

Sécurité collective et nouvelles menaces (1^{re} partie)

Des résistances à dépasser, des chemins nouveaux

« *Le feu tue, les idées périmées aussi.* »

Foch

« *Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts [des démarches] inconcevables.* »

Hegel

Nous sommes aujourd'hui à une période de ruptures en matière de risques et de sécurité collective, sur tous les fronts, qu'il s'agisse d'environnement, de climat, de santé publique, de technologie, de dynamiques sociales, de géostratégie et de violence. L'ombre du 11 septembre est présente dans tous les esprits, mais ce n'est pas là le seul enjeu. Il nous faut nous saisir de ces questions, massives et enchevêtrées, qui souvent relèvent de « l'impensable ». Certes bien sûr pour nous « protéger », mais bien ambitieusement pour inscrire et développer nos projets collectifs dans ces univers tourmentés, mêlant l'illisible, la menace d'effondrement brutal ou le rebond positif « inconcevable ».

Cela suppose que nous reconnaissons effectivement ces nouveaux horizons du risque. Cela suppose surtout que nous dépassions les résistances profondes et multiformes qui souvent bloquent nos réflexions, nos actions, nos visions. Pour engager des ruptures positives, créatrices, déterminées.

En raison de la sensibilité du sujet, et des inquiétudes qu'il lève instantanément, deux exigences doivent, dès l'abord, être posées.

- *L'exigence de lucidité.* Le mot de Foch a été mis en exergue. « Être en retard d'une guerre² » est un piège naturel, tant il est confortable de se rassurer à partir du passé, en ruminant les mots de l'*Ecclésiaste* (1:8-10) : « Rien de nouveau sous le soleil » et en les opposant d'emblée à toute interrogation. Ce qui conduit à des épreuves cinglantes, comme ce fut le cas en 1914 : « On est entré dans l'ère industrielle avec l'état d'esprit de l'âge agraire de l'époque antérieure³ ».
- *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 coupable et pathologique penchant pour le « pessimisme ». L'optimisme est d'une autre trempe : il ne saurait se fonder sur l'aveuglement et l'esquive. Un optimisme de façade, qui fuit questionnement, implication personnelle et créativité forte

sur les sujets les plus difficiles n'est que l'habillage peu honorable d'un esprit d'abandon. Loin de toute capitulation masquée nous avons besoin ici de vues fermes, larges, positives.

En son temps, j'ai souligné qu'il fallait se saisir de l'enjeu des risques majeurs, qui appelaient de nouveaux paradigmes, de nouvelles pratiques. Aujourd'hui, le même type de saut intellectuel, opérationnel et de gouvernance est à opérer, avec des défis et des écarts bien plus imposants encore. Où en sommes-nous des grands problèmes de sécurité et de vulnérabilité, de risques majeurs et de crise ? Quelles difficultés ? Quelles propositions ?

J'aborderai ici trois thèmes de réflexion.

1. *Les nouvelles frontières* de notre sécurité collective et *les défis* qui vont de pair, au-delà des énoncés habituels en termes de typologies de menaces.
2. *Les freins et résistances* qui nous handicapent lourdement sur ce dossier et menacent de nous conduire de fiascos en fiascos. Si on ne fait pas l'effort d'une exploration des couches profondes de notre appréhension du domaine, il ne saurait y avoir de rebond prometteur.
3. *Les dynamiques positives et fortes à engager* de façon à dépasser nos résistances et à répondre, positivement, aux défis de notre temps.

Il est certain que ces sujets sont difficiles, que les bases de connaissances validées sont encore bien fragiles et donc que nos réflexions ne peuvent être que très partielles. Nous disposons toutefois d'assez d'indices, d'expériences, pour mesurer l'urgence et l'importance d'un examen hardi, hors de nos cadres habituels. Les certitudes, les démonstrations sans failles, comme la *chouette de Minerve*, ne pourront venir que trop tard. Certes, il faut avoir la patience du sage pour éviter de s'engouffrer dans la première impasse ou la première illusion venue. Mais il ne faut pas non plus sous-estimer l'urgence de ces questions en demandant encore et toujours plus de données, plus de doctes définitions, plus de robustes modèles. Comme le fait dire Camus à son héros dans *La Peste*, en réponse au préfet qui attend pour agir de savoir si les symptômes répondent bien au modèle de la peste : « Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps⁴ ».

Ma conviction est claire : ne laissons pas aux circonstances, ni aux terroristes, le monopole du questionnement « hors cadre ». Sinon l'échec sera systématiquement au rendez-vous. Plus positivement, si nous voulons tirer du tumulte actuel des opportunités sérieuses, il nous faut nous engager à partir de cette posture : lucidité, créativité, détermination⁵.

1. Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : *La fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002.

2. Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec : *Complexity Crises – Never Fight the Last War*, Mike Granatt, A Partner of Luther Pendragon, London; Visiting Professor, University of Westminster. Previously : Head of the Cabinet Office Civil Contingencies Secretariat, Head of the UK Government Information and Communication Service, Communication Director of

three major departments, Communication Director of London's Metropolitan Police Service, talking to Patrick Lagadec, editing Aurélien Goulet, June 2004.

