

***LA GESTION DE CRISE SANS PEINE***

***L'ANTI-MANUEL***

***Patrick LAGADEC***

“All the world’s a stage”

William Shakespeare  
*As you like it*

[mais pour inciter à la bienveillance...]

“Men's evil manners live in brass;  
their virtues we write in water”

William Shakespeare  
*Henry VIII*

## **40 ANNÉES D'OBSERVATIONS ET D'ÉCHANGES**

Nous avons souvent de planté des jalons pour commencer à ouvrir des voies positives pour aider le dirigeant dans son pilotage des univers de haute instabilité. L'objet de ce petit texte de lui apporter, en complément, un balayage rapide d'erreurs classiques qui guettent tout responsable brutalement jeté dans des univers aussi éprouvants. Une collection de tableaux va lui être proposée : ils capitalisent sur les enseignements collectés au long de 40 années d'observations et d'échanges avec nombre d'intervenants, en France comme à l'étranger.

Qu'on ne recherche donc pas à lire cette note en se reportant à l'actualité : elle puise dans le temps long de l'analyse. Et bien sûr aussi, quiconque voudrait utiliser ces observations pour mener quelque coup de main expéditif contre des dirigeants en charge montrerait par là-même son incapacité à se hisser à la hauteur des défis en cause. Malheur à qui se croit plus malin que les autres, il/elle est déjà englué/e dans la défaite.

Mais comment présenter un musée des erreurs, aussi indigeste qu'indélicat ? "Shocking" s'exclamerait un sujet Britannique "of the old days". Pourtant, précisément, les grands serviteurs de l'État de Sa Majesté, nous ont montré la voie : celle de l'humour, qui ne s'interdit pas la causticité tranquille. Je vais donc m'inscrire ici, certes avec moins de talent, dans la ligne de la glorieuse série de la BBC *YES, MINISTER – YES PRIME MINISTER*<sup>1</sup> qui, écrite par des acteurs solidement ancrés dans le distingué Cabinet Office, radiographie les us et coutumes des hauts étages de l'État britannique.

Il est bon parfois de rire ensemble (au moins là où ce n'est pas totalement déplacé, comme lorsqu'il est question des victimes), alors même que l'on est sur des terrains on ne peut plus sérieux. Je dis bien rire *ensemble*, car nul – à commencer par l'auteur de ces pages – n'est à l'abri des penchants et précipices que l'on va pointer ici avec une coupable légèreté.

Au long de ces tableaux d'exposition, l'humour, ici comme outre-Manche, fera alliance avec un caustique s'efforçant au flegmatique de bon aloi. Une causticité qui traduit l'étonnement personnel permanent, redoublé par les confessions de collègues étrangers qui m'ont si souvent dit qu'ils ne sollicitaient plus les hautes instances publiques dans la mesure où elles ne répondaient que trop rarement dès qu'il était question de les préparer aux grandes crises en gestation. Une causticité qui prend aussi racine dans les mille et un échanges avec de grands professionnels, dans le public comme dans le privé, bien ébranlés de voir un nombre si élevé de dirigeants aux abonnés absents sur ces questions. Dans TOUS les pays du monde, et assurément à toutes les époques, la nôtre n'échappant pas à la règle.

Mais je reste dans la ligne qui est la mienne. Celle de l'optimisme qui, me le rappelait souvent le théologien Maurice Bellet, consiste à affirmer que nous avons les moyens et la volonté d'affronter les défis tels qu'ils se présentent. La note que l'on va lire est bien pensée ainsi : consolider notre réflexion, loin de tout esprit d'abandon, de toute négativité qui autoriserait la capitulation.

Une dernière pensée, décalée : ne rangeons pas trop vite au placard cet anti-manuel. Il pourrait se révéler plein d'avenir – bien sombre. En ces temps de non-sens triomphant, cocher le plus grand nombre des cases proscrites pourrait conduire à "profiter" à plein de l'exigence sociétale, désormais à l'œuvre dans tous les pays, de décomposition collective, d'irresponsabilité gagnante, et d'accélération du n'importe-quoi qui semblent si doux à l'opinion brute d'un nombre croissant de votants de par le monde.

---

<sup>1</sup> J. Lynn & A. Jay: *Yes, Minister* (vol. 1) and *Yes Prime Minister* (vol. 2), BBC books, 1980-86

Pour l'heure, allons visiter le musée des impasses, avec tout l'humour dont nous sommes capables.

Et en citant une grande figure de la sécurité aéronautique, Jean-Claude Wanner, Ingénieur Général de l'Armement (CR), Membre fondateur de l'Académie Nationale de l'Air et de l'Espace, en ouverture de son ouvrage : « Vive les pépins ! » :

*« L'auteur tient à préciser qu'il ne s'agit pas ici de fiction et que toute ressemblance avec des personnes ayant existé ou qui existent, de même que toute analogie avec des situations appartenant à l'actualité, doivent être considérées comme n'étant, en aucun cas, le fait du hasard. Le présent ouvrage ne peut être pris pour une simple œuvre d'imagination. »<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Jean-Claude Wanner, « Vive les pépins ! », 2009.

<http://www.academie-air-espace.com/upload/doc/ressources/pepins.pdf>

## **LES CASES À COCHER**

*“If you must do this damn silly thing,  
don't do it in this damn silly way”*

Sir Humphrey Appleby  
*Yes, Minister*, BBC<sup>3</sup>

### **AVANT LA CRISE**

- ✓ **BLINDAGE.** Il est essentiel de bien vous armer contre toute interrogation que l'on pourrait vous soumettre quant à l'éventualité d'une crise. Le meilleur modèle est celui indiqué par Sir Humphrey Appleby (Permanent Secretary, Cabinet Office, Londres) et un de ses éminents collègues comme étant la réponse standard du Foreign Office en temps de crise. Il y a 4 lignes de défense à ériger, pour 4 étapes de la crise.

“ *Étape 1* : Nous disons que rien ne peut se produire.

*Étape 2* : Nous disons que quelque chose pourrait se produire, mais que l'on ne doit rien faire à ce sujet.

*Étape 3* : Nous disons que, peut-être, on devrait faire quelque chose, mais qu'il n'y a rien que l'on puisse faire.

*Étape 4* : Nous disons qu'on aurait peut-être pu faire quelque chose, mais que maintenant c'est trop tard”<sup>4</sup>

L'essentiel est de toujours écarter toute question. Et de s'offusquer si d'aventure ce principe sacré n'est pas respecté. Je songe à cette réunion entre préfets d'une zone française, réunion dans laquelle officiait en grand honneur un haut fonctionnaire de défense descendu de Paris pour l'occasion. Un exposé m'avait été demandé sur les risques majeurs. En entendant des propos directs sur les défis à prendre en considération, ce dignitaire interrompit fissa l'exposé en soulignant son caractère insupportable dans un pays comme la France où les choses sont sous contrôle. Une confidence me fut faite au cocktail qui suivit : « Vous aviez raison, mais on ne peut tout de même pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets ! ».

- ✓ **SÉMINAIRES.** Pour satisfaire une mode bien incommode, des irresponsables vous proposeront à maintes reprises d'organiser quelque séminaire de préparation au pilotage de crise dans votre institution. Il est crucial de ne pas succomber à ces sirènes. Même et surtout si l'idée vient de votre responsable de la communication ou de votre responsable sécurité – toujours obsédés par les risques et les pires scénarios qui les hantent depuis qu'ils sont tombés de leur lit à l'âge de 3 ans. Il faut rester rationnel, le pire n'est jamais sûr, et plus on pense à ces choses plus on ne fera que les provoquer – et affoler tout le monde. Ce n'est pas le moment de faire plonger votre noble institution dans les affres de la dépression.

Si d'aventure un séminaire est tout de même concédé (notamment si le fait de le refuser encore et encore risque de vous poser un problème en cas de tragédie et de mise en cause

<sup>3</sup> Johanthan Lynn & Antony Jay, “The Writing on the Wall”, *The Complete Yes, Minister*, BBC Books, 1990, p.111.

