

# LA SÉCURITÉ NATIONALE DANS UN MONDE CHAOTIQUE

## DÉFIS ET IMPULSIONS – QUELQUES PISTES

**Patrick Lagadec**

[www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)

02 10 2020

### Clés

- *L'urgence et ses réponses codifiées sont emportées dans un vortex d'engloutissements et de questions insaisissables* : nous sommes en passe de perdre la maîtrise de nos risques, et les conditions fondamentales d'un pilotage de nos crises<sup>1</sup>.
- *Une rupture de paradigme s'impose, mais les peurs et les résistances sont majeures* : une nouvelle donne est primordiale et, vu les enjeux existentiels en cause comme la culture du pays, devra être ouverte et impulsée par le Président de la République.
- *Se préparer à être surpris, à être créatif dans l'inconnu* : il faut bouleverser nos préparations.
- *Ne pas subir* : des gerbes d'initiatives partagées sont à penser, mettre en œuvre et combiner, comme autant de déclencheurs systémiques.
- *Attention, Pièges* : la réponse n'est pas dans l'ajout à la marge de telle ou telle organisation, schéma ou règle de fonctionnement, ni dans le pullulement des « salles de crise » ou la fixation sur la seule « communication de crise ».

Il ne s'agit plus de faire de l'évitement<sup>2</sup>, de protester de son « optimisme », de se complaire dans la louange de ses silos et la lutte contre les silos adverses, de se bunkériser dans ses strates et la consolidation de ses budgets, de s'enorgueillir sur la foi de RETEX (retours d'expérience) taillés sur mesure pour défendre une image.

Il y a urgence si l'on veut éviter de graves échecs et plus encore de dissociations collectives conduisant, au-delà même des révoltes et violences, à des basculements dans l'impuissance et l'abattement collectifs.

Il s'agit de penser et d'engager une nouvelle donne en matière de vision, de culture, de préparation au fond. Ce qui suppose jeu collectif largement ouvert, marqué par vérité et courage, modestie et inventivité.

La rupture « COVID », installée dans le temps long, et qui n'exclut pas d'autres surprises et méga-chocs en nombre, est une pressante invitation à entrer rapidement dans ce travail de réponse collectif aux défis de notre temps.

## I – UN AUTRE TERRAIN

### 1. Défis

- a. Changement d'échelle, d'effets, de lieux, de durée (sans oublier les échecs et mat – inondation de Paris).
- b. Changement de fréquence (du centenal à l'hebdomadaire).
- c. Combinaisons systémiques d'événements (chaos climatique-effacement énergétique).
- d. Milieux crisogènes : pertes dans la sécurité des installations, et de leur contrôle ; montée des vulnérabilités multiformes ; vieillissement des structures et difficultés de mise à niveau ; terrorisme et autres contextes violents ; fragilisations générales ; etc.
- e. Multiplication des crises hétérogènes concomitantes, chacune étant « contaminante ».

---*Rupture : fin de l'accident spécifique, isolé, rare, connu, intervenant dans un contexte globalement tenu. Tout est jeté dans l'univers de la surprise, du débordement, du non représentable, avec montée des menaces mortelles à une échelle globale.*

### 2. Contextes

- a. Perte de crédibilité.
- b. Effondrement de la confiance.
- c. Violence et rejet (y compris à l'encontre des sauveteurs).
- d. Perte de cohésion, perte des contrats sociaux.
- e. Abattement dans le sillage du Covid-19.
- f. Plongée pulsionnelle dans le Fake, les réalités alternatives, les experts gourous.
- g. Une communication en mode pulvérisé, glorifiant vociférations, non-sens, rumination dans le cynisme...
- h. Des déferlements de technologies disruptives, notamment en matière d'information.
- i. Le tout sur fond d'hyper-vigilance, d'effroi, d'orages émotionnels, de traumatismes qui mettent en échec les réponses conventionnelles, touchent aux ancrages profonds de la sécurité psychique individuelle et collective.

