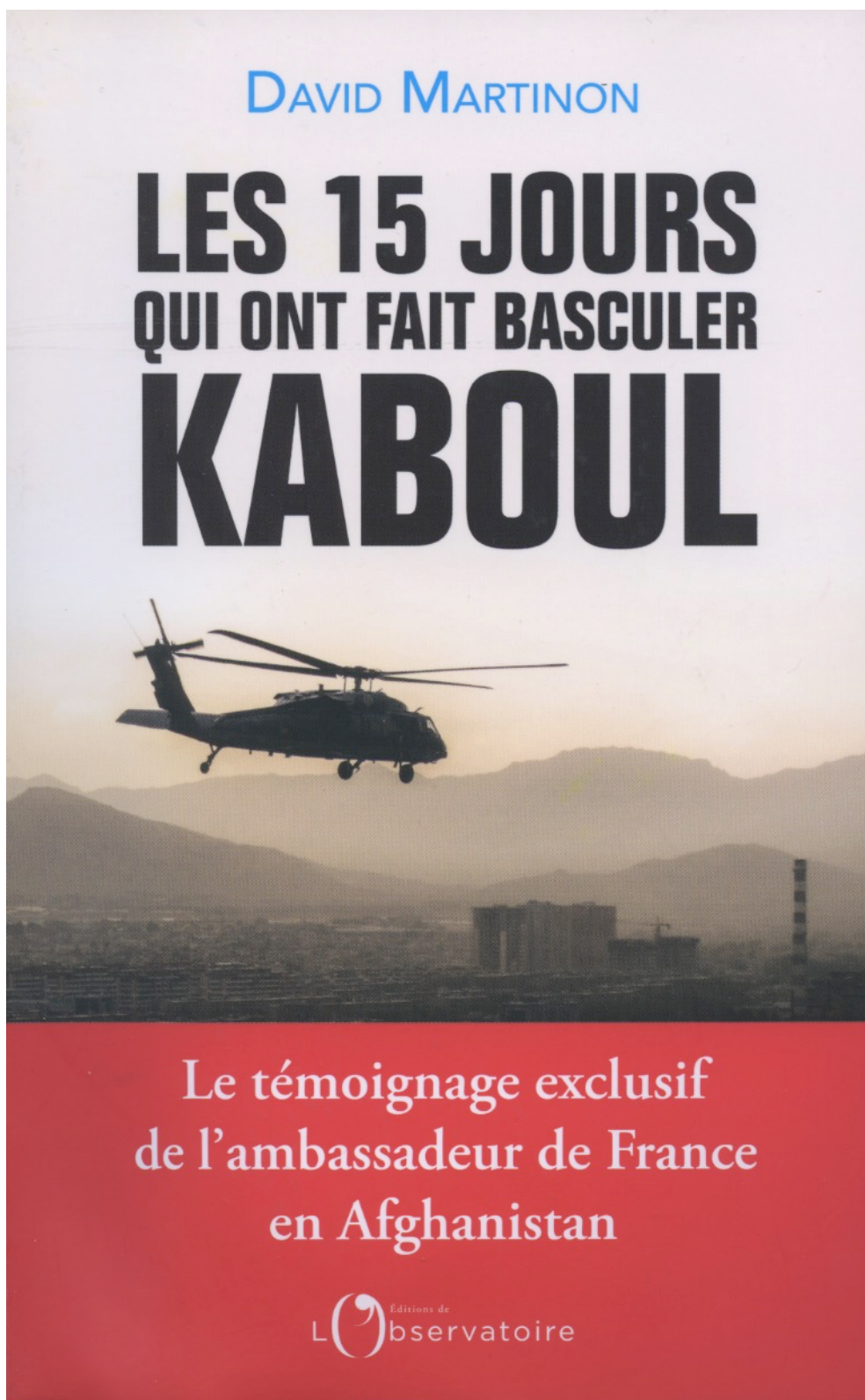


DAVID MARTINON : *LES 15 JOURS QUI ONT FAIT BASCULER KABOUL*
Le témoignage exclusif de l'ambassadeur de France en Afghanistan
Paris, Éditions de l'Observatoire, mars 2022.

Note de lecture :
Patrick LAGADEC
20 avril 2022



Les grands témoignages valent que l'on s'y attarde, pour les écouter en profondeur. Ils ont beaucoup à nous apprendre. Je me plonge ici dans le livre de David Martinon, comme je l'ai fait précédemment, notamment, pour le livre de Matthieu Langlois.¹

Lecture active

L'important, comme je l'indique dès l'abord de cette note, est de se mettre en posture active : l'admiration ne doit pas laisser la place à la fascination de convenance. Il s'agit bien de se mettre en posture d'apprendre, d'intégrer, de consolider ses repères et aptitudes.

Bien sûr, tout lecteur n'est pas appelé à devenir ambassadeur de France dans un pays plongé dans le chaos, mais tout responsable doit désormais se préparer à vivre dans des environnements de haute turbulence – qui appellent de nouvelles compétences. L'ouvrage apporte en l'espèce des points d'appui, des ancrages, des références particulièrement utiles dans les moments que nous vivons et serons de plus en plus appelés à traverser.

Enseignements

Le corps de cette note vise à repérer et transcrire nombre d'enseignements que nous offre l'auteur. Je n'ai pas cherché à ordonner, prioriser, simplifier, ces points essentiels. Comme on le ferait trop "normalement" en suivant le diktat du Powerpoint. Les Commandants américains de la force de sécurité US et OTAN en Afghanistan l'ont dit : "L'ennemi : c'est le Powerpoint".² Il s'agit d'abord d'ausculter la complexité, de réfléchir, de combiner une très large palette de compétences, loin des simples "slides" que l'on fait défiler comme à la parade. Le chaotique n'est pas un défilé bien ordonné, avec ses règles et sa chorégraphie qui doivent satisfaire le spectateur.

