

Enseignement sur la question des crises - Enjeux, Obstacles, Initiatives

Patrick Lagadec

▶ **To cite this version:**

Patrick Lagadec. Enseignement sur la question des crises - Enjeux, Obstacles, Initiatives. 2007. ⟨hal-00243047⟩

HAL Id: hal-00243047

https://hal.science/hal-00243047v1

Preprint submitted on 6 Feb 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

ECOLE POLYTECHNIQUE

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Enseigner la question des crises
Enjeux, Obstacles, Initiatives

Patrick Lagadec

Janvier 2007

Cahier n° 2007-01

LABORATOIRE D'ECONOMETRIE

1rue Descartes F-75005 Paris

(33) 1 55558215

http://ceco.polytechnique.fr/

mailto:lyza.racon@shs.poly.polytechnique.fr

Enseigner la question des crises
Enjeux, Obstacles, Initiatives

Patrick Lagadec[1]

Janvier 2007

Cahier n° 2007-01

Résumé: La question des crises est encore loin de s'inscrire dans les programmes de l'enseignement supérieur en France. L'heure est venue de prendre de nouvelles initiatives pour préparer les futurs responsables à ce domaine difficile et déstabilisant.
Ce texte est une simple introduction à la réflexion et à l'action. Le but est de le faire circuler -en premier lieu auprès de tous ceux qui s'efforcent aujourd'hui, en France et à l'étranger, de construire, de dispenser et de soutenir des enseignements sur la question des crises - pour consolider les diagnostics et les propositions.
Il couvre trois dimensions : les enjeux des crises majeures en émergence, les obstacles à dépasser, les initiatives à prendre pour développer véritablement les enseignements sur le sujet.

Abstract: The crisis issue features very little at university level. The time has come to take new initiatives to prepare future decision makers for this tough and destabilizing domain.
This text is simply a preamble to reflection and action. The goal is circulate it - first and foremost among those in France and abroad who are striving to build, deliver and support teaching on the issue - in order to consolidate diagnostics and proposals.
It covers three aspects: the challenges of emerging crises, the obstacles to overcome, and the initiatives to be taken to develop genuine education on the subject.

Mots clés : Crise, Ruptures, Enseignement

Key Words : Crisis, Education, Learning process

Classification JEL:

[1] Directeur de Recherche, Laboratoire d'Econométrie, Ecole Polytechnique.

« *Ce sont choses tellement délicates et si nombreuses, qu'il faut un sens bien délicat et bien net pour les sentir, et juger droit et juste selon ce sentiment, sans pouvoir le plus souvent les démontrer par ordre comme en géométrie, parce qu'on n'en possède pas ainsi les principes. Il faut tout d'un coup voir la chose d'un seul regard, et non par progrès de raisonnement, au moins jusqu'à un certain degré. Et ainsi il est rare que les géomètres soient fins et que les fins soient géomètres, à cause que les géomètres veulent traiter géométriquement de ces choses fines, et se rendent ridicules, voulant commencer par les définitions et ensuite par les principes, ce qui n'est pas la manière d'agir en cette sorte de raisonnement.* »

Blaise Pascal, L'esprit de géométrie et l'esprit de finesse, *Pensées*.

« *Faire servir le désordre à l'ordre n'est possible qu'à celui qui a profondément réfléchi aux événements qui peuvent survenir* »

Sun Tsu , cité par Gérard Challiand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Laffont, Paris, 1990.

« *Life is simple when you have so many precedents to follow. But they are like computers: put them into a new crisis, for which they've not been programmed, and their brains short-circuit.* »

J. Lynn & A. Jay : *Yes Prime Minister,* BBC books, 1986, p. 344.

« *Notre […] vœu, c'est que plus que jamais soient dégagés les moyens budgétaires et humains pour que les enseignements à destination des futurs décideurs privés et publics, quelle que soit leur place dans la hiérarchie des entreprises et des administrations, puissent bénéficier d'un enseignement ciblé et pluridisciplinaire consacré à la problématique du risque et de la sécurité, car c'est par l'enseignement d'aujourd'hui que l'on prévient les incidents et les accidents de demain.* »

Claude Lienhard, Editorial, *Journal des accidents et des catastrophes,* Jvier 2007.