3. Général Bachelet, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Eyrolles, 2000, p. 179.

4. Albert Camus : *La Peste*, Gallimard, (Livre de Poche n° 132, p. 43).

5. Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Eyrolles, 2000.

à ouvrir

par **Patrick Lagadec**

Directeur de recherche à l'École polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France, co-fondateur de l'European Crisis Management Academy

1/3 La sécurité collective en questions**De violents franchissements de seuil**

Dans l'après-11 septembre, la réflexion sur le *Homeland Security*, notamment sous l'angle des « infrastructures critiques » (les grands réseaux vitaux de nos pays : énergie, eau, transports, systèmes d'information, systèmes bancaires, systèmes de santé publique, etc.), est désormais engagée dans nombre d'instances. Les colloques sur le sujet se multiplient à travers le monde ; en France, il faut noter le dynamisme du Haut comité français pour la défense civile sur ce front et la détermination de son président, le sénateur Girod⁶.

Dès 1997-98, la question avait été posée dans toute son ampleur par un comité mis en place par le président Clinton. « 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 sans précédents 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 affaires⁷ ».

Le rapport de la Commission sur le 11 septembre, aux États-Unis, n'a pas hésité à clarifier le fossé existant entre ces menaces et les compétences classiques dont nous disposons :

« Nous pensons que les attentats du 11 septembre ont révélé quatre types d'échecs : un échec de l'imagination, mais aussi un échec de politique, de moyens et de gestion... » (p. 395)

« On prête rarement à la bureaucratie le don de l'imagination... » (p. 401)

« C'était différent de tout ce que le gouvernement avait jamais connu... » (p. 405)

« Pourquoi entreprendre un effort majeur face à un problème quand celui-ci semble encore mineur ? Une fois que le danger s'est pleinement matérialisé et qu'il est devenu patent aux yeux de tous, la mobilisation sonne comme une évidence – mais il est peut-être déjà trop tard... » (p. 407)

« Parfois, les agences gouvernementales ont aussi tendance à adapter leurs moyens à leurs missions en excluant le volet le plus difficile de leur travail. Elles font souvent preuve de passivité, acceptant ce que chacun considère comme immuable, y compris l'idée que les efforts qui permettraient d'identifier des points vulnérables à des

menaces dangereuses et d'y remédier seraient trop coûteux, trop sujets à controverses ou trop perturbants... » (p. 410)

« Des informations n'ont pas été communiquées. Des opérations efficaces

n'ont pas été lancées. Les informations qui auraient dû être transmises n'ont pas franchi le mur séparant les agences extérieures des agences intérieures du gouvernement. Ces problèmes constituent des symptômes de l'incapacité générale du gouvernement à adapter son dispositif de réaction aux nouveaux défis du XXI^e siècle. Ses agences ressemblent à des spécialistes dans un hôpital, où chacun, de son côté, recommande des examens, cherche des symptômes, prescrit des médicaments... mais sans qu'il y ait de médecin coordinateur qui veille à ce que tous travaillent en équipe ». (p. 411)⁸.

Mais il ne faut pas faire du terrorisme le seul sujet de préoccupation en matière de sécurité collective. Notre monde, on l'a noté d'entrée, est en proie à des ruptures majeures, accélérées et entrecroisées, sur tous les tableaux. Le 11 septembre fut sans aucun doute l'événement le plus spectaculaire, qui nous projeta dans ce nouvel univers profondément instable, mais il n'est pas le seul. >>>



Photo P. Lagadec



D'après photo DR

6. Haut comité français pour la défense civile : *Livre Blanc*, préface du sénateur Paul Girod, 2003. Voir aussi les colloques « *Homeland Security* – Protection des infrastructures critiques », Cambrai, 13-14 novembre 2003, 18-19 novembre 2004.

7. « *President's Commission on Critical Infrastructure Protection* », *Critical Foundations, Protecting America's Infrastructures*, Washington D.C., 1998, p. ix.

8. *11 septembre*, Rapport de la Commission d'enquête, rapport final de la Commission nationale sur les attaques terroristes contre les États-Unis, préface de François Heisbourg, Édition des Équateurs, Paris, 2004.

Que l'on songe au phénomène du Sras (2003), combinaison puissante du virus inconnu et du jet. Au black-out électrique qui affecta le quart nord-est de l'Amérique du Nord le 14 août 2003 – « un événement de 9-10 secondes ». Au *black-out* qui, peu après, plongea l'Italie dans le noir (28 septembre 2003). Aux 15 000 morts de la canicule 2003 en France, phénomène climatique inédit qui, tel l'*ace* au tennis, laissa nos systèmes comme absents. À la tragédie d'AZF à Toulouse (2001). Aux alertes informatiques majeures que l'on a connues à travers le monde. Ou aux turbulences causées par l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB ou « vache folle »).