---*Rupture double : démocratie des Lumières, socle cartésien*

### 3. Acteurs

- a. Des dynamiques d'acteurs explosives, en mode pulvérulent marqué par des coagulations flash et éphémères.
- b. Top down : à la fois vilipendé, et attendu.
- c. Exigence de protection, mais en même temps jugée illusoire et trompeuse.
- d. Un État confronté à l'impuissance, mais toujours arcbuté sur ses ancrages royaux : « l'État sait, l'État peut, l'État contrôle, l'État rassure ».
- e. Ébranlement, repli, usure, implosion des professions clés, avec la multiplication des situations dans lesquelles les aidants sont également impliqués dans le chaos et le traumatisme, voire spécifiquement agressés (incompatible avec leur vision fondamentale).
- f. Des assureurs confrontés à la rupture des hypothèses fondatrices de leur activité.
- g. Des OIV d'importance effectivement cruciale, mais loin des leviers de la sécurité nationale.
- h. Des acteurs touchés dans leur identité : la dépossession des réponses, gages de pouvoir et d'autorité, laisse place à une confrontation à l'ignorance.

--- *Rupture : pulvérisation dynamique des cartographies de référence.*

#### 4. Pilotage

- a. Démontrer d'emblée une surprenante capacité d'analyse et d'action.
- b. Prise de recul et clarté dans la désignation des défis, mais sans se réfugier dans le seul constat surfant sur l'attente de catastrophe.
- c. Partage instantané et maîtrisé du pilotage.
- d. Capacité à clarifier inconnu, ignorance, inévitabilité de l'erreur, impliquant capacité de correction rapide. Capacité à piloter l'expertise à partir des limites des connaissances.
- e. Capacité à inscrire l'action sur combinaison d'impulsions qui fassent sens et soient porteuses d'effets positifs, ce qui suppose des instances de pilotage stratégique ad hoc, trans-sectorielles, agiles, plastiques, ouvertes – donc formées à cela.

--- *Rupture : un ensemble d'exigences étrangères à nos repères habituels en matière de leadership.*

## II – UNE TOUT AUTRE PRÉPARATION

### 1. Nouvelles visions

- a. Formation : préparer au hors cadre, à la surprise, à l'ignorance.
- b. Exercices : affronter l'inconnu, au-delà du triptyque procédures-coordination-communication.
- c. Responsabiliser : donner les rênes aux acteurs, au-delà des seules instances étatiques.
- d. Suppose de nouvelles instances de formation, sur culture et outils refondés.
- e. ... Sans perdre les compétences habituelles, qui restent indispensables.

--- *Rupture : se préparer à être surpris, à être créatif dans l'inconnu, et avec d'autres que l'on ne connaît pas.*

### 2. Pour consolider ces préparations

- a. Identification des pistes opérationnelles inventives (Ex : « Dynamo » à l'AP-HP<sup>3</sup>).
- b. Percées par des acteurs mondiaux les plus inventifs sur toute la palette de vision et de compétence.<sup>4</sup>
- c. RETEX les plus inspirants<sup>5</sup>.
- d. Pièges profonds.

--- *Rupture : Une focalisation sur l'exigence d'invention-rupture.*

## III – INITIATIVES : DES DÉCLENCHEURS CLÉS

### *Pièges :*

– *Penser qu'une réorganisation permettra de résoudre ces défis profonds (même si elle peut aussi s'imposer).*

– *Empiler un ensemble de comités, ajoutant autant de strates, de « propriétés », de blocages... (même si des ajustements bien pensés peuvent être expérimentés avec intérêt).*

– *Se contenter de multiplier salles de crise, media-trainings, collections de procédures techniques (même si les efforts en cours restent souvent nécessaires)...*

### *Pistes :*

- *Président de la République : mise à l'agenda de la nouvelle donne impérative comme projet collectif et urgence d'État – comment la Nation peut traverser une ère de turbulences chaotiques durablement installée. Le faire avant que la pilotabilité soit devenue hors d'atteinte, et l'abattement profond.*

