

PATRICK LAGADEC, ANALYSTE STRATÉGIQUE

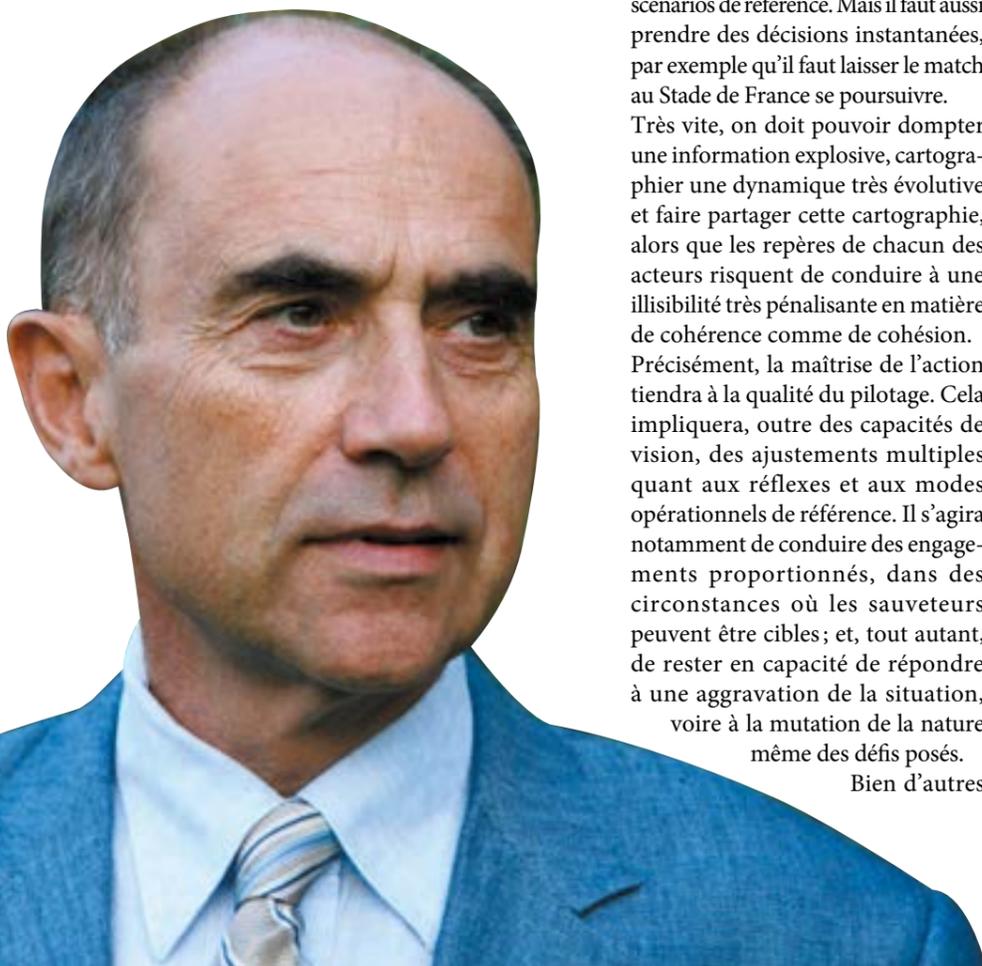
# « Pour faire face au terrorisme, la robustesse sera dans l'invention. »

Directeur de recherche à l'École polytechnique, docteur d'État en sciences politiques et intervenant de terrain, Patrick Lagadec est notamment connu depuis plus de 20 ans pour ses travaux sur le pilotage des crises. Auteur de l'ouvrage « Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques »<sup>1</sup>, publié un mois avant les attaques terroristes du 13 novembre, il livre sa réflexion d'après-attentats.

Propos recueillis par  
Dominique Verlet

**SPF - le Mag: Que reprenez-vous du retour d'expérience réalisé après les attentats ?**

**Patrick Lagadec:** En premier lieu, ce que j'appellerais l'**excellence dans la compétence métier**. Les éléments qui ont été communiqués lors du Retex de l'Ifrasec le 17 décembre (voir SFP - le Mag, janvier 2016, ndlr) – notamment par le général Philippe Boutinaud, commandant la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris – ont bien mis en lumière certains fondamentaux des grandes situations d'urgence. Rapidité, puissance, traitement de l'information, commandement et coordination avec les autres acteurs (notamment ceux de la santé, mais aussi du secteur police) sont autant de points forts sur lesquels il faut pouvoir s'appuyer dans ce type d'événement de haute intensité.



Ces aptitudes ne tombent pas du ciel : elles ne s'acquièrent que par un travail d'exercices réguliers et inscrits dans la durée, qui permettent notamment de disposer de séquences d'action, de pré-rédactions partielles de messages et d'équipements *ad hoc* pertinents.