Ce n'est pas tant tel ou tel front d'incertitude qui pose question, mais la plongée dans un univers déroutant, qui transforme les conditions de fond d'appréciation des risques, de gestion des crises, de définition des visions d'avenir. Et cela sans même que les risques s'actualisent effectivement : le simple fait qu'un nouvel univers se soit ouvert transforme le champ, de fond en comble, et les conditions de gouvernance de notre temps.⁹

Des défis génériques

Il est d'usage de dresser la liste des risques et de clarifier pour chacun d'eux les menaces, les réponses possibles. Mais, comme je viens de le noter, au-delà de tel ou tel risque spécifique, il faut mesurer les problèmes génériques que posent ces nouvelles frontières. L'essentiel n'est pas tant le contenu spécifique de chacun de ces champs de risques. Fondamentalement, ces constellations de difficultés prennent à revers nos paradigmes, nos organisations, nos moyens. Au nombre des lignes de faille à considérer, nous retiendrons les suivantes.

- **Discontinuité** : les menaces s'inscrivent désormais dans des univers instables, aux frontières mal définies, dans lesquels les moyennes, les régularités statistiques, les enseignements historiques ne sont plus des points d'ancrage suffisants, voire pertinents. Nous avons les meilleurs instruments pour traiter des phénomènes massifs et autres nuages de points, voici que l'essentiel peut tenir à un point singulier, qui devient point de basculement. Nous avons coutume de laisser de côté les écarts trop manifestement hors de la moyenne d'ensemble, nous voici confrontés à des phénomènes hors de proportion. Nous avons, par exemple, des mécanismes de couverture des dommages qui fonctionnaient globalement bien ; avec les risques actuellement en développement, nos paradigmes d'assurance sont à revoir. Nous avons coutume de travailler dans des contextes stabilisés, connus, avec certes quelques perturbations à la marge ; voici que l'inconcevable envahit le champ du possible au quotidien, passe de la périphérie (que l'on pouvait négliger) au centre¹¹.

- **Ignorance** : nous avons coutume d'interroger l'expertise avant de décider, puis d'informer. Désormais, l'expert est rapidement hors du champ de validité de ses modèles. Qu'il s'agisse de vache folle, de Sras ou de résistance des tours jumelles, à chaque fois l'expertise s'est retrouvée démunie, au moins pour répondre dans le temps de la décision. La posture traditionnelle de l'expert – celui qui peut délivrer le savoir de référence – est à transformer. Dominique Dormont, à partir de son expérience sur le prion, avait ainsi traduit cette rupture : « Le premier message à faire passer doit concerner les limites des connaissances à disposition¹² ». Et, alors que les décideurs s'enferment dans leur volonté de « rassurer », on mesure bien vite que, là aussi, des barrières se désagrègent, comme le souligne un spécialiste vétérinaire : « On tombe sur une impossibilité : la science expérimentale est incapable de dire que quelque chose n'existe pas¹³ ». La même indétermination, délibérément construite, se vérifie naturellement en matière de terrorisme.

- **Effets domino massifs, contagion à haute vitesse, effets erratiques** : nous avons coutume d'intervenir en urgence sur des accidents délimités, nous découvrons les effets de contagions massifs, ultra-rapides et géographiquement dispersées. La source d'une menace peut fort bien être très éloignée du point d'impact ; les effets de propagation peuvent être surprenants. Ainsi avec le Sras : de Hong Kong à Toronto (le virus, inconnu, voyage à la vitesse de l'avion, emprunte les *hubs*), d'hôpital en hôpital (dès lors que du personnel a un service réparti sur trois hôpitaux, tous les points clés de la défense sont rapidement investis). Ainsi avec l'anthrax : ce n'est pas la lettre qui est le problème, mais la contagion dans les systèmes de tri, le réseau se met au service de l'attaque et lui donne une puissance toute industrielle¹⁴.

- **Informations submergeantes, larsen médiatique** : les sources d'information sont d'emblée innombrables (un même phénomène se diffracte différemment, la complexité des organisations démultiplie les mises en écho) ; la mise en réseau médiatique mondial est instantanée dès lors qu'il y a forte incertitude et inquiétude possible. L'émotion devient le facteur central de toute réalité, puisque c'est le nerf médiatique essentiel. L'effet Larsen – recyclage en boucle de tout bruit avec niveau de sortie montant aux extrêmes – menace bien vite les tentatives de traitement. Il est certes possible d'exceller sur le terrain médiatique, même en crise ; il devient difficile de surfer sur l'événement lorsque l'on est soufflé par une avalanche d'ampleur gigantesque. Structurellement encore, les réseaux médiatiques élisent et recyclent ce qui cadre avec leur outil, les *camera-ready disasters* : des histoires simples, des formulations binaires, combinant émotion maximale et

9. Les films pédagogiques de Patrick Lagadec : *Crisis, Complexity and Governance – From Emergency to Political Science*, Arjen Boin, Crisis Research Center, Leiden University (NL), talking to Patrick Lagadec, editing Aurélien Goulet, April 2004.

10. Howard Kunreuther, Erwann Michel-Kerjan : « Dealing with Extreme Events : New Challenges for Terrorism Risk Coverage », April 2004. « La couverture des situations hors normes : de nouveaux repères à inventer », in O. Godard, Cl. Henry, P. Lagadec, Erwann Michel-Kerjan : *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, Folio actuel, 2002 (p. 464-548).

11. Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec : *Inconceivability – From the periphery to the core*, Pr. Uriel Rosenthal, Chairman CRT, Institute for Safety, Security and Crisis

Management, The Hague, Professor of Management Studies, Leiden University, Member of the Dutch Senate, talking to Patrick Lagadec, editing Aurélien Goulet, April, 2004.

12. Dominique Dormont : « L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 342.

13. Philippe Baralon : « Sécurité des aliments : une rupture pour les filières alimentaires », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 358.

14. Dans la configuration qui était celle de 2001, corrigée depuis. Patrick Lagadec and Uriel Rosenthal (Eds) : « Anthrax and Beyond », special issue, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11 Number 3, 2003.



D'après photo DR

simplification d'autant plus recherchée et vendeuse que la complexité menace l'ensemble de l'édifice de conditionnement des données.

- *Le citoyen projeté en première ligne* : la commission sur le 11 septembre l'a bien souligné, le modèle habituel « L'État intervient, le citoyen reçoit de l'aide » arrive en butée. « La leçon que la population civile et les services de secours ont à tirer du 11 septembre est simple : dans le nouvel âge de la terreur, ils (nous) sont (sommés) des cibles prioritaires. Les dégâts que l'Amérique a subis ce jour-là ont mis en évidence à la fois la gravité de la menace terroriste et la nécessité corrélative de s'y préparer pour y faire face. Les services de secours vivent aujourd'hui dans un monde transformé par les attaques du 11 septembre. Compte tenu du fait que personne ne peut sérieusement envisager de pouvoir prévenir n'importe quelle forme d'attaque concevable, la population civile et les services de secours vont à nouveau se retrouver en première ligne. Nous devons nous préparer à cette perspective. Se consacrer à nouveau à cette tâche est peut-être le meilleur moyen d'honorer la mémoire de ceux qui sont morts ce jour-là.¹⁵ » De même, l'épisode des grandes pluies verglaçantes de 1998 au Québec conduisit à la conclusion qu'il fallait à l'avenir demander aux administrés de s'assurer une autonomie de subsistance (« une autonomie de trois jours, mise en œuvre par chaque citoyen et applicable en toute période¹⁶ ») notamment en matière énergétique, de façon à laisser les autorités s'occuper des réseaux vitaux sans avoir à intervenir sur tous les fronts à la fois et de façon éclatée.
- *Dynamique de déstructuration, avec perte de sens, perte de référence* : chacun des phénomènes identifiés se combinant, ce qui était le socle de connaissance, de prise sur le monde, paraît sujet à caution, voire faux ou annihilé. Ainsi de cette barrière des espèces pour les questions de santé. Ou de la perte des caractéristiques d'un climat tempéré. Ou du fait qu'un attaquant s'inscrive avec résolution dans une logique de mort – ce qui anéantit le fondement des techniques de négociation, à savoir que l'on négocie avec quelqu'un qui tient à la vie. Dès lors que « l'on joue à un autre jeu », nos modes d'action, de

prise de parole, nos postures, sont d'emblée mises à mal. L'événement non conventionnel applique le précepte de Sun Tzu : « S'attaquer à la stratégie de l'ennemi ».

- *Non pas la « communication », mais la gouvernance*. Ces épisodes sont de véritables « crises » au sens grec du terme : des heures de vérité. Ce qui est en cause, c'est le sens. « Gérer » ne suffit plus. Il faut redonner des visions, refonder les choix, réorganiser les logiques d'acteurs, et cela ne ressort plus de l'expertise technique, fût-elle managériale. Et, comme le dit avec force Xavier Raufer : « L'art de la politique ne consiste pas à gérer !¹⁷ ». Dans cette ligne, les « bonnes méthodes de gestion de crise », les « bonnes recettes de communication de crise » s'avèrent bien limitées, voire trompeuses.
- *De la rationalité au pari ?* C'est en définitive le plus déstabilisant : les crises émergentes nous placent régulièrement dans des situations dont personne ne peut dire au début, avec quelque assurance, si elles seront, au final, mineures, gravissimes, monstres, ou... des non-événements. On ne s'inquiéta guère du sida à ses débuts : il devient une menace historique pour l'Afrique. On se demanda pour l'ESB si on ne devrait pas faire face à une hécatombe mondiale : le bilan s'évalue en centaines au Royaume-Uni, en unités en France et pas du tout en millions de morts. On pourrait dire, après-coup, « plus de peur que de mal », pour le Sras ; sur le moment, nul ne pouvait cerner la gravité du problème – et la directrice du *Center for Disease Control* d'Atlanta, premier centre d'expertise mondiale, précisa dans les médias que le bilan pourrait conduire à quelque 16 millions de morts en cas de pandémie. Pour la canicule, personne ne tomba dans la surestimation, le lanceur d'alerte clé fit état de 50 morts : on en compta finalement près de 15 000. Le registre du terrorisme pousse le problème au paroxysme : qui peut exclure quoi ? Et c'est le risque du sous-dimensionnement des mesures de protection ou, à l'inverse, du sur-dimensionnement. Ou même, bien rapidement, le risque de ne plus pouvoir clarifier ce qu'il faut appeler sous-réaction ou sur-réaction, le basculement pouvant s'opérer à tout instant, en tout lieu, à partir de n'importe quel événement ou annonce d'événement, fondé ou non. >>>

15. 11 septembre. Rapport de la Commission d'enquête, op. cit. p. 378.

16. Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 :

Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 98, Rapport Nicolet, Les Publications du Québec, 1999, p. 236.

17. Xavier Raufer : « Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 209.

Nos logiques de gouvernance peuvent se fracasser sur ce nouvel univers. C'est le risque d'évitement, d'attentisme paralysé. Le risque aussi de coups de barre dans les politiques, rapidement incompréhensibles, et toujours avec un coup de retard. La menace de l'enfermement pathologique dans une logique de peur, qui se nourrit elle-même et peut conduire à toutes les dérives, sous couvert de protection, non discutable, sous peine d'accusation de trahison. Sans même frapper et en ne jouant que sur la capacité du système à s'enfermer lui-même, le terrorisme peut ainsi étendre son empire, et les autres risques renforcer dramatiquement le sentiment comme la réalité de perte de repères, alimentant toujours davantage le cycle déni-hébétude-manipulation de la peur.

Pour contrer cette dynamique létale, il nous faut construire de nouvelles capacités d'intelligence comme de gouvernance. Par construction, les acquis sont embryonnaires. À nous de les développer. En commençant par tenter de bien comprendre ce qui peut venir freiner, bloquer, la nécessaire ré-invention de nos leviers d'action.



D'après photo DR

2/3 un terrain qui inquiète et

Des résistances farouches

C'est toujours une expérience très troublante – celle qui domine et écrase toute autre perception – pour qui s'est un jour donné pour objectif de tenter de développer une culture de crise dans des organisations, par delà la pratique désormais à la mode du *media-training*. Aussi bien des spécialistes externes que des responsables internes, même dûment mandatés, dressent encore et encore les mêmes constats. Un constat de résistance sauvage à tout effort véritable d'acquisition de meilleures compétences pour se saisir du défi des crises de notre temps.

Aussi longtemps que, par crise, on entend une situation un peu délicate exigeant des matériels particuliers, des règles organisationnelles spécifiques, des plans et des *check-lists* adaptés, le gestionnaire n'a guère de difficultés. Il demande que lui soit préparée la liste des risques et crises possibles. Il prévoit qu'un collaborateur pourra rédiger un plan et des fiches de réponse. Il recommande la tenue d'exercices pour vérifier que toutes les réponses préparées sont bien en ordre de marche. La crise, une fois mise en cadre, dotée des réponses voulues, est bien domestiquée, canalisée ; elle acquiert par là-même son brevet d'acceptabilité.

Il en va tout autrement si l'on tente de faire travailler les individus et les groupes sur les enjeux essentiels de la crise : un événement hors-cadre, pour lequel, par construction, on ne dispose pas de toutes les batteries de réponses souhaitées.

L'expérience conduit aux observations suivantes, d'une récurrence étonnante.

- Poser question, sur le mode « *What if ?* », sur des hypothèses sous-jacentes de sécurité jamais examinées ? Les réactions sont brutales, instantanées et définitives : « Monsieur, on est ici pour répondre aux problèmes, pas pour en poser. » « Monsieur, moi, je suis pragmatique. Nous ne sommes pas des théoriciens, mais des opérationnels. »
- Suggérer qu'il pourrait y avoir contournement des défenses affichées, que les Ardennes ne sont peut-être pas aussi infranchissables que ne le prévoient les plans de crise ? C'est la mise en cause : « Monsieur, ici, nous sommes optimistes ! »
- Ouvrir, à un niveau plus intermédiaire, l'idée d'un exercice ? C'est rapidement se faire préciser : « Ici, Monsieur, on ne fait pas jouer la haute direction, elle ne le supporterait pas. D'ailleurs, on ne vérifie jamais qui serait apte à intervenir véritablement parmi les dirigeants de permanence ».
- Suggérer, au cours d'un exercice, que l'on pourrait introduire une question difficile, hors des logiques rituelles ? C'est la réplique effarouchée : « Surtout pas, vous allez casser l'exercice ! ».
- Prescrire un travail de fond, par exemple dans un grand groupe international, sur des vulnérabilités fortes ? C'est se heurter à un refus rapide sur le mode : « Non, ce dont nous avons besoin, c'est d'un plan et d'un *media training* pour certains de nos directeurs. Le reste serait inacceptable ».
- Soulever l'idée qu'un président, un ministre pourrait s'impliquer lors d'un exercice, prendre un peu de temps pour se pencher sur ces questions de crises non conventionnelles ? Souvent, cela soulèvera gêne et soupirs :

paralyse

« On ne dérange pas cet étage avec ce type de question et d'abord ils n'ont pas le temps. Faites une fiche. Mais ils iront peut-être faire un tour. ».