- Séminaires non conventionnels (précédent avec le Préfet Christian Frémont<sup>6</sup>) pour la préparation aux ruptures en situation chaotique, illisible, traumatisante, de longue durée :
  - Ministres : des erreurs classiques aux meilleures capacités de pilotage.
  - CIC, dont l'apport dépend de la préparation de ses membres à opérer sur de l'inconnu de haute gravité ; sinon elle ne servira pas beaucoup à l'Exécutif du pays.
  - Préfets de zone, préfets.
  - Hauts potentiels trans-sectoriels, placés hors de leur uniforme d'appartenance, pour les entraîner à jeter des ponts entre acteurs tant proches qu'éloignés (et non à lever par réflexe les ponts levés) pour le traitement des situations illisibles.
  - Experts – qu'il faut entraîner à savoir opérer dans l'ignorance, l'urgence, et sur des enjeux collectifs de très grande portée.<sup>7</sup>
- FRR nationale (et zonale) : une préparation profonde est nécessaire. A défaut, oublier cet appui pourtant désormais indispensable.<sup>8</sup>
- Lancer des gerbes d'initiatives hardies et très diverses avec la société civile, en abandonnant le monopole de la conduite.<sup>9</sup>
- Lancer des initiatives internationales ciblées (loin des exposés sur les certitudes acquises, et favorisant les initiatives du type « Thinking differently » du Général Gallet, Juin 2018<sup>10</sup>).
- RH stratégique : valoriser les personnalités créatives-inventives (biologiquement éjectées de nos organisations focalisées sur la conformité, le fonctionnement à l'identique des rouages).
- Recherche :
  - exiger de chaque ligne disciplinaire une projection en territoire inconnu, non pour éclairer des « anomalies résiduelles » mais bien pour aider opérer hors paradigme et y planter des jalons (loin de la simple collation des acquis déjà maîtrisés).
  - travailler sur les dimensions psychiques des ébranlements collectifs en cours – comment contenir les dynamiques de débordement-dissociation-trauma, et ouvrir-consolider des inédits viables. Notamment sur les retours à des modalités « normales » dans l'anormal de longue durée.<sup>11</sup>
  - travailler sur l'exercice de la responsabilité et du leadership dans un univers aussi déroutant.

---

<sup>1</sup> Patrick Lagadec : « Pilotage de crise en terre inconnue - Guide de réflexion-action 2020 », 27 août 2020.  
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/27-08-2020.pdf>

Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État prises avec les crises et ruptures en univers chaotique, Préventique, juillet 2019.* <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf>

Patrick Lagadec & Matthieu Langlois : « Pilotage de crise : des ruptures capitales », *France Forum*, juillet 2020, pages 46-48.

Patrick Lagadec and Emily Hough, « How Covid-19 shows the critical need to transform crisis response », *Crisis Response Journal*, Blog, 13th July 2020. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/How-Covid-19-shows-the-critical-need-to-transform-crisis-response.pdf>

<https://www.crisis-response.com/comment/blogpost.php?post=581#Leadership%20%23crisismanagement%20%23Covid19>

Patrick Lagadec : « Catastrophe et pilotage : la sortie de tous nos « domaines de vol » », Actualité de la catastrophe, Responsabilité et Environnement, *Annales des Mines*, n°98, Avril 2020, pages 68-71.  
<http://www.annales.org/re/2020/re98/2020-04-15.pdf>

Patrick Lagadec : « Terra Incognita », Dossier de l'INHESJ sur « La prise de décision dans l'incertitude », *LIREC*, n°58, janvier 2019, pages 7-16.  
[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec\\_58.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lirec_58.pdf)

Patrick Lagadec : « Gestion de crise : entre progrès et vertige », Dossier "La gestion de crise", *L'ENA hors les murs*, revue des anciens élèves de l'ENA, Novembre 2018, n° 485, pages 4-6. (article remis le 4 novembre 2018) <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/lagadec.pdf>

<sup>2</sup> Patrick Lagadec : « Quand l'échec est un soulagement », numéro sur le thème: L'échec, *Inflexions*, Cairn Info, Septembre 2020, pages 139-145.