Je propose donc plutôt un entrelacement de lignes-repères qui doivent « former l'esprit » du responsable. À lui, en situation, d'inventer les meilleures combinaisons, les meilleures émergences pour conduire son action.

Pistes de travail

En fin de note, je prends la liberté de suggérer des pistes pour mettre nos organisations – en l'espèce le ministère des Affaires étrangères, mais bien au-delà – en situation. Les enseignements ont une portée bien plus générale – en posture de réussite pour les temps chaotiques qui nous attendent.

I – ADMIRATION

La lecture se fait sur un mode haletant. « C'est incroyable ce qu'il a fait ! Stupéfiant ce qu'ont fait toutes ces équipes d'élite ! »

À chaque page, des voies sont ouvertes, à l'arraché, dans le déferlement accéléré et constant de l'impossible, dans l'épaisseur du tragique qui plonge loin ses racines.

À chaque respiration, l'auteur nous jette au-delà des horizons communs. Voici, de façon brute, sans filtre protecteur, la responsabilité totale, la compétence opérationnelle exceptionnelle, à chaque minute, dans des temps qui s'étirent, déchirés de convulsions aussi soudaines que violentes... Bien plus que le "brouillard de la guerre", c'est une lourde mélasse explosive malaxée par du diabolique sur tous les fronts, à toutes les profondeurs.

Un autre monde de compétence et d'exemplarité. Qui sonne bien étrange quand on n'a cessé de se heurter aux fins de non-recevoir des organisations les plus diverses, fuyant à toute jambe toute question, toute anticipation, toute alerte inconfortable ; promptes à écarter toute personne

osant suggérer une autre vision, une autre préparation, non certifiées conformes ; et finissant par abandonner le terrain dès que le réel enfonce portes et fenêtres.

Admiration profonde.

Qui doit se doubler d'un ferme ***avertissement au lecteur : attention au piège de la fascination.***

Cette distanciation de confort qui accompagne trop de témoignages censés préparer à la "gestion de crise". Avec le sous-titre subliminal : "On vous a invité un surhomme qui va vous parler d'un autre monde, un monde qui ne sera jamais le vôtre – donc ne vous inquiétez pas !". Et chacun de se prosterner, en admirant de loin, de très loin. À l'abri de cette fascination de protection.

Oublions ce bunker d'illusion. Suivons ce récit en recherchant activement et positivement ce qu'il nous apprend en matière de pilotage de crise.

On objectera que l'ambassadeur de France nous parle d'un monde de l'extrême, Kaboul submergé par les hordes barbares, qui n'est pas celui des responsables des choses « normales ». Défense non recevable : les temps sont promis à devenir de moins en moins « normaux », de plus en plus chaotiques, et il faut au contraire prendre le témoignage à bras le corps, non le ranger au royaume des récits extra-terrestres.

Aucune échappatoire. Lisons donc l'ouvrage avec cette recherche attentionnée des enseignements qu'il nous livre. Et apprenons au plus vite, car les questions du chaotique n'attendront pas.

II – ENSEIGNEMENTS

Il serait illusoire, et trompeur, de vouloir rendre compte de toutes les dimensions, de tous les fils, de toutes les émergences, qui tissent le pilotage et la navigation de l’ambassadeur et de son équipe dans ces « 15 jours » au pays du chaos.³

On peut néanmoins, sans trop trahir le parcours, relever quelques points forts, comme autant de pitons de sécurité dans une ascension de l’extrême.

Mais en insistant bien auprès du lecteur pour qu’il se saisisse du tout de l’ouvrage, et se mette en questionnement actif à chaque page. Les grands pilotages ne se laissent pas réduire à quelques têtes de chapitre, qui pourraient trop vite dériver vers un PowerPoint plus attrayant que pertinent.

Engagement personnel total

C’est le pilier primordial dans la situation. Rendez-vous brutal avec soi-même. Aucune triche possible. Zéro place pour l’évitement. Lucidité absolue. Questions au cœur de la démarche. Prise de risque impérative et assumée, quand les dispositifs de base ne sont plus opérants.

Si loin de nos formations à la gestion de crise qui, le plus souvent, psalmodient les schémas parfaits des dispositifs officiels gravés dans un marbre trop ancien, déversent des listes de règles à appliquer, simulent des scénarios déjà connus et sous contrôle.

C’est là la substance même du livre – de tout le livre, de la première à la dernière page.

Préparation puissante, qui vient de loin

Il faut pouvoir puiser dans ses ressorts les plus profonds, l’expérience, l’anticipation, les questions ouvertes que l’on s’est posées jusqu’alors. Plus encore : un rapport primordial à la dignité et la responsabilité.

Les fausses cartes de référence ont été éliminées ; une série d’autres cartes ont été explorées, esquissées, travaillées. Le plus inhabituel est probablement cette nécessité de devoir oublier les cartes de référence, pourtant appui ultime et compulsifs des moins préparés : « *La zone verte n’existe plus* ». (p. 15) Aucun traitement de surface, aucun « élément de langage » pondu à la dernière minute ne fera l’affaire.