<sup>4</sup> *Yes, Prime Minister*, Episode 6, A “Victory for Democracy”, op. cit., [https://en.wikiquote.org/wiki/Yes,\\_Minister](https://en.wikiquote.org/wiki/Yes,_Minister)

pour votre carence en matière de préparation), quelques garde-fous devront être consolidés :

1. Faites savoir tout de suite que, pour votre part, vous n'y participerez pas. Vous pourrez dire que, des crises, vous en gérez tous les jours.
2. Ou bien, ne dites rien, mais sachez avoir un problème d'agenda le jour J. Le mieux est de ne programmer la date de cet encombrant séminaire que le jour où vous avez pu fixer un déplacement impératif (à l'étranger de préférence) à la date envisagée pour le séminaire.
3. Faites bien en sorte que la phrase royale soit prononcée d'entrée de jeu au séminaire : « Le Dirigeant n'a pas pu se rendre disponible ». Mais vous pouvez faire lire en votre nom un long discours expliquant à quel point les crises sont un sujet important, et la préparation une exigence à laquelle nul ne doit se soustraire.
4. Votre absence (rapidement signalée par les bruits de couloir) conduira les deux strates suivantes dans votre institution à se faire porter pâles, puisque participer serait une marque claire d'un rang subalterne, donc contraire au code de l'honneur. D'ailleurs, la marque de l'excellence et du rang se mesure à la liberté que l'on prend avec les règles imposées au commun. À haut niveau, on est de droit exempté d'exemplarité.
5. Pour le choix des intervenants, il est essentiel de retenir quelques principes :
  - a) ne faire appel qu'à des experts apportant des réponses définitives, simples, et n'ouvrant aucune question ;
  - b) préférer un juriste pointilleux qui détaillera avec minutie les lois, règlements et obligations légales diverses avec moult numéros d'articles et alinéas. Il faut lui avoir demandé de traiter en priorité des risques pénaux liés à l'exercice de vos responsabilités dans les crises, de façon à vous enseigner tout ce qu'il ne faut pas faire, pour ne prendre aucun risque : il vaut d'ailleurs toujours mieux échouer dans les clous que de réussir en prenant la moindre liberté avec les règles (même si elles ont toujours conduit au désastre).
  - c) inviter des héros, du type « a traversé le Pacifique à la nage à la force de ses poignets », ce qui mettra tout le monde en état de fascination et de lévitation sans risque d'appropriation des messages.
  - d) exiger des masses de power-points, leur poids garantissant un classement vertical résilient. Préciser que ces liasses doivent absolument être envoyées au dirigeant qui n'est pas venu.

Vous devez aussi poser des règles strictes, surtout si par malheur vous n'avez pu vous soustraire à cette initiative délétère : « Interdiction de faire jouer les dirigeants ».

Si vous avez encore plus d'inquiétudes, vous pouvez pousser plus avant vos exigences : « L'orateur fera son exposé, mais il n'y aura aucune question à l'issue et le séminaire s'arrêtera là ».

Vous aurez bien entendu la sagesse de cadrer soigneusement le propos : il ne doit être question que de schémas d'organisation, de plan, de procédures, et de boîtes à outils. On peut, pour faire plus moderne, ouvrir aussi à la « Communication de crise ». Alors, faites venir un journaliste de marque, « vu à la télé », et chacun se croira une vedette du « 20 heures ». Un peu dépassé, mais toujours fascinant.

Mais surtout, surtout !, Ne jamais ouvrir sur les questions de pilotage, de leadership à haut niveau : vous seriez alors concerné, ce qui constituerait une atteinte innommable à votre dignité.

- ✓ **QUINCAILLERIES.** Un principe simple s'impose en complément : ne jamais s'abaisser à venir physiquement en salle de crise pour voir, à l'avance, comment vous vous y prendriez. La gestion de crise, ce sont d'abord et uniquement des questions de haute stratégie, il ne faut jamais descendre en salle des machines pour aller dans des détails de piètre importance. S'il n'y a pas de chaises ni de feutes, si personne ne connaît le code d'entrée de la porte du centre de crise, si personne ne sait allumer les ordinateurs, cela n'a aucune importance puisque, en crise, tout serait opérationnel dans les basses couches, et que la salle centrale serait pourvue de tout ce qu'il faut pour que les vrais responsables puissent paraître.

Ainsi, vous pourrez envoyer par fax l'image sombre de votre cravate avalée par un appareil retors avec lequel vous vous battez, et dont vous ne connaissez pas le fonctionnement sauvage puisque c'est une tâche subalterne dévolue à une secrétaire [absente] – ceci au grand étonnement du destinataire qui recevra votre message de la plus haute importance sous une forme un peu difficile à décrypter s'il n'est pas un descendant de Champollion.

Ou vous pourrez pester en jetant un à un tous les téléphones satellites que l'on vous apporte, au motif qu'aucun ne marche (en fait, vous ne savez pas qu'ils ne fonctionnent pas à l'intérieur des bâtiments, ce qui est un comble d'archaïsme technologique).

Ou vous n'entendez rien aux nouveaux outils de communication, puisque vous en êtes restés à l'âge des bonnes vieilles sirènes qui d'ailleurs ne sauraient être évincées au profit de quelque fétiche des temps modernes (mais qui, bien sûr, « à terme », seront au nombre des fleurons de nos excellences nationales (enviées dans le monde entier, surtout d'ailleurs des pays qui les font déjà fonctionner).

Cela dit, vous devez bien sûr ne pas omettre d'aller faire quelques incursions au pas de course dans les salles de crise, à l'occasion de tournées protocolaires. C'est un point d'intérêt national à inscrire lors de toute visite officielle étrangère.

Vous pouvez aussi faire visiter votre Fort Knox aux télévisions, y compris au beau milieu d'une crise majeure : admiration et louanges garanties puisque ça fait des images impressionnantes dignes des salles de contrôle de Kourou, Cap Canaveral ou Houston (même si les points essentiels du pilotage de crise sont autres que la seule collection d'écrans au scintillement d'extra-terrestres).

- ✓ **INFORMATION PRÉALABLE DES POPULATIONS.** De partout des voix s'élèveront pour exiger une meilleure information préalable de la population. Vous devez d'abord garder des convictions fortes qui s'imposent dans les emplois élevés :

“Open Government is a contradiction in terms. You can be open – or you can have a government. Bernard claims that citizens of a democracy have a right to know. We explained, in fact, they have a right to be ignorant. Knowledge only means complicity and guilt. Ignorance has a certain dignity. [...] Arnold added that if people do not know what you're doing, they don't know what you are doing *wrong*.”<sup>5</sup>

Il est aussi très utile de se conformer aux meilleurs exemples d'information des citoyens. Ainsi, ce cas exemplaire d'information des voisins de l'usine sœur de celle de Bhopal aux États-Unis, à Institute (Virginie), qui fit l'objet d'une attention toute particulière après

---

<sup>5</sup> Johanthan Lynn & Antony Jay, “Open Government “, *The Complete Yes, Minister*, BBC Books, 1990, p. 21. « Un gouvernement ouvert, c'est une contradiction dans les termes. Vous pouvez être ouverts – ou vous pouvez avoir un gouvernement. Bernard prétend que, dans une démocratie, les citoyens ont le droit de savoir. Nous lui avons expliqué que, en réalité, ils ont le droit d'être ignorants. Le savoir implique la complicité et la culpabilité. L'ignorance a une certaine dignité ».

l'accident de Bhopal. Peu de gens savaient quels comportements adopter en cas d'alerte. Certes, aux dires du porte-parole de l'usine, une lettre leur avait été adressée à ce sujet chaque année, mais peu l'avaient reçue. Les instructions sur les comportements à adopter étaient claires : « *Si le vent souffle favorablement, restez où vous êtes. Si le vent souffle dans votre direction, évacuez perpendiculairement au vent* ». Et la lettre ajoutait : « *Dans certains cas on peut voir les vapeurs sous forme d'un nuage blanc. Cependant, comme cela n'est pas toujours le cas, ne vous fiez pas à ce que vous voyez.* »

Ainsi encore, sur l'île de Canvey, dans l'estuaire de la Tamise, où s'étaient implantées de grandes installations industrielles, avec de grands stockages de gaz, notamment, l'information des maîtres d'écoles voisins avait été lumineuses : « *Si c'est un gaz lourd, faites grimper les élèves sur les tables. Si c'est un gaz léger, qu'ils se mettent sous les tables.* » « Évident mon cher Watson ».

### **AU SON DU CLAIRON**

- ✓ **BUNKER.** Un événement grave se produit. Surtout, ne vous exposez pas. Exercez votre droit de retrait, fermez votre bureau à double tour, descendez au plus vite dans votre abri antiatomique, mettez-vous les yeux écarquillés devant BFM, et ne bougez plus !

Juste avant de vous barricader, n'omettez pas d'envoyer un ordre général : « Interdiction à quiconque de communiquer. Les seules communications seront faites par le n°1, une fois que l'on pourra rassurer la population ».

Vous pouvez aussi bloquer toute mobilisation en décrétant d'emblée : « Ceci n'est pas une crise ». Ou tonner : « Interdiction de se réunir en salle de crise tant que tout le monde n'est pas là ».

- ✓ **VENTILATEUR.** Il peut être dangereux cependant de choisir le mode « Bunker » au cas où, par extraordinaire, un retour d'expérience que vous ne contrôleriez pas totalement serait engagé, et pire, aboutirait. Choisissez alors plutôt le bunker haute tension. Vous devez faire montre d'une activité vibrionnante sans limite. Vous appelez tous les étages supérieurs, vous répondez à tous ceux des étages supérieurs qui veulent en savoir davantage, et vous répercutez toutes leurs questions pressantes à vos services qui devront vous répondre sur-le-champ, toute affaire cessante, pour que vous soyez en capacité de satisfaire comme il sied les étages royaux. L'important est de bien nourrir tous les généraux en chambre, fussent les batailles engagées être constamment entravées par ces incessants rapports exigés par le système de défaite nationale. Ne manquez pas de répercuter des exigences aussi cruciales que la fourniture du tableau des avancements ou celui des retraites à prévoir dans les dix années qui viennent. Il y a des tableaux Excel qui ne sauraient attendre.
- ✓ **CHAR D'ASSAUT.** Vous n'étiez pas là lors de la dernière crise de santé publique, qui avait été un échec national de grande envergure. Il avait fallu traiter la question d'une vague de chaleur scélérate, en plein mois d'août ; on avait espéré pouvoir classer les rares alertes reçues en les empilant à la hâte sous une même étiquette réconfortante : « mort naturelle ». Mais la crise n'avait pas suivi les éléments de langage, et avait fini par faire une quinzaine de milliers de morts. Heureusement pour l'Autorité de l'État, le Plan Blanc avait pu être déclenché par le Premier ministre dès la fin de l'épisode.

