

# Les Cahiers

d u P l a n



- Démarche prospective
- Méga-risques et anticipation
- Le défi médiatique



- Comment repenser le pilotage des crises ?
- Comment repenser les modes d'organisation ?
- L'expérience française
- Le cas de la Nouvelle-Orléans

Mystère de la croissance économique

•  
Modèle macro-économique "désagrégé"

## Débats : synthèse

### Repenser les paradigmes et principes opérationnels de la sécurité de nos systèmes

Par Patrick LAGADEC,  
Directeur de recherche à l'École Polytechnique de Paris

Nous sommes, aujourd'hui, à une période de ruptures en matière de risques et de sécurité collective, sur plusieurs fronts : environnement, climat, santé publique, technologie, dynamique sociale, géostratégie ou violence. L'ombre du 11 septembre est présente dans tous les esprits. Il nous faut nous saisir de ces questions massives et enchevêtrées qui relèvent souvent de l'impensable. Cela suppose que nous reconnaissons effectivement ces nouveaux horizons du risque. Cela suppose, surtout, que nous dépassions les résistances profondes et multiformes qui bloquent souvent nos réflexions, nos actions et nos visions, pour engager des ruptures positives, créatrices et déterminées.

En raison de la sensibilité du sujet et des inquiétudes qu'il soulève de manière instantanée, deux exigences sont requises :

- L'exigence de lucidité : « être en retard d'une guerre » est un piège naturel, tant il est confortable de se rassurer à partir de l'expérience du passé. Ce qui conduit à des épreuves cinglantes, comme ce fut le cas, en France, en 1914. On était entré dans l'ère industrielle avec l'état d'esprit de l'âge agraire de l'époque antérieure. Au cours de la deuxième guerre mondiale, les défenses préparées semblaient être imprenables à l'aune des critères de la guerre 14-18 – notamment en matière de vitesse, d'espace, de complexité –, ce qui se révéla être une catastrophe pour la France.
- L'exigence de courage : très souvent, lorsque l'on aborde ces sujets, de bons esprits se font un devoir de rappeler bruyamment que le simple fait de poser

la question est le signe d'un penchant pour le pessimisme.

L'optimisme ne saurait se fonder sur l'aveuglement et l'esquive. Un optimisme de façade, qui fuit le questionnement, l'implication personnelle et la créativité forte sur les sujets les plus difficiles, n'est plus que l'habillage peu honorable d'un esprit d'abandon, alors que nous avons besoin ici de vues fermes, larges et positives. C'est désormais le front essentiel de nos vulnérabilités. Ces ruptures (climat, environnement, santé publique, démographie, systèmes techniques, géostratégie et violence) génèrent des cascades de crises non conventionnelles. Elles appellent de nouveaux paradigmes et repères de pilotage, des organisations et des outils profondément repensés. Il ne suffit plus de savoir installer des salles de crise. L'ignorance, la discontinuité, la montée aux extrêmes, l'hyper-connectivité et l'horizontalité, la globalisation et la vitesse, sont autant de dimensions à traiter.

Plus pénalisantes encore, ces crises ont, instantanément, un effet incapacitant sur nos systèmes de gouvernance, soudain menacés sur leurs hypothèses, leurs visions, leurs outils. D'où des paralysies étonnantes et des fiascos inimaginables. L'enjeu est de réinventer des repères intellectuels et de pilotage adaptés à ces univers chaotiques. Il ne s'agit plus de protéger un système de quelque événement rare, connu, mesuré, d'amplitude relativement limitée ou fondamentalement circonscrit. Il ne s'agit plus de « rassurer » les populations en leur garantissant que tout est sous contrôle, mais d'en faire des partenaires d'un engagement collectif, responsable et créatif – l'empowerment dans le vocabulaire anglo-

saxon. Il s'agit moins d'élaborer de beaux plans de réponses que de pouvoir ouvrir des questions inédites pour penser et engager des dynamiques de réponses novatrices. L'important n'est plus de sous-traiter le leadership à quelque expert ou opérateur spécialisé, mais de faire preuve d'exemplarité et d'engagement personnel. Il ne s'agit plus de préparer la sécurité en présentant des plans, des check-lists, des scripts non discutables, mais de construire des formations et des

préparations à ces nouvelles crises. Cela suppose la capacité de se dégager d'un effet pervers de ces crises à savoir, le refus, par anticipation, de tout questionnement ou de mise à l'agenda.

Au fil de la succession des crises, nos systèmes montrent leurs limites. Les crises récentes telles que Katrina, tsunami, canicule ou 11 septembre ont montré qu'il était urgent de repenser les paradigmes et principes opérationnels de la sécurité de nos systèmes. ■