Au nombre des préparations, l’écoute, le retour d’expérience actif qu’il s’agisse aussi bien des toutes dernières expériences que de données anciennes :

« Je demande à Farida, ma conseillère spéciale, de retrouver Gulbuddin, le garde qui avait tenu l’ambassade entre 1994 et 2001. Je veux comprendre et savoir à quoi m’attendre. [...] Je lui demande de me raconter le départ de nos prédécesseurs. » (p. 98)

Équipe rapprochée en totale confiance, tissu de relais sûrs

L’ambassadeur de France peut compter sur plusieurs équipes d’élite, chacune dans sa mission, chacune en lien constructif et inventif avec les autres équipes. Il est aussi en lien de confiance avec de nombreux interlocuteurs et réseaux externes qui, à tel ou tel moment, peuvent apporter des appuis décisifs. Et il s’implique personnellement, avec engagement physique et pas seulement cérébral :

« J’ai été clair sur le fait que je ne voulais pas être un poids mort pour ma sécurité rapprochée. [...] Alors j’ai voulu prendre ma part. Être actif, ne pas être une valise que l’on trimbale. Nous répétons ensemble les manœuvres d’urgence. Il est indispensable que je comprenne mieux leur métier, leurs contraintes, leurs objectifs, leurs procédures. » (p. 61)

« À Kaboul, il est, plus qu'ailleurs, crucial de bien recruter ses collaborateurs. On n'a pas le droit à l'erreur. En l'occurrence, je n'ai pas seulement besoin d'un adjoint tout-terrain. J'ai besoin d'un bon camarade, quelqu'un en qui je puisse avoir une totale confiance, d'un caractère égal, quelqu'un à qui je puisse laisser l'ambassade en gérance sans m'inquiéter, et surtout, quelqu'un avec qui on se marre. » (p. 129)

« Thomas relit l'analyse à laquelle il a également contribué. Nous travaillons souvent ainsi : je n'ai pas d'orgueil d'auteur, je lui demande de me corriger, il a une excellente plume et un jugement sûr. » (p. 143)

« Je joins Nicolas Roche, le directeur de cabinet du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères. Je lui dis que le moment est venu, ce qu'il comprend parfaitement, sans avoir besoin d'explications supplémentaires. Nous nous sommes suffisamment parlé de l'Afghanistan en amont. » (p. 145-146)

« J'appelle François Richier, mon prédécesseur, pour lui demander d'entrer en contact avec le Bureau de représentation taleb à Doha, pour assouplir les conditions d'entrée sur l'aéroport [...] Il n'y a pas de propos préliminaires entre nous. Nous sommes collègues et amis depuis longtemps. C'est un grand professionnel qui m'a courtoisement préparé la place et l'arrivée à Kaboul. » (p. 169)

« J'accueille Mortimer, le commandant du détachement du CPA 10, les forces spéciales de l'armée de l'air. [...] Avec ses adjoints, il intègre immédiatement l'équipe. Tous apprennent à travailler avec des diplomates et des policiers. L'entente est parfaite. » (p. 178)

Horizons, exigences, jalons

En dépit de lourdes incertitudes, voire de l'inconnu dans lequel on est jeté, il faut s'efforcer de discerner les horizons qui se dessinent, de se donner des exigences qui seront les ancrages de toute l'intervention, et de se fixer des jalons pour séquencer l'action – au moins dans une certaine mesure, et sous réserve de mutations rapides et profondes tant dans les données imposées que dans les jalons que l'on se fixe. On ajoutera, en exigence totalement opposée sur le spectre, l'attention portée au temps long, alors même qu'il faut bien entendu tenir des secondes où tout peut basculer...

« Je dis ma fierté de constater que les autorités françaises, sans l'ombre d'une hésitation, ont proposé de les [collaborateurs Afghans] mettre tous en sécurité, comme elles l'avaient fait, plusieurs années plus tôt, pour les interprètes de l'armée française à son retrait. C'est tout à l'honneur de la France, au moment où leur sécurité n'est plus assurée. » (p. 121)

« Nous proposons de nouveaux jalons devant amener au déclenchement d'une évacuation, et suggérons de les partager avec nos partenaires européens, à Kaboul et entre capitales, pour permettre, le moment venu, des décisions communes. De ce point de vue, les références que nous avons définies dans nos documents de planification de l'automne-hiver 2020 demeurent pertinentes [...] » (p. 118)

« Dans le même temps, nous nous efforçons de rapatrier en France les œuvres du musée national d'Afghanistan. C'est un moment que nous préparons avec passion, avec la conscience du temps long et l'importance de cet héritage commun. » (p. 122-123)

Anticipation immédiate hors cadre

Les signaux non conventionnels à scruter sont identifiés. On est clairement mobilisé pour se mettre en posture de réaction instantanée, à partir de ces cartes mentales déjà disponibles – grâce à cette capacité qui permet d'ouvrir des champs de surprise. C'est cela qui est décisif pour ne pas toujours être en retard de phase sur les événements. Le dirigeant, les équipes, sont de plain-pied, dans le rythme des événements.

« J'avais expliqué à Paris depuis longtemps que la prise de Jalalabad devait déclencher l'évacuation du personnel diplomatique et des Français » (p. 9)

« Pendant cette période [confinement], le temps est long. Je demande à mes collaborateurs de l'utiliser pour réfléchir à la suite ». (p. 69)

À-coups violents et multipliés, ascenseur émotionnel en folie

Rien n'est stable, les mauvaises nouvelles, les pulvérisations des plans et projets sont constantes. Usant.

« L'ascenseur émotionnel va pourtant redescendre. Martin et Gringo voient en début de nuit 7 Blackhawks s'approcher à basse altitude de l'ambassade. [...] Et là, les deux policiers voient des balles traçantes [...] viser les hélicoptères. Ceux-ci sont contraints de rebrousser chemin dans la nuit. Pour autant, l'ordre de préparation tient. « Tenez-vous prêts » est l'instruction. [...] À 4h02, je reçois l'information que l'opération d'exfiltration est annulée. Reportée plutôt. Officiellement. [...] » (p. 158-159)

« L'opération est annulée. Coincés dans cet ascenseur émotionnel, ils viennent de prendre 3 G négatifs. » (p. 175)

Chaos – “Controlled chaos”

C'est la confrontation à des univers hors de toutes nos représentations. Avec de nouveaux repères : non plus respecter des normes qui confortent un ordre convenu, mais savoir naviguer dans du torrentiel sans s'y noyer, sans se crispier sur une exigence de retour préalable à l'ordre avant d'agir.