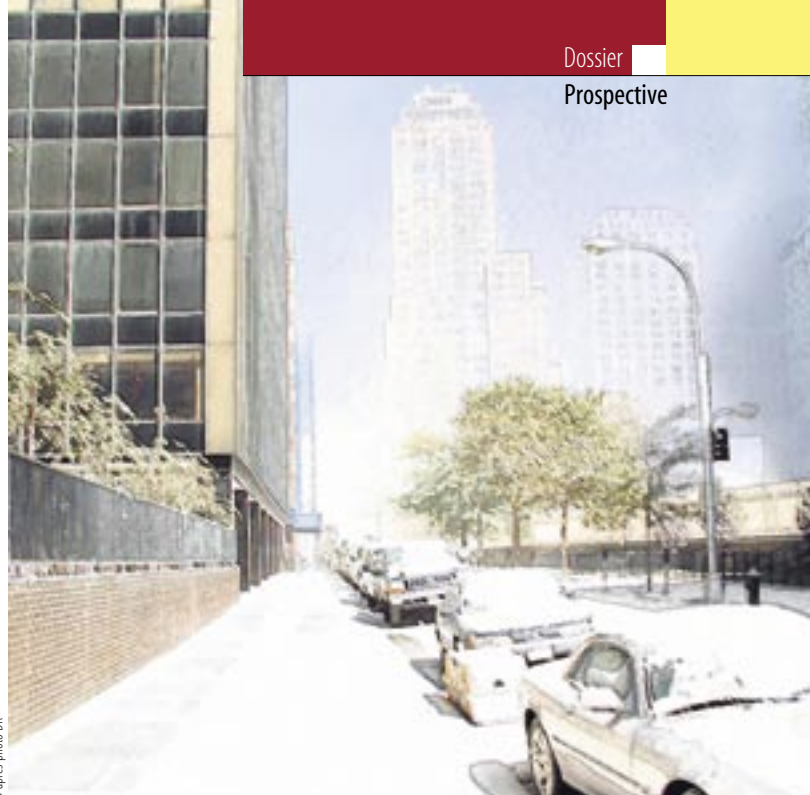
- Suggérer une initiative forte, hors-cadre, à la suite d'un épisode difficile, par exemple un retour d'expérience, une initiative avec d'autres ? C'est la remarque : « Écoutez, nous avons réussi à nous en sortir, vous n'allez pas maintenant compliquer les affaires. ».
- Évoquer l'idée que l'on pourrait envisager quelque partenariat ? C'est la leçon souveraine sur le fait que l'on est en concurrence féroce et que tout partage d'information pourrait être préjudiciable au partage du marché, des budgets, des territoires. Et il n'y a pas de différence notable entre le monde privé et le monde public : partout, les concurrences de territoire sont farouches, fondatrices, identitaires.
- Suggérer à une brillante équipe de direction que l'on pourrait faire réfléchir aux nouvelles frontières du risque pour l'entreprise ? « Impossible, nos équipes font des calculs, suivent leurs modèles, ceux qui sont dans leurs habitudes. Ils ne supporteraient pas un questionnement ouvert. ».
- Suggérer, dans des institutions internationales, que l'on pourrait mettre ces problèmes de gouvernance en univers hautement instable à l'ordre du jour ? « Non, nous organiserons un colloque avec des techniciens, qui feront des exposés spécifiques sur les risques nucléaires, biologiques, chimiques. Le reste est exclu ». « Nous ne pouvons rien décider s'il n'y a pas de demande de tous nos membres, et ce n'est pas le cas actuellement. »

On pourrait multiplier les exemples précis. L'important est de bien mesurer la constance dans le retrait : pas de questionnement, pas d'anticipation au-delà de ce que l'on connaît déjà, pas d'implication des plus hauts niveaux, pas d'exercice hors déroulement et questionnement ritualisés, pas d'initiative, pas de partenariat audacieux... La crise a le champ libre.

Il faut surtout bien mesurer la profondeur de ces résistances.

- *Exemple* : invité à intervenir dans le cadre de l'OTAN en mai 1989 à Ottawa sur le thème des nouvelles formes de crise, le général qui me tendit le micro eu le temps de me chuchoter : « Surtout, ne les effrayez pas ! ». C'était quelques mois avant la chute du mur de Berlin.
- *Exemple* : invité onze ans plus tard, en juin 2001, en préfecture de zone à Marseille, sur le même thème, je fus à un moment interrompu par un haut fonctionnaire de défense (HFD) descendu de Paris pour la journée. Fortes paroles du HFD : « Je ne laisserai pas tenir ces propos. En France, les choses sont sous contrôle. Moi, je suis optimiste. ». Peu après, le même haut fonctionnaire venait me trouver au cocktail pour me confier : « Vous avez raison, mais on ne peut tout de même pas dire cela devant des préfets ! ». C'était deux mois avant le 11 septembre.

À toute suggestion de travail sur ces terrains, la ligne la plus favorable aujourd'hui est la suivante : « Laissez-moi voir comment on pourrait vendre l'idée pour éviter un barrage immédiat ». Il serait souhaitable de passer à un accueil plus créatif.



D'après photo DR

Nous ne sommes pas ici dans le registre de la résistance au changement. Les blocages sont bien plus viscéraux. Les enjeux sont trop importants. Et ce sont bien ces enjeux qu'il faut tenter de comprendre.

Sonder les résistances

Ici aussi plusieurs lignes de failles s'entrecroisent pour donner un tableau préoccupant appelant une action correctrice puissante.