« *La légitimité des élites, c'est d'affronter les dangers. Sinon il n'y a pas de raison qu'elles existent. Je serais certainement beaucoup plus dur dans la description du monde qui les attend. Parce que je pense que c'est un monde très dur, c'est un monde sans repères. Il faut se préparer à exercer cette responsabilité dans ce monde absolument déstabilisé.* »

Préfet Christian Frémont, qui fut directeur des stages à l'ENA

« *C'est bien une question considérable de savoir comment on peut acquérir une formation qui stabilise profondément les êtres humains*, qui évite le chaos, qui leur donne une assurance très profonde – *et en même temps qui soit quant aux contenus, quant aux démarches possibles, d'une plasticité extraordinaire. Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrais : "ça c'est une réponse de technicien mais pas de scientifique".* »

Maurice Bellet

Introduction

La question des crises est encore loin de s'inscrire dans les programmes de l'enseignement supérieur en France. Pour l'heure, sauf exception[1], elle apparaît le plus souvent, au mieux, comme élément additionnel de formations spécialisées sur les risques[2], surtout dans le cadre de Mastères[3], *d'Executive Programs*[4], ou de formations professionnelles spécifiques[5].

En raison des mutations profondes qui se font jour dans le domaine des crises[6], l'heure est venue de prendre de nouvelles initiatives pour préparer les futurs responsables aux défis de notre temps.

Les crises, en effet, n'interviennent plus seulement à la marge de nos systèmes mais au cœur, non plus de façon accidentelle mais structurelle. Elles ne sont pas de simples brèches passagères appelant une série d'interventions techniques et de savoir-faire bien formatés, que les spécialistes doivent avoir appris à maîtriser. La question des crises ne peut plus être traitée comme simple prolongement du domaine des secours d'urgence, perçue comme une somme de réponses opérationnelles, inscrites dans des scripts bien arrêtés. Et même un peu de "communication de crise" en supplément ne constituera pas la réponse.

L'aptitude au pilotage en univers de crises majeures et de ruptures devient une dimension capitale de la gouvernance. Elle appelle de nouveaux concepts, de nouvelles formes

---

[1] EM Lyon, notamment, sous la responsabilité de Christophe Roux-Dufort. L'École des Mines de Paris, pour sa part, fut pionnière dans le domaine, puisque une semaine consacrée au thème "Risques majeurs et crises" a été proposée aux Élèves dès 1990 (aujourd'hui sous la responsabilité de Franck Huiban, la dynamique fut lancée par Jean-Luc Delpeuch. P. Lagadec est en charge des deux jours consacrés au problème des crises).

[2] Ce domaine des risques reçut une reconnaissance certaine et méritée par la Conférence des Grandes Écoles 2002, consacrée précisément au thème "Systèmes et Risques".

[3] Notamment : « Mastère d'Action Publique » de l'École des Ponts (Joël Maurice) ; Master « Maîtrise des Risques Industricls », Paritech, Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Paris, Ecole Nationale Supérieur e des Mines de Paris, sous la direction de Jean-Luc Wybo et Géard Cote ; Mastère « Ingénierie des risques » de l'Université René Descartes (Françoise Annibali) ; Mastère « Gestion Globale des Risques Technologiques », Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (Yvan Boissières) ; Mastère Diplomatie et négociation stratégiques, CADMOS, Université Paris-Sud, Jean-Monnet (Monsieur El Sayegh, Laeticia Britos) etc On citera aussi, notamment, les enseignements de Xavier Guilhou à HEC sur les questions de crises géopolitique, ou ceux de Thierry Libaert à Science Po en communication.
À l'étranger, on trouve notamment : le Disaster Research Center – le grand centre pionnier en matière de sociologie des catastrophes, fondé par Henry Quarantelli et Russel Dynes en 1953, aujourd'hui à l'Université du Delaware, à dominante sociologique ; l'Université de Leiden (sous la conduite d'Arjen Boin), avec une approche science des organisations et science politique ; l'Université d'Uppsala et le Sweedish National Defence College en Suède, sous l'impulsion d'Eric Stern et de Bengt Sundelius, très proches des travaux de Leiden et très actifs en matière de retour d'expérience. Thierry Peauchant a aussi beaucoup œuvré sur ces questions à HEC Montréal, Hélène Denis à l'Ecole polytechnique de Montréal. Un enseignement (P. Lagadec) est également prévu dans le cadre d'Alliance à Columbia (avril 2007).
Ces quelques mentions sont probablement tout à fait partielles et à compléter.