« Vers 7 heures, le camp de réfugiés qu'est devenu l'ambassade se réveille. » (p. 161)

« Ce jour-là, la foule envahit la piste à chaque arrivée d'un gros porteur. Le colonel de l'US Air Force utilise le concept de « controlled chaos », sans dénoter d'excès de confiance dans l'avenir. » (p. 163)

« Le stock de rations et d'eau s'épuise. [...] Les bébés présentent des symptômes de diarrhée. Un médecin ausculte les enfants et délivre une vingtaine d'ordonnances. Reste à trouver les médicaments. [...] Moh obtient de remettre aux Afghans restés à l'extérieur les ordonnances et une somme d'argent récoltée parmi ceux que nous protégeons à l'ambassade. » (p. 182)

« Parmi les milliers de personnes, de l'autre côté du « Rio Crado », le petit canal d'eaux sales que quelques élus peuvent franchir pour accéder à une nouvelle vie, des centaines de personnes, comme d'habitude, en appellent à la France. L'équipe en reconnaît certains et les laisse passer. Faire passer quelqu'un, concrètement, cela veut dire identifier dans la foule hurlante de l'autre côté du ruisseau un visage ou un signe distinctif, le désigner, le faire jouer des coudes et traverser le cloaque, le faire tirer à bout de bras par un policier ou un soldat, et ensuite essayer de l'identifier à l'aide des documents qu'il nous présente. La principale difficulté pour nous est d'une part de trouver dans cette foule les personnes que nous cherchons et savons être là, et d'autre part de décider qui, parmi l'écrasante majorité des gens dont les noms ne nous disent rien ou les références sont incomplètes, sera autorisé à venir. Il y a la théorie et la pratique : qui prendre ? Il y a des choix déchirants à faire. » (p. 241)

Carte d'acteurs mutante, illisible

L'instabilité est une donnée fondamentale, l'ajustement doit être permanent, avec toutes les ruptures qui s'imposent.

« [X] ne semble pas au courant des négociations avec [Y]. [Z] non plus. [Y] joue donc une carte personnelle. » (p. 185)

« Les Américains sont bien au courant de l'opération, mais les Turcs arguent du fait que leur propre chaîne de commandement ne l'est pas. » (p. 198)

Avec même des surgissements totalement décalés : la bureaucratie au pays du barbare...

« Qari, le Taleb énervé, revient, avec 4 hommes d'escorte, se plaindre que ces affichettes ne sont « pas assez officielles » : elles sont manuscrites et il n'y a pas le tampon de l'ambassade. [...] Une signature sur chaque affiche ferait l'affaire. Le dieu de la paperasserie est révééré à Kaboul aussi, et il inspire les Taliban. » (p. 186)

Et parfois des clés de sortie pour le moins surprenantes dans leur simplicité :

« Je dois néanmoins m'employer à parlementer avec le capitaine des Marines qui tient le poste. Lui non plus ne semble pas vouloir laisser entrer les gens. J'ai pensé à mettre une veste de costume sur mon gilet pare-balles. C'est aussi à cela que servent les ambassadeurs : dans une situation chaotique, montrer que c'est un État qui parle, et pas seulement un homme. » (p. 199)

Carte des lieux

Dans un contexte chaotique, tout devient chaotique. Ici, les noms de lieux qui ne correspondent pas.

« Une difficulté non négligeable est la confusion quant aux noms de points d'accès. À l'intérieur de l'aéroport, nous parlons au début de North Gate, d'East Gate et de South Gate. Mais il ne suffit pas de dire aux personnes que nous voulons faire venir de se rendre à l'un de ces points : ces appellations ne correspondent pas à une désignation officielle, reconnue par Google Maps par exemple (il n'y a de toute façon pas de plan de la ville). Ainsi, quand on désigne North Gate, on ne sait pas au début que la porte tant utilisée pendant les premiers jours, au nord-est de l'emprise, n'est pas la seule. Il y en a une autre, plus centrale, le long de l'enceinte nord, mais jamais ouverte. Les gens qui arrivent en demandant à un taxi de les conduire à la porte nord de l'aéroport sont désespérés de voir certes une porte, mais personne pour l'opérer. Il leur faut alors marcher quelques kilomètres le long de la route jusqu'à tomber dans sa cohue de la véritable North Gate. » (p. 242-243)

Capacité à porter les poids morts, “insouciances coupables”

Nombre d'acteurs se montrent incapables d'entrer dans ces lucidités, questionnements, et dynamiques. Il faut savoir que ces interlocuteurs seront toujours prompts à rejeter les alertes, les questions, les préconisations de sécurité. « Non, rien ne se passera ; il ne faut tout de même pas exagérer ». Et il faut s'attendre à les voir s'effondrer le moment venu, implorer avec le peu d'énergie qu'il leur reste l'appui de celui et de ceux qu'ils n'ont jamais écouté [et ont tout fait pour neutraliser s'il le pouvait]. Il y a aussi les « insoucians », qui viennent par exemple en vacances dans une zone de guerre (p. 121), qui ne sont pas inscrits sur les listes prévues pour alertes et contacts – et qui déferleront tout d'un coup pour chercher de l'aide quand le réel débaroule. Dès lors, il faut prévoir d'être pressé de sollicitations aux pires moments, et même de devoir se mettre en grave vulnérabilité pour satisfaire leurs demandes, voire leurs exigences impérieuses, quand il est trop tard.