**Comment résumeriez-vous cette « excellence » ?**

Je retiens globalement l'**adaptabilité technique, tactique, logistique et stratégique**. À la base, il faut bien intégrer que la surprise, l'illisibilité et un terrain chaotique feront partie de la toute première phase d'un événement de cette nature. D'entrée de jeu, il faut déclencher une capacité de jugement en temps réel pour cerner la nature de l'événement, surtout s'il est en rupture avec les scénarios de référence. Mais il faut aussi prendre des décisions instantanées, par exemple qu'il faut laisser le match au Stade de France se poursuivre. Très vite, on doit pouvoir dompter une information explosive, cartographier une dynamique très évolutive et faire partager cette cartographie, alors que les repères de chacun des acteurs risquent de conduire à une illisibilité très pénalisante en matière de cohérence comme de cohésion. Précisément, la maîtrise de l'action tiendra à la qualité du pilotage. Cela impliquera, outre des capacités de vision, des ajustements multiples quant aux réflexes et aux modes opérationnels de référence. Il s'agira notamment de conduire des engagements proportionnés, dans des circonstances où les sauveteurs peuvent être cibles ; et, tout autant, de rester en capacité de répondre à une aggravation de la situation, voire à la mutation de la nature même des défis posés.

Bien d'autres

repères de conduite ont été mis en lumière lors du Retex du 17 décembre, au nombre desquels : garder une gestion centralisée des moyens, tout en confirmant la décentralisation des engagements – avec ce bel exemple donné : « *Voilà la ligne, tu te débrouilles* » / « *Reçu* » ; se mettre très rapidement en posture de retour en pleine aptitude, sans oublier de rester en capacité de répondre aux demandes hors événement majeur, puisque la vie continue et, avec elle, le besoin de secours.

J'ai aussi noté une préoccupation à ne pas sous-estimer : on doit veiller à ce que chacun des intervenants écrive tout de suite son expérience et puisse, même s'il proteste de sa parfaite imperméabilité aux chocs, bénéficier d'une consultation psychologique.

**Aux décideurs opérationnels qui conçoivent des plans et projettent des scénarios, quelle approche conseilleriez-vous ?**

Tout en n'abandonnant rien en matière de préparation conventionnelle, l'exigence stratégique pour les dirigeants, à l'heure des grandes turbulences, est de se projeter résolument dans le hors cadre.

– **Ne jamais être « en retard d'une guerre »**. C'est le point le plus crucial. Se plonger, comme le général Boutinaud l'a souligné, dans les annonces de l'adversaire et s'entraîner aux scénarios surprises : les éléments les plus décisifs sont dans l'angle mort. Quelle question ai-je oublié de poser ? Le mot de Foch est plus important que jamais : « *Le feu tue, les idées périmées aussi* ». Et désormais, les idées se périment très vite.

– **Se mettre en posture de questionnement**. Le centre de gravité n'est pas et ne peut pas être la logique administrative habituelle, les cloisons connues et les cultures défensives. Ainsi, une approche à reculons des réseaux sociaux sera très vite synonyme de naufrage, à l'heure où ces nouveaux moyens bouleversent nos dynamiques

sociétales. On ne lutte pas contre l'imprimerie en s'arc-boutant sur les mérites incontestés du parchemin et de ses enluminures. Il convient d'être à l'avant de ces mutations pour pouvoir les utiliser au mieux – dès l'instant où la BSPP a activé Twitter et Facebook, la pression des appels a considérablement diminué. On doit développer une aptitude à se mouvoir avec intelligence dans ces univers. On peut par exemple s'appuyer sur des réseaux compétents (comme Visov) qui peuvent, entre autres, aider à cartographier la situation, à repérer les fausses informations – comme celle qui faisait état de « *100 morts gare du Nord* » – et des grappes de problèmes en émergence rapide.

il serait fécond de concevoir des innovations méthodologiques pour déployer des capacités toujours plus avancées en matière de Retex.

– **Un effort majeur pour les instances supérieures de décision**. Disposer d'une salle et d'un schéma organisationnel est très loin de suffire. C'est à ce niveau que les questions de pilotage sont à la fois les plus terribles et les plus cruciales. C'est pourtant la dimension la moins travaillée, et ce quels que soient les pays. À l'heure des environnements chaotiques et des concurrences expéditives en matière de conduite, c'est là le nœud décisif. Des modalités spécifiques de préparation sont largement à inventer et à engager pour ces étages

« Le feu tue, les idées périmées aussi. »  
Maréchal Ferdinand Foch

– **Un travail très créatif en matière de retour d'expérience**. Le point essentiel est la rapidité des mutations qu'il faut être en mesure d'opérer. Sur les événements du 13 novembre, il conviendrait maintenant de nouer l'ensemble des retours d'expérience engagés chez tous les acteurs. Au-delà,

exécutifs, les plus exposés et les moins préparés.

– **Des échanges internationaux**. Il faut résolument ouvrir nos horizons, croiser en permanence les visions et les savoir-faire avec les meilleurs innovateurs à l'échelle internationale. J'ai notamment à l'esprit ce qui a été initié lors du cyclone Sandy : cellule « invention temps réel » auprès des dirigeants ; cellule « détection des initiatives émergentes », tout particulièrement liées aux dynamiques granulaires qui deviennent décisives dans nos sociétés de haute connectivité.

De vastes horizons s'ouvrent qui interrogent le pilotage. Les plus prompts à ouvrir et à partager le questionnement, à inventer des lignes d'action inédites, à pratiquer des exercices « feuille blanche » pour « se préparer à être surpris », seront de très loin les plus aptes à ouvrir leurs routes au travers du *Continent des imprévus*. ■

1. Paris, éditions Les Belles Lettres, coll. « Manitoba », octobre 2015.