Cette fois, c'est vous qui êtes ministre et, s'il se passe quelque chose, vous êtes décidé à décider – mieux, vite, et grand. Surtout à montrer de quel bois vous êtes fait : un vrai Guderian franchissant les Ardennes infranchissables.

Et voici que l'on annonce une température stratosphérique à Marseille, qui va faire frôler les seuils prévus nationalement pour un déclenchement du Plan canicule flambant neuf. On va dépasser les 30°C ! Du jamais vu dans la région.

Ministre vous faites donc donner ordre au préfet de Région de déclencher le fameux « Plan ». Patatras, le Préfet en question, qui n'est pas un jeunot, fait remarquer que 31-33°C à Marseille, ce n'est tout de même pas la fin du monde, et que le déclenchement de ce « Plan » n'est peut-être pas une impérieuse nécessité pour sauver la Nation d'une nouvelle débâcle de 40. Rien n'y fait. Vous, Ministre, donnez directement ordre au Préfet, qui doit donc obtempérer avec la grâce requise d'un grand serviteur de l'État.

Information immédiate. La presse, qui n'est pas dupe, prend la conférence de presse préfectorale avec un amusement exquis. On apprendra aussi que le Plan a été également appliqué en zone montagneuse où il était loin de faire chaud. Marseille fut sauvée du désastre. Et Briançon put expérimenter un plan canicule pour environnement frigorifié.

- ✓ **RUSH.** Mais revenons à du lourd. Il vient d'y avoir attentat, catastrophe industrielle ou « naturelle ». Dès qu'un média d'information continue affiche un *Breaking News*, votre sang ne doit faire qu'un tour : « Je fonce ! ». Vous vous précipitez sur les lieux. Avec vos entourages. Comme Bonaparte sur le Pont d'Arcole, l'épée à la main sous la mitraille. Et s'il s'agit d'une attaque terroriste, même s'il n'y a aucune victime, il faut débouler sur place pour bien montrer aux terroristes qu'ils ont la mainmise totale sur votre agenda. D'ailleurs, les médias d'information continue ne manqueront pas non plus de vous convoquer là où sont déjà leurs caméras pour faire des images, suivre la chorégraphie rituelle – « on attend le Ministre, il est en route, il va arriver, il arrive, ne quittez pas l'antenne », et avoir de quoi meubler, surtout s'il ne se passe pas grand-chose. Vous devez faire don de votre agenda à la France des petites lucarnes.

Le plus important est votre image et votre réputation, d'autant plus en crise. N'oubliez donc pas de demander aux journalistes de vous prendre sous votre meilleur angle, en insistant de vous prendre en photo d'en bas pour montrer votre grandeur.

- ✓ **NO SHOW.** Vous pouvez bien sûr aussi hésiter et revenir à la préconisation n°1 : « Bunker ». Vous faites alors l'hypothèse qui tombe sous le sens : l'inverse d'une erreur funeste est une assurance de réussite triomphale. Donc, vous n'allez pas sur place, vous restez à l'abri de vos murs. Cela a parfaitement réussi à la Première ministre britannique lors de l'incendie dramatique de la Tour Grenfell (14 juin 2017). Pas de chance, la Reine sortit de Buckingham Palace pour aller auprès de ses sujets, et les médias furent féroces en opposant en première page mépris de l'une et bienveillance de l'autre : « A tale of two leaders ». <sup>6</sup>

- ✓ **COM : CADENCE D'ABORDAGE.** Vous avez opté pour le rush. En chemin, n'oubliez pas de tweeter en donnant des informations sur la situation que vous ne connaissez qu'à travers le micro-trottoir d'un témoin expliquant sur les ondes, avec force détails, et l'émotion qui en fait un « bon client » médiatique, ce qu'il n'a ni vu, ni entendu, ni compris.

Vous pouvez aussi donner des conseils définitifs marqués au coin du bon sens des ignorants : le gros bon sens paye toujours et l'image frappante et « virile » fera un triomphe dans les médias d'émotion continue. Au nombre des références gagnantes : « Envoyer les

---

<sup>6</sup> « A tale of two leaders », *Daily Mirror*, Saturday 17 June 2017.



Canadairs », « Engager la Légion », « Faire venir le Charles-de-Gaulle », « Sortir les chars », etc.

N'hésitez pas non plus à donner déjà les conclusions d'une enquête qui n'a pas encore commencé : l'essentiel est de préempter le narratif qui va tout colorer par la suite. Votre assurance, adossée à des évidences incontestables au vu des bribes d'information attrapées entre deux portes, fera de vous le héros incontesté de l'affaire. Vous aurez au moins gagné un quart d'heure de grand confort et de grande audience.

Pour combler le vide intersidéral d'informations dans les premières minutes de la crise, n'hésitez pas à rappeler vos actions politiques menées dans le passé pour montrer "que vous aviez raison", "que vous avez agi" (mais pas assez fortement à cause de tel ou tel adversaire politique incompetent), "que vous saviez" – vous... Si l'improvisation vous est familière, n'hésitez pas également à vous lancer immédiatement dans de fulgurantes déclarations politiques en annonçant un changement de la loi, un durcissement des règlements en vigueur, la libération d'un budget colossal pour que cela ne se produise plus jamais, des indemnisations totales de tout à la charge de l'État... Cela fera couler beaucoup d'encre, et vous occuperez toutes les « Unes » et autres « Émissions spéciales » en attendant que la crise se développe.

Pour capter mieux l'attention, vous pourriez aussi faire un gros coup en innovant : vous promettez solennellement que tous les stress traumatiques liés à un temps de pétrification de dizaines d'heures d'horreur devant les images de télé seront pris en charge par l'État. Vous rassurerez ainsi tous les téléspectateurs sur la couverture des risques qu'ils vont pouvoir continuer à prendre dans la joie (morbidement) et la bonne humeur (qui brutalement cèdera la place à des états bien dépressifs). Et les chaînes seront aux anges de voir que, pour une fois, un Ministre ne les accuse pas d'aggraver la situation, et ne vient pas mettre en difficulté leurs rentrées publicitaires.

- ✓ **RÉQUISITION.** Si d'aventure le lieu concerné n'est pas dans la capitale et qu'un avion doit être utilisé pour vous emmener, vous et votre suite, sachez montrer qui est le Chef. Par exemple faire savoir avec une détermination cinglante ne souffrant aucune contestation : « L'avion disponible est réservé aux politiques ». Les secouristes en tireront une telle rancœur (la seule chose qui les intéresse dans la vie c'est de sauver du monde !) qu'il sera crucial, bien entendu, de n'autoriser aucun débriefing à l'issue de l'affaire. Mais le risque est nul : chacun sait bien qu'il ne faut jamais aller chercher sous le tapis d'honneur – on ne sait jamais ce qu'on pourrait trouver. Le fin du fin est de faire la course entre les deux têtes du pays pour lâcher le subalterne de cohabitation, le planter à l'arrivée et faire tout seul la conférence de presse imposée.
- ✓ **TAMBOUILLE.** Il ne faut jamais perdre une occasion de montrer qui est le plus fort. Un Ministre, un élu, doit s'imposer face aux risques : il est plus fort qu'eux vu qu'il a été élu (ou pas) – lui... Il doit donc montrer qu'il les domine et affirmer ses positions politiques et personnelles qui ne font qu'un. Si un Ministre précédent a mal communiqué sur une crise de santé ou autre, il ne commettra pas la même erreur : il utilisera le risque (aussi infime soit-il) d'une même crise pour enfoncer l'adversaire politique (national ou local) et agir en défenseur des pauvres gens face aux aléas climatiques, industriels ou humain...

Certes, l'erreur est humaine, mais un Ministre, lui, est surhumain. Un élu national ou local aussi. Si ce socle de conviction n'apporte pas obligatoirement des victoires écrasantes en matière de crise, au moins peut-il apporter une image virile qui sera utile à la prochaine consultation électorale.