« Le délégué de l'Union européenne débarque à l'ambassade et demande l'hospitalité, que je lui accorde conformément à nos échanges des jours précédents. Puis il se ravise, et me demande à aller à l'aéroport immédiatement. Il n'a plus ni escorte ni voiture blindée, ce qui est une anomalie grave. Je donne donc instruction à ma sécurité rapprochée de l'emmener à l'aéroport militaire. C'est une brèche de sécurité pour nous. » (p. 10)

« Mes homologues m'écoutent poliment. Puis, à mesure que les semaines passent, je sens que mes propos les fatiguent. Certains sont même agressifs à mon égard. (p. 102) Lorsque Nicolas Roche [Directeur de cabinet du ministre des Affaires étrangères] me demande ce que font nos partenaires internationaux, et que je lui réponds : « rien », il a peine à me croire. » (p. 103)

« Fin avril 2021, je réunis les ONG françaises pour les informer de l'état de la menace. Je leur annonce, pour la première fois, qu'elles sont invitées à quitter le territoire tant qu'il en est encore temps. Le maintien des vols commerciaux ne sera bientôt plus garanti. Je perçois, discrets, les sourires goguenards des uns et des autres. « Cause toujours ». » (p. 105)

Agressivité à encaisser, nuls à supporter, dangereux à contrôler

Au moment où l'on met tout en œuvre pour protéger le plus grand nombre, pour répondre aux défis les plus difficiles, ceux-là même dont on s'occupe au mieux se mettent dans une spirale de dénonciations, de plus en plus difficiles à supporter. En l'espèce l'idée que “la France va abandonner les Afghans”, alors que justement tout est fait pour faire triompher l'inverse. « On a été abandonné » est bien la plainte récurrente des situation de crise, même quand on a tout fait, y compris contre les souhaits de ceux qui agressent, pour apporter la meilleure aide possible. [Alors malheur à qui s'est effectivement rendu coupable d'abandon].

« Je n'oublierai pas que parmi les [ONG] les plus agressives se trouvent certaines dont l'ambassade avait financé l'action. Et qu'elles nous demanderont, en août, d'évacuer non pas les Afghans qu'elles prétendaient aider, mais bien plutôt leurs proches. Sans un mot de remerciement lorsque nous parvenons à le faire, au prix de risques dont elles n'ont même pas idée. Au prix d'efforts que nous ne pouvons pas déployer pour ceux qui sont vraiment en danger. Le tout sur un ton encore plus agressif, que certain de mes collaborateurs, au fil des nuits blanches, finissent par ne plus supporter ». (p. 113)

Il faut aussi compter avec des acteurs bien à l'abri dans leur confort habituel, et dont la morgue n'a d'égale que l'incompétence.

« Mes amis à Paris m'apprennent que je suis pris à partie en France et au Royaume-Uni. De fins observateurs, certains Français avec un anglais limité, d'autres Britanniques, donc sans excuse, ont compris mon tweet « leaving the green zone » comme « j'ai quitté l'Afghanistan », et me critiquent depuis leur lieu de villégiature, à l'heure du spritz ou de la bière chaude, au son des cigales – quand nous avons les rafales et les grenades en fond sonore. Je suis obligé de poster une photo qui montre l'équipe au travail, dans le conteneur de Thalès qui nous accueille. » (p. 169)

Sans oublier les irresponsables :

« Celui qui, à Paris, trouvera intelligent de balancer l'information, quelques jours plus tard, alors même que la DGSi a déjà traité le déserteur taleb à la base d'Al Dhafa, celui-là est un irresponsable. En révélant cette défection, il en informa les Taleban et, ce faisant, rend plus difficiles nos opérations d'évacuation et nous met en danger. » (p. 198)

Autre point dans le spectre des acteurs dont il faut toujours se méfier en situation de crises, les indésirables qui ont fait du chaos leur terreau de choix, qui leur permet de prospérer aux dépens de ceux qu'ils manipulent.

« un Français condamné pour escroquerie par la justice afghane [...] Il est capable de tout obtenir de quiconque commet l'erreur de l'écouter. » (p. 173)

Combats inutiles, sérénité nécessaire

Au milieu du fracas des événements et des risques mortels immédiats, il faut côtoyer des acteurs totalement hors sol, qu'il est impossible de convaincre. Ils sont droit dans leurs certitudes, et cela prend la forme de phrases toutes faites, comme autant de maximes de protection ultime. Il est probable que toute égratignure les ferait s'effondrer. Alors s'impose l'exigence d'une sorte de retrait ouaté, comme face à des polytraumatisés, déjà profondément touchés par un syndrome pré-traumatique. Il est impératif de ne pas s'épuiser et sauvegarder son énergie.

« J'offre un dernier dîner le 15 juillet à mes collègues ambassadeurs européens. Je les interroge encore sur leurs intentions. C'est la même unanimité que je n'aurais décidément pas réussi à faire évoluer. "We will stay and deliver". Je garde mes doutes pour moi, conscient que de toute façon, les dés sont déjà jetés ». (p. 123)

On notera au passage des signaux stridents, systématiquement présents quand on entre dans les univers à haut risque. Ainsi de l'expression « à terme » qui, très généralement, trahit un évitement qui en dit long sur le déni à l'œuvre, sur la « panique » intérieure de celui qui y a recourt. En clair, cela veut le plus souvent dire : « Surtout, ne m'en parlez pas. »

« Nos partenaires européens commencent à envisager des dispositifs de mise en sécurité de leurs agents afghans. Ils se montrent soudainement inquiets du temps nécessaire à ces opérations et se tournent vers nous. En réunion de coordination européenne, l'ambassadeur de l'Union européenne évoque le dimanche 8 août la possibilité d'une évacuation à terme [...] ». (p. 133)

Résilience : tenir les liens primordiaux dans la tempête

La résilience s'ancre bien entendu sur les mille et une compétences et qualités humaines de tous ceux qui sont dans cette croisière à risque mortel. Mais il ne suffit pas de serrer les dents. Il est précieux de vivifier les énergies, de consolider les forces vitales.