<sup>3</sup> Avancée décisive sous la houlette de Matthieu Langlois, à l'AP-HP, la cellule « Dynamo » a ouvert de nouvelles capacités et perspectives en matière de fluidité dans les systèmes hospitaliers lors de la crise Covid-19 :

– Matthieu Langlois, Marie Borel, Olivier Clovet, Viviane Justice, Christine Spuccia, Mathieu Raux : “Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid-19”, SFMU, *Ann. Fr Med. Urgence*, Numéro spécial, Août 2020.

<sup>4</sup> Voir par exemple Voir les avancées pilotées par Benoît Ramacker en charge de la Communication au Centre national de crise belge : intervention le 22 octobre 2019, à l'INHESJ, <https://inhesj.fr/evenements/tous-les-actualites/retour-sur-la-conference-du-22-octobre-la-communication-de-crise>, à 26mn.

<sup>5</sup> Patrick Lagadec et Matthieu Langlois : “Ne pas rater le retour d’expérience”, Avril 2020.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/23-04-2020.pdf>

Repris en version abrégée in Emmanuel Hirsch, ed. , *Pandémie 2020*, Editions du Cerf, septembre 2020, pages 793-800.

<sup>6</sup> In Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Paris, Manitoba, Les Belles Lettres, 2015, pages 103-106. <http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

<sup>7</sup> Dominique Dormont : “L’expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures”, in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, Editions d’Organisation, 2000. p. 335-349.

Patrick Lagadec : “L’expertise aux prises avec l’extrême”, dans le dossier “Expertise et décision”, *Préventique*, n° 127, Janvier-février 2013, pages 21-23. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127\\_p21\\_Dossier-Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev127_p21_Dossier-Lagadec-p.pdf)

<sup>8</sup> Patrick Lagadec :

– “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises”, *Préventique- Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35.

[http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)

– intervention dans le cadre d’une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d’anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

<sup>9</sup> Michel Séguier : “Populations en survie : inverser les logiques d’action”, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Editions d’Organisation- Les Echos éditions, 2000, pages 481-496.

– Patrick Lagadec : "Le citoyen dans les crises - Nouvelles donnes, nouvelles pistes", *Préventique-Sécurité*, n° 115, Janvier-Février 2011, p. 25-31. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115\\_p25\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf)

– James Kendra & Patricia Wachtendorf, *American Dunkirk – The Waterborne Evacuation of Manhattan on 9/11*, Temple University Press, Philadelphia, 2016.

– Patrick Lagadec : “Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes”, *Préventique-Sécurité*, n°115, Janvier-février 2011, p. 25-31. [http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115\\_p25\\_Lagadec-p.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf)

– Julie Hernandez, “*Recovery of the people, by the people, for the people*”, entretien avec P. Lagadec, *Crisis Response Journal*, vol. 6, issue 2, p. 60-61, mai 2010. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Recovery-people.pdf>

– Jim Dwyer & Kevin Flynn (2006), *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York.

<sup>10</sup> Patrick Lagadec: « Thinking differently - Forewords », Journée d’étude organisé par la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, avec le concours de Nicolas Hennin, Palais de la Découverte, 12 juin 2018.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf>

<sup>11</sup> Dans la ligne des échanges du colloque organisé par la Fédération Alter - Lien Trauma et Résilience – sur le thème : « *Interdisciplinarité et Psychotraumas – Penser la continuité dans les temps des pandémies* », Grand Amphithéâtre MGEN - Paris Montparnasse et Auditorium du CHU de Lenval – Nice (retransmission) et en visioconférence, 2 octobre 2020.