## **AU CŒUR DE L'ACTION**

- ✓ **PULVÉRISER.** Vous avez vaguement le souvenir qu'il existe une doctrine faisant du Préfet le « Directeur des opérations » : il doit être à la tête de ses troupes pour superviser l'ensemble de la manœuvre. Mais foin de ces balivernes d'intendance : vous devez exiger que le Préfet vous attende à l'aéroport, vous conduise sur les lieux de la catastrophe, vous ramène à la préfecture pour un point général auquel auront été convoqués tous les intervenants à commencer par les plus essentiels. Si d'aventure cette triangulation exige des trajets de plus d'une centaine de kilomètres (par exemple Genève-Aéroport—Chamonix—Annecy—Genève, 265 km). Dès la fin de la réunion, le Préfet devra vous ramener lui-même à l'aéroport. Tout est ainsi bien ficelé pour que votre tournée ait conforté votre ego comme il sied, et ait bien mis en valeur votre supériorité triomphante. Bien entendu, ce traitement royal doit être réservé à chacun des quinze ministres qui vont affluer dans le désordre pour « en être ». On peut ainsi parvenir à mobiliser tous les moyens locaux disponibles.

- ✓ **COMÈTE DE HALLEY.** En arrivant sur place, vous devez former une foule compacte d'autorités de toute nature. Vous irez directement en zone rouge en vous moquant de tous les barrages de sécurité : l'accès vous est libre de droit, et le nombre de barrages franchis est la marque même de la magnificence de votre majesté.

D'ailleurs, les terroristes s'abstiendront de tirer si vous êtes là : ils ne vont tout de même pas se mettre à descendre non seulement tout un gouvernement, mais le président de l'Assemblée nationale et sa suite, le président du Sénat et sa suite, les élus de tout bord et leurs suites, les dignitaires de tout poil et de toutes obédiences qui doivent être sur la photo.

De même, les immeubles ne s'effondreront pas, les gaz n'exploseront pas, dès qu'ils auront connaissance de votre rang et de ce qui lui est dû. Il n'y a d'ailleurs rien de plus photogénique qu'un commandant de Sapeurs-Pompiers se bouchant les oreilles en voyant un convoi officiel traverser et retraverser une nappe de gaz. Nul n'est à l'abri d'un miracle, et l'explosion n'est pas une obligation – ne jamais céder au pessimisme du commun.

Surtout, ne vous abaissez pas à demander aux opérationnels ce qu'il vaudrait mieux éviter de faire, et encore moins : ce que vous pourriez faire pour les aider.

- ✓ **SUBMERGER.** L'essentiel est d'envahir le PC avec vos entourages, et surtout une armée de photographes et de vidéastes, pour apparaître au cœur de l'action, au milieu des tempêtes.

Vous devez tout de suite capturer le « Commandant des opérations de secours » (COS) et le Commandant des Opérations de Police (COP), et être certain de vous afficher à leurs côtés, ou plutôt qu'ils s'affichent à vos côtés. Si vous pouvez détruire la structure de commandement en les gardant en otage, c'est une marque exquise de votre grandeur. Et si vous avez envie de parler à ces responsables, surtout faites-le au milieu d'une foule, dans un désordre indescriptible, tous micros branchés : ça fera de belles images de crise pour la télé – vous êtes un vrai leader au milieu de ses troupes, en plein champ d'Honneur.

Si vous le pouvez, et vous devez le vouloir, affichez-vous en donnant des ordres tactiques, notamment d'engagement d'assaut, ou d'extinction d'un feu que les experts préconisent de laisser brûler, pour la raison simple qu'on ne pourra l'éteindre.

Vous aurez notamment à cœur d'exiger que l'on traite en priorité immédiate un point singulier mis en valeur par les télévisions : par exemple un point d'incendie identifié par les chaînes d'information pour la raison qu'il est très photogénique – c'est là qu'il y a de

la lumière. Ce n'est pas, de loin, le plus prioritaire dans l'immense théâtre d'opérations à prendre en compte, mais au moins on répond ainsi aux dénonciations véhémentes des médias sur le fait que la lutte est à l'évidence mal conduite. Le dirigeant qui s'est opportunément parachuté au PC-crise aura à cœur de corriger lui-même cette erreur funeste du commandement, et de le faire savoir.

Essentiel : Affichez-vous en tenue complète. Soit pour célébrer la grande tradition de l'État : costume trois pièces, souliers vernis, cravate de rigueur. Soit pour montrer que vous êtes dans le vent : bottes (neuves de préférence), casque (avec votre nom dessus) et chasuble (à votre taille) – de la sorte, vous montrez que vous êtes, vous aussi, un vrai opérationnel (sans pour autant devoir vous salir).

- ✓ **MICRO-MANAGEMENT.** Surtout, ne demandez pas de résumé stratégique de la situation. Exigez tous les détails techniques. Vous n'y comprenez rien, mais ça occupera le COS (ou le COP) plus longtemps, et vous pourrez en extraire deux ou trois points au hasard pour mettre un semblant de compétence dans vos points de presse. Bien plus gravement, demander une présentation stratégique des enjeux risquerait d'encourager les chefs opérationnels à vous présenter des options, des dilemmes qu'il vous reviendrait de devoir trancher. Cela ne doit surtout pas advenir. Vous êtes là pour être vu, pas pour prendre des responsabilités, et surtout pas des risques un peu trop voyants.
- ✓ **COMMUNIQUER.** Vous devez d'emblée interdire toute communication de la part des intervenants de terrain. Vous ferez vous-même les points de presse tactiques. En donnant tous les détails opérationnels, même si vous n'avez pas le moindre commencement de compétence dans le domaine. Il vous faut occuper la scène médiatique au plus vite, et de façon exclusive, pour être certain qu'un petit camarade ne viendra pas vous voler la vedette. Vous ne pouvez pas laisser les opérationnels communiquer, ça vous ferait de l'ombre. L'essentiel de votre communication doit consister à reprendre, en plus véhément, les vociférations critiques entendues à la télé et à faire porter le chapeau au premier responsable que vous pouvez charger. Par exemple en accusant d'impréparation totale celui qui peut servir de bouc émissaire le plus commode ; et ce, même si, surtout si, de votre côté, vous avez été aux abonnés absents lors des préparations à l'événement qui a mal tourné.

De façon générale, n'hésitez pas une seconde à livrer des informations sensibles d'un point de vue de la Sécurité nationale. Donnez l'information sur le fait qu'un assaut est imminent, et sur toutes les procédures qui vont être suivies. Ou, juste après une intervention, sur toutes les tactiques adoptées par les forces de sécurité : ce sera excellent pour votre image tant journalistes et spectateurs sont subjugués dès que l'on évoque certains sigles de prestige ; et bien entendu chacun frissonne de bonheur à l'idée qu'un haut dirigeant lui fournit ce qu'il sait qu'il vaudrait mieux ne pas révéler pour la sécurité non du téléspectateur mais du citoyen, les deux pouvant d'ailleurs finir par n'être qu'une seule et même cible. Accessoirement, cela pourra aider les terroristes de tout poil à mieux préparer leurs actions une fois suivante. Mais ce n'est pas trop là votre problème : vous aurez certainement été appelé à d'autres hautes fonctions si d'aventure cela advenait. Donc, ne vous privez pas de divulguer à votre avantage ces pépites que vous aurez pu attraper au vol d'une réunion fermée à laquelle vous avez pu avoir accès. Et si d'aventure il s'agit d'une information sur le fait que des personnes sont cachées dans un sous-sol et que le preneur d'otages ne les a pas encore découvertes, n'hésitez pas à le révéler en direct, les médias seront friands de ces « détails » essentiels à l'information du citoyen dans une démocratie.

Quoi qu'il arrive, sachez aller droit à la communication-torpille qui mettra d'un coup tout le système de réponse en débâcle. Inspirez-vous des plus grands exploits en la matière si vous n'avez pas d'idée. Mais en général il suffit de laisser aller sa verve et son besoin irrésistible de crever l'écran de la télé. De façon toute naturelle la terreur violente que provoque l'événement conduit à faire des sorties de route aussi ahurissantes que spontanées. « Le pétrole ne traversera pas la Manche », « Il ne manque pas un bouton de guêtre », « Il y a peut-être des morts, mais c'est que des vieux », « Aucun problème, le pétrole est absorbé par le sable des plages polluées », « L'odieux attentat a frappé des Français innocents », « Tout est sous contrôle », « Arrêtez de vous plaindre, vous allez recevoir un tel pactole ! », « On ne va tout de même pas faire toute une histoire pour un enfant qui est mort ! », « C'est la faute du Préfet/du Maire/... », « On n'a pas le temps de vous remettre les corps, on a déjà suffisamment à faire avec la récupération des robinets », etc. Les possibilités sont infinies, vous avez un boulevard devant vous et il vous apportera la gloire pour de longues décennies.