« Nous tenons le coup en instaurant des rites. [...] C'est l'heure de l'appel du soir, que nous ne raterions sous aucun prétexte. Les appels vidéo avec nos compagnes et nos enfants sont nécessaires et parfois douloureux » (p. 125-126)

« Alors, très officiellement, je nomme Moh chief happiness officer, ou agent d'ambiance de classe exceptionnelle, avec mission d'organiser tous les mois un marché de Kaboul dans l'ambassade en faisant venir des artisans et des vendeurs. » (p. 141)

Temps explosé

Il faut se préparer à vivre dans des rythmes marqués par la folie, la confusion, le déchirement. Des attentes interminables, des temps contractés à rien où tout se joue ; et la nécessité de faire

vivre des groupes aux cultures, aux grammaires et pratiques inscrits dans des temps très différents.

Ce qui appelle, là encore, un travail d'anticipation, de partage d'information, de coopération profonde (au-delà de la coordination organisationnelle de base) – et plus encore une confiance, ancrée sur des engagements partagés, qui permet de passer à de l'inventivité commune.

« Il devient évident que les Américains, la police présidentielle et le NDS ne seront plus en mesure de tenir la zone verte, non pas dans quelques heures, mais dans quelques minutes. » (p. 12)

« Quelques minutes plus tard, les Taleban entrent dans la base d'où nous venons de décoller et la mettent à sac. » (p. 25)

Perte des communications, bricolage créatif, miracles

Toute l'architecture organisationnelle et de pilotage est exposée à la perte des moyens de liaison. Une dimension rarement intégrée dans les exercices.

« Nos communications sont interrompues : les communications chiffrées avec Paris, la messagerie du ministère, le téléphone filaire [...]. Le wifi est intermittent, [...]. De l'ambassade, à ce moment, je ne peux donc plus rien diriger. » (p. 18)

« À ce moment, je n'ai plus de communication avec personne, faute de réseau. Ma radio ne passe plus, alors que je dois absolument indiquer ma position à mes contacts à l'OTAN, à mes autorités à Paris ainsi que, accessoirement, à ma femme qui s'inquiète. » (p. 24)

« À 19h46, je tweete une vidéo de notre décollage, meilleur moyen à cet instant pour faire connaître notre position à tous : à mes autorités à Paris qui ne savent pas où je suis, à Stefanon Pontecorvo qui s'inquiète, à Karen [son épouse] qui est probablement au-delà de tout cela. Je vais de même sur Instagram pour rassurer mes proches ». (p. 149)

Le miracle...

« Miracle des communication modernes, c'est par le fils, en France, que Thomas fait passer l'instruction à la famille de repartir et d'aller à Abbey Gate, où ils auront plus de chances de passer. » (p. 205)

« Thomas reçoit – de France – une photo de ce que voit Zakia : une foule, un T-Wall, un bout de mirador et une antenne, censée être près de l'hôtel Baron. Ça n'aide pas beaucoup. Mais ils comprennent qu'elle est en contact visuel avec la porte. » (p. 244)

Compétence des forces d'élites...

Dans un océan de chaos, on apprécie la mise en œuvre de compétences tactiques remarquables sur des points critiques.

« Le Taleb a l'air de fléchir. Il accepte de les laisser passer, mais exige en retour que les militaires français prennent avec eux trois de ses proches. Sa famille ? Des hommes à lui ? Ce n'est pas clair et c'est dangereux. Wally fait semblant de rendre compte au chef du détachement. Le négociateur français lève le pouce en direction du check-point en signe d'accord. Mais, le temps que le chef taleb s'organise, les commandos français entourent la famille et l'extraient avant que les Taleban n'aient le temps de réagir. [...] Au bout d'une centaine de mètres, ils marquent un arrêt : de 16, la famille, protégée par la nasse des soldats, est passée) 17 personnes ! À l'afghane, un opportuniste s'est infiltré. Le capitaine Brieuc demande à M. Ibrahimi d'identifier tous les membres de sa famille. L'intrus est débusqué et éjecté de la nasse. » (p. 207)

« La police nationale à son meilleur : les valeurs morales, le cran, la débrouillardise, le courage, l'adaptabilité, au service d'une mission qu'ils ont parfaitement comprise et à laquelle, en vrais républicains, ils adhèrent. » (p. 214)

Négociation constante entre lignes rouges et prises de risque

La difficulté est d'avoir l'esprit clair sur ce qui est tolérable hors des champs balisés, et ce qui ne saurait l'être. Les frontières étant le plus souvent mutantes, exigeant un travail de discernement, de jugement constant, acrobatique, inventif. Avec des décisions en temps réel, sur la base d'information plus que parcellaires, au milieu de cartes de référence bouleversées

– qui vont beaucoup reposer sur l’osmose en matière d’information, de sensation, de confiance entre les multiples acteurs concourants.

Agilité dans les contradictions inévitables entre intervenants

Bien des acteurs seront à la fois partenaires sans problèmes à certains moments, partenaires à convaincre dans d’autres, adversaires à d’autres encore... obligeant selon les moments à des navigations « diplomatiques », à des coups d’arrêt de grande fermeté, à des acceptations ne pouvant être discutées ... Le tout exigeant acrobaties, distanciation sereine, compréhension des points de vue des autres, sans exclusion des points d’arrêt sur lesquels la fermeté s’impose de façon non discutable.

