ouvris une rubrique « From the Unknown » qui reprenait le meilleur de mes rencontres internationales sur cette question de l'invention dans l'inconnu. Emily comme Hubert ont eu ceci de commun et de rare qu'ils n'étaient pas hostiles à ce qui n'était pas dans le cadre bien établi, mais au contraire avides d'exploration hors territoire déjà balisé, ce qui est la seule attitude possible lorsque l'on prétend s'occuper de risques et de crises. Évident, mais si exceptionnel...

Guillaume Jaguelin, Olivier Cour, Peter Leonard. Un grand continent inhabituel dans le monde de la recherche est celui de la construction de documents vidéo. Très tôt, j'ai pu travailler avec la société Immediares. Ce fut là une aventure passionnante qui désormais donne accès direct, sur mon site Internet, à des témoignages particulièrement riches recueillis de par le monde.

Il fallait aussi, sur ces terrains non stabilisés, forger des textes en langue anglaise, le plus souvent en inventant des formules, des modes d'expression qui supposaient une compétence linguistique exceptionnelle : Peter Leonard fut, des décennies durant, un fantastique compagnon de route, sous pavillon britannique.

Michel Séguier. Artisan des « inédits viables », il avait cette stupéfiante capacité d'insuffler de la confiance et de la créativité aux acteurs de terrain pour qu'ils puissent inventer leurs propres réponses aux défis de l'histoire. Ainsi, en Afrique, au Kivu (République démocratique du Congo), lorsqu'il aida à penser et faire vivre une stratégie tout à

fait inédite dans l'information sur le Sida. L'État était défaillant, les organisations internationales hors jeu. Il est resté les coiffeurs, qui se sont mobilisés pour devenir les meilleurs vecteurs d'information : ils offraient un espace de convivialité, où l'on a du temps, et qui convenait bien mieux que n'importe quelle affiche pour diffuser des messages de prévention. Ils se sont appelés eux-mêmes « coiffeurs-citoyens ».

Maurice Bellet. Qu'il fut précieux de pouvoir faire un point régulier avec un intellectuel qui, véritablement, a élu domicile dans l'inconnu. Il sait poser les questions, débusquer les courts-circuits plus commodes que pertinents, considérer les difficultés de la mise en œuvre. Et plus encore, souligner toujours un impératif : « *Ah ! Mais c'est qu'il faut travailler !* » Un vrai philosophe qui sait intégrer réflexion, action, invention, formation. Un grand explorateur, toujours disponible et à la passion communicative. Quand je l'interrogeai ainsi sur ses projets, il me répondit, du haut de ses 85 ans : « *J'ai vingt livres à terminer. Et je ne vous parle que des urgences !* »

Bertrand Robert et Catherine Weber. Très tôt nous nous sommes croisés sur le terrain de la préparation aux crises et nous avons partagé visions, expériences et rencontres amicales. Et, tandis que le monde perd ses ancrages, nous partageons à cette heure la même aspiration pour l'exploration de contrées nouvelles, de territoires inconnus faits d'imprévus qu'il est vital de défricher, bien au-delà des sempiternels entraînements défensifs en matière de « gestion de crise ».

Amal Larhlid, Jean-Antoine Demedardi, Charlotte Gounot. Je cite ces trois noms pour les personnes elles-mêmes (qui suivirent mes séminaires à l'ENA pour la première, aux Ponts pour la deuxième, aux Mines pour la troisième) et comme symboles de tous ces étudiants qui m'ont tant apporté en énergie, en créativité et en détermination. J'ai eu la chance de pouvoir, à un moment donné, réfléchir avec elles et avec eux sur les départs possibles, les passages à emprunter, les obstacles à contourner – pour inventer leurs propres routes vers des continents imprévus.

REMERCIEMENTS

J'exprime ici toute ma gratitude à celles et ceux qui, dans leur grande diversité, ont bien voulu m'apporter conseils, corrections ou encouragements. Toute la responsabilité du propos me revient, mais sans leur concours la navigation aurait été encore plus hasardeuse. Au risque de coupables omissions, je veux tout particulièrement remercier : Sylvie Floc'hlay, Charlotte Gounot, Éric Grohin, Xavier Guilhou, Nicole Fabre, Michèle Mazière, Bertrand Robert, Michel Séguier (qui me recevait encore très peu de jours avant de s'éteindre, lui qui était passionné par ces questions), Catherine Weber – pour leurs suggestions et relectures critiques approfondies ; Jean-Paul Bonnetain, Jean-Louis Deschanel, Emmanuel Hirsch, Jean-Marie Fessler, Thierry Kuoch, Marc Lerchs, Jean-Hervé Mahéo, Christian Pizzocaro, David Sadoulet, Cécile Sauget, Viviane Seigneur, Jean-Pierre Trinchero – pour leurs avis et encouragements, qui furent déterminants.

Et pour leurs corrections sur des points factuels spécifiques (les appréciations et commentaires restant miens) : Marie-Cécile Barthet, Antoine Battesti, Patrick Beau, Laura Bertone, William Bonnet, Nicole Bonnin, Jean-François di Chiara, William Dab, Jean-Luc Delpuech, Jean-Antoine Demedardi, Claude Frantzen, Jacques Gheerbrant, Olivier Godard, Pierre-Henri Guignard, Claude Henry, Michel Huart, Tom Lockwood, Evelyne Poli, Françoise Rudetzki, Joseph Scanlon, Christian Sommade, Marina Tymen, Renaud Vie Le Sage.

Je voudrais enfin remercier tout particulièrement Caroline Noirot, directrice des Belles Lettres, qui a grandement contribué à améliorer le contenu comme la structure ou le titre de ce livre. Bien plus encore : qui a accepté ce manuscrit, alors que, pour nombre d'éditeurs, « les cartes, globes et planisphères servant de référence ne laissaient aucune place pour un quatrième continent ».

Bien entendu je suis seul responsable du texte proposé.

TABLE DES MATIÈRES

Le projet : un récit	11
La matière : le hors-carte	17
I. L'EMBARQUEMENT	21
Le porte-avions impérial (1977-2013).	23
Le packaging (1967-1977)	27
II. LA NAVIGATION	33
Le passage du Nord-Ouest. Le risque technologique majeur (1977-1983).	35
Dessiner et diffuser de nouvelles cartes. Le pilotage des crises (1983-2001).	55
Les cartes à nouveau obsolètes. Un monde disloqué (1994-2015).	121
III. DES ROUTES À POURSUIVRE	223
Nous arracher à la tyrannie du convenu	225
Nous projeter dans l'invention	235

L'inconnu, notre territoire	247
Grandes rencontres.	251
Remerciements.	263