- ✓ **LE ROI SOLEIL.** À la porte d'entrée de certains plateaux de crise on trouve l'affiche « *Leave your ego here!* ». Surtout, ne vous laissez pas impressionner. Vous êtes au firmament de la Création, le joyau ultime de ce que la Civilisation chrétienne et occidentale a produit de meilleur. Chacun vous doit prosternation et louanges. Pour bien établir ce qui vous est dû, n'hésitez pas à critiquer vertement les opérationnels, accessoirement membre de l'organisation dont vous avez la charge pendant un bref moment (que vous jugez d'ailleurs trop long) de votre fulgurante course aux honneurs. Répandre pareilles critiques devant la presse est encore plus jouissif pour votre ego. Descendre en flammes sa propre organisation est la marque indélébile de votre éminence. Si vous n'avez pas réussi à étriller quelqu'un, vous pouvez toujours vous en prendre à votre chauffeur, par exemple en le ridiculisant en public pour n'avoir même pas été capable de localiser sur la carte un petit village qui n'est visiblement pas dans la région que vous lui indiquez avec autorité. Si cela tourne à votre désavantage, changez prestement de sujet en proclamant que ce village n'a aucune importance.

Mais attention, si vous vouliez repérer ce village parce qu'il est dans votre circonscription et qu'il a été touché par la catastrophe, au contraire, mettez-le en avant, faites-en un martyr et assurez ses dizaines d'habitants que des millions seront libérés par l'État pour les aider car la France, c'est sa grandeur, n'abandonne pas ses ouailles. Vous reconstruirez le village et y veillerez personnellement (en faisant quelques points de presse très médiatisés sur place ainsi que des interventions au Parlement... de préférence dans les six mois qui précèdent les élections suivantes). Si vos engagements n'ont pas été suivis d'effets, accusez sans ménagement les bras-cassés locaux, vos opposants politiques ou l'inflation... tout sera bon pour vous mettre en avant pour vos électeurs.

- ✓ **ÉCLIPSE SUR COUR.** Vous avez l'extraordinaire pouvoir de congeler d'un coup le vaste PC, ruche bourdonnante, affairée à un travail exténuant, à une course contre la montre, pleine d'embûches. Lorsque le dirigeant paraît le cercle des courtisans s'agrandit sans nul bruit. Chacun se tait, se fige et observe, suspendu à ses pas, à ses dires, à ses silences, à ses signes et insignes. Chacun, sauf les plus aguerris, attend, figé, que le dignitaire donne les ordres. Le plus intéressant pour vous sera de voir tout un PC figé, attendant avant d'agir d'avoir reçu vos desiderata.

Il est d'ailleurs inscrit dans la Constitution que, pendant ce temps de congélation opérationnelle la crise est en mode « arrêt sur image ».

Si vous voulez passer un moment de rayonnement sublime, vous demandez une réunion que vous introduirez par quelques phrases fortes propres à dynamiser la vaste assemblée :

- « Messieurs, nous sommes ici parce qu'il n'y a pas de crise » ;
- « Ne cédon pas au pessimisme, ceci n'est pas une crise » ;
- « J'espère qu'autour de la table personne n'a de mauvaise nouvelle ».

Surtout, regardez bien les regards : vous saurez tout de suite à qui donner la parole, en commençant par les mieux disposés à ne pas vous indisposer. Et vous pourrez quitter cette réunion de décision stratégique en donnant l'ordre de bien appliquer les options qui n'ont pas été arrêtées. Sur le seuil, vous entendrez la traduction opérationnelle gagnante de votre réunion : « On fait comme on a dit ».

- ✓ **NARCISSE.** Si l'on vous soumet des options possibles pour traiter la crise, options qui viendraient contredire le storytelling monté de toutes pièces par vos communicants ou par vous-même (sans vos communicants, ou contre leur avis), et consacrant votre image grandiose de chef suprême, rejetez-les avec la dernière énergie. Lutte contre quiconque viendrait menacer le fondement le plus archaïque de votre identité : votre sentiment de toute puissance. Tout porteur de question n'a d'autre but que de réactiver votre angoisse de castration indépassée ; laquelle vous a conduit à un tel parcours de vie et à une telle place tout en hauteur et domination.

D'ailleurs, depuis votre tendre enfance, votre maman n'a cessé de vous le dire : « Tu es le plus beau et le plus fort », vous asseyant sur le trône de la toute-puissance infantile. Tout comme votre père vous a martelé dans votre adolescence : « Si tu ne te poses pas de questions, tu seras un homme mon fils ». Impensable de remettre en question, la loi familiale ! Faites de cette crise-là – la vôtre – la priorité absolue. Soyez un leader viril qui doit écrire l'histoire avec un grand H, à coups de hache s'il le faut. Régnant sur la Galerie des Glaces, vos serviteurs prosternés à vos pieds, vous seul pouvez nommer, instituer et illuminer toute chose.

- ✓ **PRIVATISER LES VICTOIRES, MUTUALISER LES DÉFAITES.** La règle est gravée dans l'airain : en cas de succès, le triomphe vous revient de droit ; en cas d'échec, tout le malheur viendra de la mauvaise information qui vous aura été donnée et plus encore de l'incompétence crasse des personnels engagés.

Surtout, si l'affaire risque de tourner mal, ne prenez aucune part aux décisions d'engagement une fois que vous avez donné une direction claire et ferme sur le mode : « Faites au mieux ».

Gardez une porte de sortie pour pouvoir critiquer les responsables de l'opération en cas d'échec. Donc n'assumez rien. Et notez bien tous les points, tous les maillons faibles, tous les acteurs à qui vous pourrez faire porter le chapeau en cas de problème ultérieur : ce sera très apprécié dans les chaumières.

Pour faire face à la vindicte populaire, si elle advient, évoquez avec emphase la grande Histoire de France : les responsables étaient lynchés publiquement pour assouvir ce besoin bestial de certains. Engagez-vous à revoir les sanctions pénales à l'encontre des responsables désignés sur-le-champ avant tout procès, voire à remettre sur la table la peine de mort.

- ✓ **POPULATIONS.** Pour bien apparaître comme protecteur et sauveur de la Nation, vous devez exiger du responsable opérationnel qu'il vous donne des informations positives,

optimistes, de façon à ce que vous puissiez « rassurer la population » et ainsi tenir votre rang à mi-chemin entre les humains et les dieux. S'il n'y a aucune information réconfortante, soit vous inventez des nouvelles positives, soit vous abandonnez la communication aux opérationnels.

Vous devez au plus vite dénoncer la « panique » de la population et lui enjoindre de ne prendre aucune initiative aussi longtemps qu'elle n'en a pas reçu l'ordre de la part des « autorités supérieures ». Si d'aventure tout se passe bien, ou pire, s'il y a déjà des dynamiques d'entraide positives et efficaces en cours, vous aurez ainsi la possibilité de casser liens, initiatives, et volontés collectives.

L'important est de donner des ordres cinglants, comme vous en aviez reçus lors du service militaire que vous n'avez pas fait. Parmi les plus inspirants : « Ne bougez pas, les cars militaires vont vous évacuer vers des centres de regroupement où vous serez triés ».

Surtout, revenez aux valeurs sûres, elles vous guideront au long de votre pilotage de la crise : Face au chaos, la population a besoin d'un berger. Soyez ce guide qui, d'une main ferme, dirigera ces moutons vers l'étable bien au chaud, loin de toute réflexion ou questionnement pouvant mener à des contestations ou pire à des changements, voire des « progrès ». Au royaume des dieux, l'idée même de « progrès » est essentiellement blasphématoire.

De toutes les manières, il vaut mieux une servitude volontaire que de la panique ouvrant sur des récriminations non respectueuses.

- ✓ **VICTIMES.** Ce chapitre est infiniment délicat. Et il vous terrorisera car vous allez devoir rencontrer de « vrais gens », en situation dramatique. Vous avez plusieurs possibilités :
  - Survoler la zone en avion, ou en hélicoptère, et repartir vite fait, sans vous poser (c'est le modèle « Katrina »).
  - Aller au plus vite à la rencontre des victimes, si possible encore à terre dans leur propre sang. Accompagner les secouristes en portant le cas échéant le brancard – encadré par des journalistes que vous avez invités à dépasser les périmètres de sécurité pour vous montrer en action.
  - Aller visiter les hôpitaux, mais sous la protection de hordes de photographes, les cohues vous évitant tout contact un peu dérangeant.
  - Faire un grand discours.
  - Vous transformer en psychologue [de comptoir] : vous devez montrer que vous êtes solide comme un roc, et parler, parler, en rappelant aux victimes ce que vous avez fait comme responsable politique et ce que vous allez faire maintenant pour leur bonheur.

Hélas, il sera sans doute délicat de vous engager sur des pistes suivies avec brio aux Etats-Unis : un président se mettant, comme il le ferait dans un zoo, à jeter des paquets de papier toilette et des biscuits aux grappes humaines venues dans quelque centre de survie à la recherche de tout. Certes, cela rassure un électorat toujours prompt à tenir toute victime pour responsable de son malheur, et donc consolide l'assurance de réélection. Mais il y a des bornes qu'il vaut sans doute ne pas trop dépasser dans nos contrées qui ont gardé quelque rapport avec l'idée de dignité humaine.