« Je sens vite que les Américains nous baladent avec leurs intentions annoncées dans ces échanges entre capitales. Je ne crois ni au scénario d’une nouvelle opération héliportée, ni à celui d’un convoi durci de Marines jusqu’à l’ambassade. Et je ne leur en veux absolument pas. » (p. 168)

« Au fil de nos contacts préparatoires, j’en viens rapidement à douter de la résolution de nos partenaires à nous aider dans cette affaire. » (p. 173)

Temps de prise de recul

Dans toutes les crises il faut de temps à autre faire des arrêts sur image. Et réfléchir avec un œil distancié sur les visions, les méthodes...

« Ce soir-là, je fais le constat avec Thomas que nous ne sommes pas assez organisés. Nous n’avons pas de méthode bien rodée, et nous avançons dans la plus complète improvisation. Je sens la fatigue s’accumuler. Il nous faut nous parler, évaluer nos méthodes, voir comment les améliorer, et surtout, mieux s’organiser, sous peine de nous épuiser. [...] je les réunis et je leur fais part de ces observations. Je leur demande de réfléchir à ce qu’il faudrait améliorer pour arriver à évacuer le plus grand nombre possible dans le temps qui nous est donné et je leur donne rendez-vous le lendemain matin pour en parler. » (p. 213)

Doser les informations

Certes, dans les prescriptions théoriques, on ne cesse de chanter les louanges de la « transparence ». Mais, dans l’extrême, il faut bien mesurer que l’on ne peut jeter sans trop de précaution des informations terribles sans discernement : le risque de paralyser tout le système n’est pas mince, surtout quand il s’agit d’organisations un peu éloignées, qui ne sont pas forcément totalement immergées dans l’univers de l’extrême, ici et maintenant.

« Je fais bref, faute de temps, et surtout pour ne pas donner trop d’éléments susceptibles de créer un contexte anxiogène qui pourrait me compliquer la tâche. » (p. 20)

Discernement dans la communication publique

On pêche souvent par insuffisance dans la communication publique. Ce n’est pas une raison pour se mettre à compenser en communiquant à tout va quand, précisément, il est vitalement contrindiqué de s’épancher de façon irresponsable. On l’a vu maintes fois lors de prise d’otages.

« Cette situation rend par ailleurs indispensable de s’abstenir pour l’heure de toute communication publique sur les 350 personnes accueillies à l’ambassade, pour éviter d’alerter les Taleban qui pourraient y voir une opportunité et décider d’en faire une prise de choix, par une prise d’otages de masse. » (p. 171)

Avancées pas à pas, conforter la confiance

Il est précieux de faire des avancées, et de les enregistrer comme des points marqués sur une crémaillère dans la longue lutte contre l’impossible.

« Au total, cette nuit-là, nous exfiltrons 266 personnes, dont l’ensemble des Français (une cinquantaine). Nous avons fait l’opération au bon moment, avec les félicitations des Américains. Rondement menée, bien encadrée, son succès nous assure un crédit auprès de nos partenaires américains qui, non seulement citent l’opération en exemple, mais en plus nous feront confiance pour la suite. » (p. 202)

Grande attention aux collaborateurs, aux familles

C'est une dimension cruciale que les impératifs de l'action tactique en univers ultra-contraint pourrait faire oublier, faire tenir comme une gêne qui n'est plus de saison. Non, ce « soft » est tout aussi décisif pour la conduite des opérations que le « dur » de toutes les autres actions techniques.

« Je signale par ailleurs à Paris qu'un accompagnement psychologique ne serait pas de trop. Nos collègues afghans sont perdus. Les enfants ont beau être plein d'espoir, ils ont besoin que leurs parents soient calmes et confiants, ce qu'ils ne sont pas, dans leur majorité. Avec la même admirable célérité, un dispositif d'accueil psychologique est mis en place à l'arrivée. » (p. 101)

« Je passe un bref appel à ma femme, pour la prévenir que ça va probablement remuer dans les heures qui suivent. » (p. 272)

Mondes parallèles

Il est constant, en situation de crise, de ne pas arriver à comprendre que les personnes éloignées du théâtre des opérations rencontrent quelque difficulté à entrer dans les perceptions, raisonnements, vécu de ceux qui sont dans le cyclone. Et d'ailleurs, ce n'est pas obligatoirement un problème de compréhension cérébrale : ne pas « comprendre », ce peut aussi être une façon de se protéger. [Dans le cas du détournement de l'Airbus d'Alger en 1994, j'avais noté qu'un passager japonais de classes Affaires n'avait cessé d'exiger le repas chaud auquel il avait droit, comme s'il ne se rendait absolument pas compte que les terroristes assassinaient des passagers à quelques mètres de lui].

« Le plus difficile à faire comprendre à nos interlocuteurs, qu'ils soient à Paris ou dans le Luberon, est que nous demander d'inscrire des gens sur des listes ne résout aucun problème. » (p. 166)

« D'autres nous donnent des conseils depuis leur lieu de villégiature provençal où, malheureusement, la connexion est bonne. « Vous êtes en échec, vous devez nous faire confiance et suivre nos recommandations... » Il vaut toujours mieux entendre ça que d'être sourd. » (p. 238)

« Parfois, nos compagnes nous jouent des tours. Un petit matin de décembre 2020, alors que nous étions en train de courir, en caleçon et gilet pare-balles, vers les abris pendant un bombardement de roquettes, l'un de nous eut un appel de sa femme :

- *Chérie, je te rappelle, je t'entends mal avec les sifflements de roquettes et les déflagrations.*
- *Je me fous des roquettes. Dis-moi juste où tu as rangé les guirlandes de Noël ! » (p. 126)*

Cohésion

La force d'un système tient à sa capacité à garder sa cohésion, ce qui exige un nombre infini de dispositions favorables, de détermination et d'invention. Tout à la fois du terreau qui vient de loin et l'invention temps réel...