Handicap intellectuel

Ce qui relève de l'inédit, de l'exceptionnel, du non linéaire, est instinctivement rejeté, comme si nous étions restés les disciples des naturalistes du XVIII^e siècle.

« 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 réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons. » (Buffon, 1749)¹⁸

Uriel Rosenthal, l'un des pionniers des études sur les crises, relève que cette tradition se poursuit et bloque notre approche des crises.

« Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité.¹⁹ »

Ce qu'A. Weinberg revendique de la façon la plus tranchée.

« Science deals with regularities in our experience ; art deals with singularities.²⁰ »

18. 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 ; Mentalités : vécu et représentations*, Larousse, 1987, p. 397.

19. Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 't Hart (Ed.) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989 (p.5).

20. Weinberg, A., « Science and its Limits : The Regulator's Dilemma ». *Issues in Science and Technology* 2 (1) : 59-72.

Dès lors, les problèmes non conventionnels ont toute chance de rester orphelins. Ils feront fuir les scientifiques, qui ont leurs exigences de régularité, de reproduction des phénomènes, de mesures ; l'appui des artistes risque fort de ne pas suffire. Et quiconque s'y intéresse aura quelque difficulté à se faire reconnaître comme « sérieux ».

Handicap managérial

Ralph Stacey, professeur de management stratégique, le constate. « Au moins 90 % du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise [...]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elle surviennent de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non sens et le désordre.²¹ »

Dès lors, si l'on est projeté de force dans cet univers, on risque fort d'être maladroit, décontenancé. Et toute invitation à venir se préparer à l'anormal passe pour une sollicitation infondée, illégitime et sans doute même provocatrice.

Handicap de gouvernance

La question des crises, des événements non conventionnels, ne s'inscrit guère à l'agenda. Les arguments opposés à de véritables prises en compte stratégiques, à de véritables implications personnelles – comme Rudolph Giuliani, alors maire de New York, sut le faire en s'impliquant personnellement dans des exercices de crise très ambitieux, notamment en juillet 2001²² – sont récurrents.

Handicap psychologique

C'est sans doute là le plus déterminant. Se confronter à la perte de sens, à la perte des cadres structurants, à la perte de tout ce qui a justifié la place sociale tenue (responsabilité, respectabilité, pouvoir, identité), au risque de non-maîtrise et de montée aux extrêmes (comme le dit le mot chinois rappelé par Sun Tzu : « N'est-ce pas ici que, si je fais un demi-pas dans la mauvaise direction, je risque de me retrouver à des milliers de kilomètres ? ») provoque des effets de déstabilisation, profondément destructurants, chez qui n'a pas été préparé. Il faut insister lourdement : la crise, ce n'est pas un calcul, un modèle parfait. C'est d'abord l'expérience du vertige, devant l'incompréhensible, le provoquant. Et rien ne peut venir hâtivement effacer ce vide.

Une interrogation de nature psychanalytique est ici justifiée, en raison des affects puissants, souvent irrépessibles, qui marquent individus et groupes en situation critique (et même la

simple perspective d'un exercice déclenche régulièrement ces mêmes déstabilisations). L'expérience conduit à suggérer la lecture attentive de ces lignes de Nicole Fabre sur Descartes si l'on veut comprendre le niveau de résistance rencontré.

« Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. Aucun interstice n'existe par où elle serait attaquable. Aucun vide. Comme aucun vide n'est à ses yeux pensable dans la nature. 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 réfère 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 faille.²³ »

Je verserai aussi à la réflexion quelques lignes de Freud, en y apportant tout au plus quelques corrections [*entre crochets*]. Dans son ordre, le monde de la crise est aussi étranger au penseur et au gestionnaire des phénomènes « normaux », que le monde de la psychanalyse a pu l'être au moment de sa construction aux experts et médecins de l'époque. Il faut relire *Introduction à la psychanalyse* sous cet angle ; son entrée en matière serait sans doute la meilleure approche pour aborder les situations de crise – monde étrange qui prend l'analyste comme le gestionnaire à contre-pied ; qui déstabilise et déclenche toutes sortes de mécanismes de rejet.

« Je vous montrerai que toute votre culture antérieure et toutes les habitudes de votre pensée ont dû faire de vous, inévitablement, des adversaires de la psychanalyse [*de la crise*], et je vous dirai ce que vous devez vaincre en vous-mêmes pour surmonter cette hostilité instinctive.²⁴ » [...]

« C'est pourquoi vous êtes restés étrangers à la manière de penser [*spécifique au domaine des crises*] et c'est pourquoi aussi vous avez pris l'habitude de considérer celle-ci avec méfiance, de lui refuser tout caractère scientifique et de l'abandonner aux [*journalistes, aux cinéastes, aux victimes, aux juges, et plus encore aux terroristes*]. Cette limitation est certainement préjudiciable à votre activité de [*gouvernance*] [...] et je crains fort que vous soyez obligés, pour votre châtiement, d'abandonner aux profanes, aux rebouteux et aux mystiques que vous méprisez tant, une bonne part de l'influence [...] que vous cherchez à exercer.²⁵ »

On pourra trouver ces références surprenantes, voire déplacées. Il n'en est rien. La situation de crise, de perte de référence,

21. Ralf Stacey : *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Second Edition, Pitman Publishing, London, 1996, p. xix.