Quoi qu'il arrive, la rencontre avec les victimes, c'est le choc entre deux univers : la culture de dossier d'un côté, le vital de l'autre. On le voit de façon criante dans le témoignage de Françoise Rudetzki, Fondatrice de l'association SOS Attentats :

« Lundi 30 juin 2008. Ministère de l'Intérieur. Je dois rencontrer la ministre. Dès le début de la conversation, [elle] souligne qu'il n'y a pas eu d'attentats depuis onze ans

[...] Je reste sans voix. De terrorisme et des risques d'attentats majeurs, il n'a pas été une seule seconde question pendant cet échange. À nouveau, je me retrouve confrontée au déni le plus total, vingt et un ans après l'année 1986, lorsque les politiques nous expliquaient que nous en avions fini avec le terrorisme et qu'une loi n'était pas nécessaire. [...]

J'avertis encore et toujours les pouvoirs publics de l'imminence de nouveaux événements dramatiques. Le pays n'est pas prêt à affronter une seconde vague d'attentats. Or, il se pourrait bien que le pire soit devant nous. [...]. J'étais loin alors d'imaginer combien les faits me donneraient raison [...] J'exprime ces craintes aux membres du gouvernement que j'ai l'occasion de rencontrer. Et je reste interdite de leur aveuglement et de leur lenteur à mettre en place les mécanismes nécessaires. [...]

À l'issue de la séance, je m'enquis de la date de sortie du texte. "Prochainement," me fut-il répondu. L'instruction fut publiée le 13 novembre, jour de la seconde vague d'attentats, raison sans doute pour laquelle elle fut datée de la veille. »<sup>7</sup>

- ✓ **FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE ? SURTOUT PAS !** Certains écervelés qui ne connaissent rien aux choses de la vie, administrative et politique, ont pu préconiser des innovations comme la mise en place de petites équipes de réflexion stratégique aux côtés des dirigeants pour les situations les plus complexes. Surtout, refusez ! Tuez dans l'œuf ! Vous devez bien vous pénétrer du principe selon lequel « tout est politique ». C'est à vous, et à vous seul, d'énoncer l'unique réponse de bon sens possible, et de consolider la conviction générale du caractère indiscutable de la trajectoire que vous aurez déclamée. Une Force de Réflexion Rapide vous compliquerait outrageusement la tâche en rajoutant de l'intelligence et de l'inventivité, là où tout ne doit être que fait du Prince et détermination d'autant plus pure et indiscutable qu'elle sera aveugle.

Un principe doit s'imposer : « *En crise, ce n'est pas le moment de réfléchir !* ». À vous de savoir rapidement énoncer la règle sacrée : « *On est ici pour résoudre les problèmes, pas pour s'en poser !* ». Et si d'aventure quelque Lanrezac fait savoir à votre état-major que l'adversaire est passé par la Belgique, ou pourrait franchir les Ardennes infranchissables, envoyez-le à Limoges ! On ne doit jamais casser ainsi la porcelaine des grands.

- ✓ **EXFILTRATION.** Si l'opération donne des signes de complication, faites rapidement une ultime déclaration dramatisant les motifs d'émotion les plus abyssaux, faisant vôtres les critiques qui déferlent sur les petites lucarnes. Ne manquez pas d'émettre des condamnations non voilées à l'endroit de la manœuvre (« qui n'a pas suivi vos ordres »), et tournez les talons. Juste avant de quitter, et de disparaître pour le week-end, vous pouvez tout de même lâcher : « *La cause est accidentelle, ce n'est pas du terrorisme* », ce qui sera perçu automatiquement comme la preuve du contraire selon la règle – « *Never believe any rumour until it has been officially denied* »<sup>8</sup>

## **APRÈS LA CRISE**

- ✓ **DÉBRIEFING.** Le mieux est de mettre en place les conditions d'un renoncement volontaire général à tout débriefing sérieux : il suffit d'exploiter à fond les tiraillements

<sup>7</sup> Françoise Rudetzki : *Après l'attentat*, Calman Levy, 2016, p. 9-10-11-12 ; 17 ; 56 ; 57 ; 58.

<sup>8</sup> "Party Games", *Yes Minister*, op.cit. BBC, reprenant le mot de Otto von Bismarck.

endémiques entre les institutions engagées dans la bataille. N'autorisez que des débriefings parcellisés, chaque organisation étant encouragée à voir ce qui n'a pas fonctionné chez ses concurrents, tout en glorifiant ses propres exploits.

Bien évidemment, interdisez tout débriefing qui serait pensé et conduit par une instance tout à la fois forte, indépendante et respectée.

À la place, vous n'omettez pas d'organiser maintes manifestations de prestige où vous ferez intervenir des personnes qui n'ont pas participé à la résolution de la crise mais qui peuvent être de précieux greffiers des enseignements et narratifs que vous souhaitez fixer pour l'éternité. En général, il n'est pas trop difficile de trouver des volontaires. Bien entendu, le mieux est de prendre la présidence de la manifestation, ou tout au moins des tables rondes les plus potentiellement critiques.

Surtout, et là c'est vraiment sérieux : n'organisez à aucun moment un débriefing au sein du Gouvernement, entre les Ministres et leurs conseillers impliqués dans cette gestion de crise. Ce ne serait que perte de temps. Il faut éviter de mélanger les torchons et les serviettes. Laissez ce travail aux administrations et services opérationnels, qui sauront parfaitement ce qu'il faut éviter de questionner.

- ✓ **RÉSEAUX.** La crise aura sans doute révélé quelques failles, et notamment les vôtres. Vous devez immédiatement mobiliser vos carnets d'adresse, vos camarades de promo, et bien plus encore vos réseaux de l'ombre, pour bloquer toute critique. Quelques appels bien ciblés, quelques mimiques, quelques silences entendus, et chacun saura ce qu'il doit faire et surtout ne pas faire, quelles portes fermer à double tour, quelles questions enterrer avant même qu'elles ne soient ouvertes, quelles conclusions solidifier et quels pitons fixer de façon définitive. Bien sûr, vous saurez dénoncer avec emphase et empressement tout irresponsable qui oserait parler de « complot ». Il n'y a là aucun complot, c'est juste du bon fonctionnement du pouvoir, qui doit emprunter à l'iceberg pour se perpétuer.

Veillez bien entendu à ce que votre nom ne soit jamais cité dans aucun rapport... excepté bien évidemment pour mettre en avant vos démarches positives, vos décisions de leader charismatique et votre clairvoyance. Faites remplacer votre nom par celui du Préfet, représentant local de l'État, ou du Maire.

Pour ce qui est du Préfet, évitez de mentionner qu'il a reçu autant d'instructions contradictoires à appliquer que de Ministres en charge (ou non) du dossier, et qui tenaient à intervenir quoi qu'il arrive.

- ✓ **CAPACITÉ DE NUISANCE.** Vous aurez scrupuleusement noté toutes les failles des autres, et vous saurez faire savoir que vous les avez notées. Bien sûr, vous aurez aussi fait comprendre que vous n'exploitez ces lignes de faiblesse que si vous y étiez contraint. C'est l'essentiel de la réussite : non la capacité d'excellence (trop dangereux en raison des inquiétudes et terreurs que cela déclenche), mais bien la capacité de nuisance. C'est l'atout maître pour le triomphe et la robustesse de carrière dans les grandes organisations.

Demandez à tous les services de faire un déroulé général des faits et des actions la plus précise possible reprenant toutes leurs actions entreprises, si possible accompagnée des courriels voire des enregistrements téléphoniques adéquats. À nouveau, veillez par la suite à ne partager (par exemple avec une commission d'enquête ou des journalistes bien choisis) que le seul déroulé corroborant vos propos, votre réussite et votre magnanimité.

- ✓ **COMMISSION D'ENQUÊTE.** Il sera sage de tout faire pour la rendre impossible. À défaut inopérante, ou garantie sans risque. Pour cela, il est crucial de s'assurer que ses



membres ne connaissent rien aux questions de crise, et que président, vice-président et rapporteur seront bien cooptés pour qu'il ne soit pas nécessaire de leur indiquer les points à ne pas soulever. D'ailleurs, un certain nombre de postes de prestige pourront être opportunément ouverts et réservés à ceux qui auront su comprendre d'eux-mêmes où devait ne pas aller leur plume.

Il est des leçons éternelles à reprendre dans tout rapport. Entre autres recommandations rituelles :

- « Développer la culture du risque » ;
- « Former les responsables à la communication médiatique ».
- « Prévoir une meilleure coordination » ;
- « Mieux impliquer les maires » ;
- « Faire des exercices en impliquant les populations » [mais sans leur proposer de réelle participation – inconcevable et coupable],
- « Engager un dépoussiérage des sirènes et prévoir, À *TERME* [c'est le mot essentiel], des moyens plus modernes ».
- « Fusionner tous les services pour un travail plus efficace ».
- « Améliorer le flux d'informations entre les opérationnels et les dirigeants.
- « Renforcer les outils technologiques (pour éviter à l'avenir toute « erreur humaine »).
- Accélérer le passage au « tout numérique », et à « l'intelligence artificielle ».

Mais bien souligner *in fine* que, quoi qu'il en soit, notre système est envié du monde entier et que, si la situation n'est pas encore « *tout à fait optimale* », des progrès remarquables ont été faits depuis la Guerre, et que bien d'autres sont en cours permettant de « *rassurer les populations* » et de conforter l'excellence acquise depuis la naissance de la République.