« Je les regarde autour de moi et je ne peux m'empêcher de me demander comment nous avons réussi à garder cette cohésion. Martial, le plus expérimenté et le plus respecté des opérateurs du RAID, dont ses chefs me répètent qu'il est difficile à gérer, tellement il est exigeant avec les autres et avec lui-même, s'en étonne : « Pas une engueulade entre nous ! Cohésion totale jusqu'au bout entre nous tous, diplomates, policiers, militaires. » (p. 285)

III – INITIATIVES

Ce témoignage ne fait que renforcer le besoin d'initiatives, dans ce secteur comme dans d'autres.

1. Programme de valorisation des expériences

Comme je l'avais proposé il y a bien des années lors d'un déjeuner au Quai d'Orsay avec des membres du cabinet du ministre, il serait précieux de pouvoir constituer une vidéothèque de témoignages sur le pilotage de crise par ceux qui ont exercé des responsabilités dans ce type de situation.

Ce livre et son auteur pourraient être l'occasion de reprendre cette piste.

2. Force de Réflexion Rapide ⁴

Il s'agirait de disposer d'un groupe de quelques personnes ayant déjà fait montre de ces qualités exceptionnelles pour venir en appui à un ambassadeur pris dans une tourmente de quelque nature qu'elle soit.

Il y a certes déjà le centre de crise comme appui multifonctions. Et le CAPS pour les réflexions dans le temps long. Il serait utile de disposer d'un vivier de personnes pouvant être mobilisées pour réfléchir en temps réel, à la demande d'une ambassade. Non pour traiter à sa place, non pour prescrire, mais pour éclairer en recul, ouvrir des questions, ouvrir des suggestions et des options.

Cela bien sûr ne pouvant être opéré sans une très grande expertise et des entraînements fréquents des personnes cooptées (pour éviter tout mélange des rôles, le pilotage devant rester local, les décisions stratégiques les plus critiques devant rester l'apanage des autorités politiques) ; ni sans une préparation des ambassadeurs et directions politiques au travail avec une telle force, qui n'est là qu'en appui.

3. Retour d'expérience ⁵

Les membres de cette Force de Réflexion Rapide pourraient être chargés d'organiser une dynamique générale de retours d'expérience, en lui apportant la distanciation nécessaire à des travaux de qualité, et cette capacité d'adaptation dans les questionnements, les méthodes, les pistes progrès préconisées.

4. Préparation aux situations chaotiques

Il est certes possible de se reposer sur l'excellence des membres du Corps diplomatique. Mais, en raison de la volatilité et de la brutalité de nos contextes, on serait bien avisé de prévoir des temps de réflexion-partage-apports de repères pour les diplomates, comme pour tous les responsables et dirigeants. Ceci non pas à coup seulement d'exposés théoriques, de rappels des principes d'action consacrés, ou même d'exercices sur scénarios connus – mais bien de mise en situation dans des contextes et face à des défis inédits.

On dispose aujourd'hui de la grammaire et du savoir-faire nécessaires pour conduire de telles initiatives et les rendre directement opérationnelles.

Un point particulièrement encourageant et positif se dégage de l'expérience : même un petit pas dans ces directions conduit à des avantages décisifs quand se déclenchent les tempêtes et les plongées dans l'inconnu.

¹ Patrick Lagadec : Note de lecture sur le livre de Matthieu LANGLOIS : *Médecin du Raid – Vivre en état d'urgence*, Albin Michel, 2016.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Langlois-PL-09-11-2016.pdf>

² Elisabeth Bumiller, “We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint”, *The New York Times*, 27 April 2010.

<http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html>

³ Il serait intéressant de faire des ponts entre ces « 15 jours », avec les « 13 jours » de Robert Kennedy sur la crise des missiles de Cuba. Avec probablement l'idée qu'il est encore bien plus difficile de tenir cohésion et discernement quand on opère au sommet d'organisations massives, loin du terrain, bien moins entraînées à l'action au bord du gouffre, et traversées de conflits endémiques majeurs. Robert Kennedy, *Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis*, Norton, New York, 1971.

⁴ Sur la grammaire de Force de Réflexion Rapide, son origine, sa conception, sa mise en application :

– Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

– Pierre Bérout, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: « Rapid Reflection Forces put to the reality test », *Crisis Response*, Vol 4, Issue 2, March 2008, pp. 38-40.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/038-040.crj4_2.Lagadec.pdf

– Pierre Bérout, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: « Implementing Rapid Reflection Forces », *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, March 2007, pp. 36-37.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Implementing_Rapid_Reflection_Forces.pdf

⁵ Patrick Lagadec & Matthieu Langlois :

– “La pratique du RETEX face aux situations complexes et incertaines”, Propos recueillis par Julien NESSI, Horizons Publics, revue bimédia dédiée à la transformation publique, Janvier 2022.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2022/01/la-pratique-du-retex-face-aux-situations-complexes-et-incertaines.pdf>

– « Ne pas rater le retour d'expérience », avril 2020.

<https://www.linkedin.com/pulse/ne-pas-rater-le-retour-dexp%25C3%25A9rience-patrick-lagadec/?trackingId=TfMG9yaOgPQTqNeVICbtDA%3D%3D>

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/23-04-2020.pdf>