22. Exercice suivi de la décision d'en organiser un autre, le 12 septembre 2001, qui prévoyait notamment l'évacuation du centre de crise – ce qu'il fallut faire dans l'événement réel du 11 septembre. Les films pédagogiques de Patrick Lagadec : *World Trade Center*, 11 septembre 2001,

entretien avec James Ellson, conseiller technique des autorités le 11 septembre 2001, ancien responsable de la planification d'urgence de la municipalité de New York pour la question des menaces terroristes, juillet 2002, montage, sous-titrage : Aurélien Goulet, 2002.

23. Nicole Fabre : *L'inconscient de Descartes*, Bayard, 2004, p. 91

24. Sigmund Freud : *Introduction à la psychanalyse*, Payot, 2001, p. 10.

25. Idem, p. 15-16.

conduit quasi-automatiquement à amener au premier plan la dimension psychologique, tant pour les groupes que pour les individus. Et l'inquiétude ressentie conduit régulièrement à exacerber les handicaps intellectuels, managériaux et de gouvernance. La déstabilisation profonde conduit à la négation, la rationalisation malade, l'évitement...

Ces handicaps ne seraient pas particulièrement préoccupants si notre conquête de l'incertain ne cessait de gagner du terrain, si l'ignorance ne se réduisait comme peau de chagrin. Mais il n'en est rien, comme le souligne Bernstein lui-même dans son livre culte, *Against the Gods*. Après avoir étudié les apports magnifiques de tous ceux qui ont permis de mieux cerner et maîtriser l'aléa à travers l'histoire, Bernstein fait acte d'intelligence et de lucidité : « *Discontinuities, irregularities, and volatilities seem to be proliferating rather than diminishing.*²⁶ ».

Un quotidien auto-bloquant

Les difficultés de fond que l'on vient de pointer ne sont pas les seules à considérer. Les décideurs se heurtent à une tyrannie du quotidien qu'il ne faudrait pas sous-estimer. Le « temps réel » s'étend à toutes les activités, la complexité produit des effets de saturation tous azimuts, la conduite tactique des opérations absorbe toute l'énergie comme la totalité du temps disponible. C'est là un leitmotiv des dirigeants : aucun temps ne peut être consacré à des réflexions décalées, à des questionnements, à des initiatives, à de la fertilisation croisée.

L'accélération, l'éclatement et la globalisation, dans le monde des affaires, la violence des chocs qui appellent des actions administratives de plus en plus lourdes (qu'il s'agisse de contrôle, d'accompagnement, de réparation, etc.), la crispation de chacun sur ce qui semble encore tenir face aux bouleversements en cours, laissent très peu de marges... au moment précisément où seule l'ouverture de marges de manœuvre peut permettre de passer les obstacles tactiques immédiats.

Il faut mesurer la faiblesse de ces marges de liberté avant de préconiser des lignes de progrès. Sinon, on court le risque de l'échec, conduisant aux ornières rituelles : édicter une priorité nationale nouvelle tous les deux jours, au gré des avatars de l'actualité ; communiquer à défaut de gouverner ; compenser le manque d'implication personnelle par des règles à l'emporte-pièce s'imposant aux autres ; et aboutir finalement sur chaque point à la conclusion qu'il faut « mieux former nos enfants dès l'école maternelle ».

Certes, les voies de réponses sont tout sauf évidentes. Mais la pression du réel est là. Les violents franchissements de seuils que nous connaissons en matière de risques, les handicaps qui bloquent nos capacités de préparation et de réaction,

d'implication et de *leadership*, conduisent à des logiques extrêmement préoccupantes. Trois dynamiques de déstabilisation sont même désormais à l'œuvre et semblent s'accroître.

- *Le désarroi* des spécialistes et responsables, confrontés à des enchevêtrements inédits de vulnérabilités, sur fond de plages d'ignorance de plus en plus envahissantes, dans des contextes d'une instabilité exacerbée.
- *La défiance* de plus en plus puissante des publics concernés, qui constatent parfois la vacuité des assurances verbales d'hier sur le mode « tout est sous contrôle », et le virage rapide sur le thème « nous sommes impuissants, mais nous communiquerons bien, dans la transparence ».
- La menace de *découplage* entre cercles responsables et société civile. Avec pour ligne d'horizon, susceptible de se rapprocher à haute vitesse, le risque d'un passage brutal, en cas de crise majeure, du consensuel : « Plus jamais ça ! », au terrible : « Qu'ils s'en aillent tous ! ». Le passage de l'explosion à l'implosion, dynamique autrement plus déroutante.²⁷

Les difficultés sont explorées. Il convient d'y répondre. ◆

La troisième partie de cet article présentera, dans le prochain numéro, les dynamiques créatrices à impulser pour répondre aux questions abordées ici.

26. Peter L. Bernstein : *Against the Gods. The remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996, 1998, p. 329.

27. Patrick Lagadec et Laura Bertone, avec Xavier Guillhou : *Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend*, Eyrolles Société, sept. 2003.
Ruptura y reconstruction – Lo que la experiencia argentina nos enseña, Evolucion, Buenos Aires, novembre 2003.