- ✓ **NETTOYER LE TERRAIN.** La crise aura malencontreusement révélé l'existence de personnes inventives, sachant impulser des dynamiques à la fois inédites et gagnantes. En vérité, on leur doit le salut. Il vous faudra donc neutraliser au plus vite ces empêcheurs de capituler avec ferveur. Ils ont vu trop de failles, pire : de désertions criantes. Vous ne pouvez pas les laisser en liberté dans votre organisation, ou même ailleurs. À expulser au plus vite et à neutraliser où qu'elles se transportent. Ne conservez et ne valorisez que les gens que vous « tenez », c'est-à-dire qui ont beaucoup à se faire reprocher, et qui le savent.

Bien sûr, vous devez tout faire pour que les électrons libres de haut vol ne puissent pas publier quelque livre, ou à tout le moins que leur livre soit au plus vite soustrait à la curiosité de quiconque. Quelques appels ici et là sauront aisément faire comprendre ce qu'il vaudrait mieux ne pas diffuser outre mesure. Censure ? Absolument pas ! Vous devez partager la véhémence d'un Sir Humphrey (« *Yes, Prime Minister* », BBC), qui s'insurge avec la dernière énergie : « *Seules les dictatures censurent les rapports ! En démocratie, on ne les censure pas – inconcevable ! On se contente de ne pas les diffuser.* »

Dans cette ligne, si d'aventure un livre dont vous n'avez pas pu empêcher la publication a retenu l'attention d'un jury pour un prix, n'hésitez pas : intervenez ! Faites savoir au jury qui a décerné ce prix au livre inconvenant, et à l'unanimité, qu'il n'est pas question qu'il en soit ainsi. Certes, vous n'avez aucune légitimité pour intervenir, mais que pèse un jury au regard de vos connexions à vous ? Plein de honte, le jury s'exécute. Le seul grain de sable possible est qu'un membre du jury, qui se fâche d'avoir été bien lâche, se lâche à la sortie de l'auguste cérémonie en quelque palais, et fasse connaître en chuchotant à l'auteur du livre en question les raisons de cette absence de prix, qui étonne le plus grand nombre. Mais bon, l'important est le résultat.

- ✓ **COLLOQUES HEXAGONAUX.** Préférez intervenir en fin de colloque pour apporter la conclusion que tout le monde retiendra. Il ne vous est pas nécessaire d'assister à toute la conférence, vu que l'unique objectif est d'apporter votre vérité comme un bouquet final, magnifiant les messages à graver dans le marbre pour l'éternité. Cette position finale vous met en valeur et balaye en une déclaration toutes les idées innovantes qui auraient pu être lancées par quelques jeunes irresponsables. À vous de préparer des vérités claires et indiscutables. Vous êtes l'État et c'est votre parole qui fait loi. Et si d'aventure on vient de sombrer dans la catastrophe en termes de gestion politico-administrative, ne laissez place à aucun état d'âme, ne laissez aucun interstice pour le moindre questionnement. Fermez le ban, à double tour, et pour toujours : « *L'État n'a pas failli !* »
- ✓ **URBI ET ORBI.** Vous en avez horreur, mais il faudra pourtant faire ici quelque concession. Il vous faut apparaître dans des colloques internationaux pour consolider là aussi les narratifs nécessaires et la place de la France dans le monde. Mais ne vous inquiétez pas : si la règle de la manifestation en question est l'usage de l'anglais, parlez en français. Si la règle est que les orateurs sont limités à 15 minutes, venez avec un texte qui en demande 30 ou 45. Soyez certain d'avoir bien imprimé votre texte, et lisez-le d'une belle voix monocorde.

La substance du texte doit être toujours la même : magnifier l'excellence française à laquelle aucun autre pays ne saurait se comparer. Sur tous les sujets en discussion pour l'avenir, soulignez bien que l'affaire est déjà réglée dans l'Hexagone, ou le sera sous peu. D'ailleurs vous avez déjà convoqué tous les acteurs privés concernés et vous leur avez signifié vos décisions irrévocables (ou, mais il vaudra mieux ne pas trop vous étendre sur ce court-circuit : vous avez arrêté ces dispositions grandioses en l'absence des entreprises, ce qui vous a permis d'aller plus rapidement dans l'énoncé des progrès accomplis [si ensuite il s'avère que les décisions sont totalement inapplicables, vous pourrez toujours critiquer vertement l'entreprise en question, ou remercier son président comme aux bons vieux temps]).

N'omettez pas de bien lire le dernier paragraphe, inclus par défaut dans tous vos discours : « *Je crains d'avoir peut-être été un peu long* », qui doit vous valoir une dénégation aussi diplomatique qu'obséquieuse du président de séance, qui sait parfaitement comment se comporter avec la France quand on veut la flatter comme il convient. Il y a des protocoles qui sont heureusement profondément ancrés, et donc vous aurez toujours droit à un traitement royal, avec profusion de compliments de surface.

Bien entendu, après avoir délivré votre discours, filez sur le champ. Inutile d'attendre des questions qui pourraient ne pas respecter votre rang. Ni de rester écouter les autres interventions : les peuplades étrangères n'ont rien à vous apprendre. D'ailleurs vous serez arrivé au dernier moment pour délivrer votre discours, cela vous aura évité toute écoute d'autres orateurs qui risqueraient de vous faire de l'ombre.

Et vous laissez un grand vide dans la salle de conférence avec l'étiquette FRANCE, abandonnée à l'orphelinat, et à la consternation habituelle mais toujours distinguée des autres délégations.

**VERS L'AVENIR**

- ✓ **ÉLITES.** L'essentiel est de protéger son rang. Ne jamais venir à aucune préparation, à aucun exercice, vous permettant de faire progresser votre aptitude et vos pilotages en cas de situation gravissime et plus encore hors cadre. Si quelque critique ou question se fait jour sur votre envahissement intempestif des dispositifs d'intervention, par exemple, votre argument doit être d'un bon sens et d'une force inébranlables : « *On a toujours fait comme ça, c'est inévitable, et toute autre conduite serait inimaginable* ».

Vous devez bien vous pénétrer du principe primordial, et le faire savoir, que les situations exceptionnelles autorisent les dirigeants faire valoir leur droit de retrait. Ils ne sont en charge que des situations normales où leur excellence dans la conformité suffit à faire le bonheur du peuple et la robustesse de leur position dominante. Donc, inutile et malsain de venir à quelque exercice qui proposerait de s'entraîner au pilotage dans l'inconnu.

D'ailleurs, votre discours de protection ultime doit être inscrit dans les éléments de langage réflexes : « *La situation était exceptionnelle* », « *Personne n'aurait pu imaginer... [“qu'un pétrolier puisse couler si près des côtes”]* ». Donc n'allez pas chercher de « progrès » : ce sont des circonstances qui échappent radicalement à toute intelligence humaine, à tout pilotage rationnel, à toute responsabilité.

- ✓ **LEXIQUE.** Pour ne jamais vous laisser contaminer par l'esprit du temps, on pourra préconiser de s'entraîner à bannir les mots, penchants et dérives qui ne sont pas dignes des dignitaires : écoute, respect, bienveillance, légitimité, réflexion, distanciation, recul, agilité, invention, créativité, prudence, sérénité, responsabilité, altérité, partage, concertation, considération, complexité.

Au contraire, on s'efforcera de bénir : « *Moi-je* », « *j'ai-décidé* », « *Je gère !* », « *tout-est-sous-contrôle* », « *optimiste* », « *panique* ». Tout pour sacraliser : précipitation, interdiction, cloisonnement, silos, déni, manipulation, oubli. Aux grands maux les mots des grands.

Et ne vous laissez pas contaminer par des responsables étrangers, comme la ministre québécoise de la Sécurité publique qui félicitait et encourageait récemment ses concitoyens : « *Merci de vous êtes tout de suite mobilisés, continuez à être courageux* ». Les populations, ça « *panique* », ça ne saurait être « *courageux* ».

- ✓ **FORMATAGE.** Après une longue carrière, et comme vous avez glorieusement géré *une* crise (qui n'a fort opportunément donné lieu à aucun retour d'expérience), cela vous ouvre en grand les portes d'un noble établissement de préparation de la jeunesse brillante aux fonctions suprêmes. L'essentiel est de présenter aux auditeurs la doctrine nationale en cas de crise, les schémas d'organisation au sommet de l'État, les multiples strates administratives, qui seront les références imposées, et opposables au tiers état. Vous omettez bien entendu tous les cas, c'est-à-dire la majorité des épisodes, dans lesquels ces éminents schémas n'ont pas été suivis, ou ont été suivis mais avec des résultats que le monde entier ne nous envierait pas s'il s'intéressait à nous.

Mieux : vous devez vous faire nommer en charge de la notation des rapports qui seront rédigés à la suite d'expériences de terrain obligatoires. Si d'aventure vous tombez sur un [ou une] chef[fe] d'équipe qui a pu faire un remarquable travail dans une des ex-colonies de l'Empire, avec un groupe international d'élèves qui n'était pas simple à conduire, vous oublierez bien sûr cette dimension dynamique et créatrice de liens globaux. Vous soulignerez à l'envie qu'il manque une note en bas de page vers la fin du rapport, et surtout que l'on croit sentir des traces de convictions, de volonté, de vision, ce qui est strictement prohibé dans une œuvre administrative qui se doit, vous le soulignez avec force, d'être

incolore, inodore et sans saveur. Et le groupe en question se verra donc relégué en fin de classement, ce qui devrait être pour chacun de ses membres une bonne leçon de vie. Venu dans ce cycle de formation pour mieux comprendre la culture hexagonale en matière de leadership, tel-le ou tel-le « auditeur-trice » étranger-ère (accessoirement numéro 3 de son ambassade) sera ainsi lumineusement instruit-e des us et coutumes du biotope qu'il-elle est venu-e observer de l'intérieur, pour mieux le contrôler et le manipuler avec grâce de l'extérieur.

Toute votre action auprès des futurs décideurs doit consister à leur donner un solide bagage leur apportant une supériorité indestructible. Cela passe par un certain nombre de repères cardinaux que l'on s'efforcera de transmettre :

- Prudence : veillez à vous entourer d'une équipe sans âme afin de ne jamais être contredit.
- Peur du ridicule : cette auto-perception conduira à une paralysie protégeant de tout risque d'embarquée et à une hypersensibilité à toute critique, ou proposition pertinente venant d'autrui ou d'ailleurs.
- Supériorité : il faut former à se positionner d'emblée comme "sachant", face au peuple "ignorant" que l'on doit en permanence "rassurer" pour lui éviter de "paniquer".
- Guerrier : le décideur largué dans la nature sauvage doit considérer comme ennemis tous ceux qui savent ou qui pensent autrement, tous ceux qui vont plus vite ou osent avoir raison.
- Coloration : inculquer l'idée qu'il sera toujours possible de prétendre que tout a été bien fait, que tous les intervenants sont des héros, toutes les opérations sont des réussites, les pompiers admirables, les soignants exceptionnels, etc. Et que cela suffira à faire taire tout questionnement, toute récrimination et plus encore tout changement.

- ✓ **LIGNES DE FUITE.** De toute crise, comme on vous l'a dit pour ne pas vous inquiéter, on peut faire une « opportunité ». On n'a d'ailleurs jamais omis de vous rappeler le bon idéogramme chinois, ornement imposé de tous les colloques ; on a seulement toujours oublié de vous préciser qu'il n'y a d'opportunité que pour les personnes et les organisations préparées – pour les autres, il n'y a que de débâcles assurées.

Donc, si vous avez bien mérité de la Patrie, en appliquant le plus grand nombre des principes ici rappelés, consolidez votre position en vous jetant à corps perdu dans des conférences de haut vol sur des thèmes bien en vogue : « L'éthique », « L'écoute », « La confiance », « L'authenticité », « L'exemplarité du Chef », « Le leadership dans une société apprenante », « L'optimisme en action », « Messages aux Jeunes Générations ».

Avec bien sûr force détails vivants sur votre action sur le pont d'Arcole lors de la [seule] crise que vous avez connue, et qui aurait été un désastre international sans votre héroïsme tout au long de l'épreuve. N'hésitez pas à vous approprier les réalisations d'autres acteurs subalternes : in fine, le mérite vous revient, à vous, en tant que dirigeant supérieur. Racontez l'histoire comme vous l'avez vécue (ou comme vous voulez qu'elle soit retenue), peu importe les détails et nuances vu que le temps effacera ceux-ci des mémoires collectives pour ne retenir que votre narration.

Votre longue expérience de non-implication, d'évitement, et de règne sans partage saura faire de vous un conférencier très apprécié.

Et surtout n'oubliez pas l'essentiel, qui constituera le cœur de votre ultime message, quelle que soit la conférence : Tout ce qui est refusé là où il faudrait le travailler doit être enseigné « dès l'école maternelle ».

- ✓ **À SUIVRE :**

- « **QUAND LES EXPERTS EXPLOSENT EN VOL** ».
- « **QUAND LE CITOYEN HURLE À L'INFANTILISATION ET SE RUE DANS L'ENFANTILLAGE** ».

**Quelques lectures :**

Pierre SERVENT : *Le Complexe de l'autruche – Pour en finir avec les défaites françaises, 1870-1914-1940*, Perrin, 2011.

Vincent ARBARÉTIER : *L'École de la guerre, Sedan 1940, ou la faillite de commandement français*, Economica, 2012.

Christian MOREL : *Les Décisions absurdes*, II, folio essais, Gallimard, 2012.

Dominique CHALVIN : *Anti-Manuel de Management – Comment saborder sa carrière et couler son entreprise*, L'Archipel, 1992.

Eliot A. COHEN AND John GOOCH, *Military Misfortunes – The Anatomy of Failure in War*, Vintage Books, New York, 1991.

Dietrich DÖRNER : *La Logique de l'échec*, Flammarion, 1989.

**Des travaux pratiques, proposés ci-après.**

**EXERCICE 1****– LES RÈGLES D’OR –**

*“How to snatch disaster from the jaws of victory”*

**Donnez les 10 règles d’or :**

- ✓ Pour transformer le plus rapidement possible une amorce de crise en fiasco exemplaire
- ✓ Pour détruire instantanément, majestueusement, définitivement, la confiance des membres et des partenaires de votre organisation
- ✓ Pour casser toute collégialité naissante entre les acteurs vitaux de cette gestion de crise nouvelle et éviter toute amorce de cohésion nationale
- ✓ Pour dévitaliser le plus sûrement tout retour d’expérience
- ✓ Pour détecter, détruire et éjecter tout collaborateur qui a fait montre d’inventivité et pourrait devenir un problème

**EXERCICE 2****- TRAVAUX DE RECHERCHE -**

On vous sollicite pour prendre en charge les recherches suivantes :

1. Établir la liste des risques de crises en France (l'exhaustivité sera appréciée).
2. Établir une comparaison internationale de toutes les doctrines de gestion de crise de par le monde.
3. Développer un modèle mathématique permettant de modéliser le comportement des populations du nord de l'Europe en cas de bombardement nucléaire massif du sud de l'Europe.
4. Présenter les enseignements détaillés de toutes les crises survenues en France depuis la Seconde Guerre mondiale.
5. Demander à chaque Préfet et Maire - ainsi qu'aux Ministères et Agences nationales, et surtout aux grands acteurs privés - de rédiger un manuel exhaustif et détaillé des processus, activités et procédures de gestion de crise à appliquer par leur organisation afin de codifier et normaliser les pratiques et de disposer d'un unique guide complet de la gestion de crise en France.

Pour chacun de ses projets, vous présenterez votre réponse : recrutement des personnels, levée des fonds nécessaires, confection du tableau d'avancement prévisionnel, méthodes de travail, bibliographie, et résultats attendus.

**QUESTION : VOTRE RÉPONSE À CETTE DEMANDE**

## EXERCICE 3

### – PRODUCTION OPÉRATIONNELLE FLASH –

#### Le projet

Pour être certain de disposer d'une procédure gagnante à tout coup, un projet de haute ambition est décidé à l'échelon national :

#### 1. CODIFICATION

Afin de bien clarifier, lister, et codifier les pratiques, demander à chaque Ministère, Agence nationale, Préfet, Conseil Régional, Conseil Départemental, Maire, Grande entreprise de réseau, PME essentielle, hôpitaux, écoles, universités, associations, de rédiger un manuel exhaustif et détaillé des processus, activités et procédures de gestion de crise à appliquer par leur organisation en cas de crise de toute nature.

#### 2. UNICITÉ

Prévoir un travail rapide de mise en cohérence de tous ces manuels, afin de disposer d'un guide complet et surtout UNIQUE de la gestion de crise en France.

#### 3. SOUS-TRAITANCE

La mission sera confiée à un grand cabinet américain, qui devra avoir accès à toutes les données de risques de toute nature qui sont à prendre en considération pour la conduite de la mission.

La réputation du cabinet en charge, et la hauteur de la facturation, seront des arguments en défense tout à fait inattaquables si jamais il y avait une crise ensuite mal gérée.

Budget : les sommes en question proviendront des ressources propres à chaque institution ou organisation concernée.

#### 4. BACK-UP

En cas de difficulté pour satisfaire les exigences du Cabinet américain, prévoir de confier la tâche à un étudiant embauché sur une période de quelques mois pour la circonstance.

#### 5. INNOVATION

Le travail donnera lieu à une information mensuelle, publiée sur Internet. Il vous reviendra de conduire cette action révolutionnaire en termes d'appropriation démocratique du processus par tous les acteurs.

#### Votre mission :

Engager au plus vite la démarche, les résultats devant être exploitables dans le mois précédant la tenue des J.O.

On ne vous demande pas de vous prononcer sur la pertinence du projet.

**QUESTION : VOTRE RÉPONSE À CETTE DEMANDE**