[4] Ainsi, le Pr. Arnold M. Howitt, qui assure un Executive Program à la Kennedy School à l'Université Harvard comme à Pékin, sous l'angle des politiques publiques

[5] Par exemple pour des directeurs de secours médicaux (Faculté de Médecine d'Amiens, sous la Direction du Docteur Christine Ammirati) ou pour des responsables de santé publique (Ecole Nationale de la Santé Publique, sous la direction de Bernard Parent).

[6] Xavier Guilhou et Patrick Lagadec : *La Fin du risque zéro*, Eyrolles société, 2002. Olivier Godard, Claude Henry, Patrick Lagadec, Erwann Michel-Kerjan : *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, Folio, 2003.

d'intelligence de l'action. Il ne s'agit plus d'un problème tactique, mais d'enjeux stratégiques. Il ne s'agit plus d'une question d'application, mais d'intelligence fondamentale.

Le durcissement des crises, leur changement de niveau de complexité appellent des innovations significatives dans la préparation des responsables. Même si les difficultés sont évidentes (ne serait-ce qu'en raison des limites de la science des crises elle-même), le besoin se fait sentir d'un enseignement plus "fondamental" qu'applicatif, clairement inscrit dans nos cursus académiques – y compris dans les cursus d'excellence.

Il s'agit de préparer les futurs responsables aux univers profondément instables, sujets à de brutales montées aux extrêmes et à des recompositions rapides, de plus en plus en limite du chaotique, qui laissent tétanisés les acteurs en retard d'une époque.

Fondamentalement, l'interrogation est la suivante : **De quel bagage intellectuel, mais aussi psychologique, culturel, faut-il doter les futurs responsables pour qu'ils puissent effectivement jouer leur rôle dans ces univers turbulents, souvent marqués par l'impensable, qui sont et seront désormais les nôtres ?**

Cela suppose de passer de la logique de réponse, qui marque le plus souvent les formations dans le domaine des risques et des crises, à la logique du questionnement. En d'autres termes, **une ambition scientifique est requise** : il s'agit de prendre en charge des questions dont nous n'avons pas les réponses, mais qui appellent des efforts déterminés de réflexion et d'action.

Le présent texte, encore très préliminaire, est centré sur trois questions :

- *Enjeux*, pour bien clarifier les mutations intervenues et l'exigence d'une réponse à la hauteur des défis.
- *Obstacles,* car aucune mutation ne se fait sans difficulté.
- *Initiatives*, car il s'agit d'inventer, en terrain largement inconnu.

Ce texte se veut une simple introduction à la réflexion et l'action. Le but est de le faire circuler – en premier lieu auprès de tous ceux qui s'efforcent aujourd'hui, en France et à l'étranger, de construire, de dispenser et de soutenir des enseignements sur la question des crises – pour consolider les diagnostics et les propositions.

I – DES ENJEUX À RECONNAÎTRE

Les futurs responsables seront de plus en plus aux prises avec les situations de turbulences sévères, les ruptures, les surprises "impensables".[7] Pourtant, l'idée d'une formation à ces questions reste encore très peu développée – ce qui compromet gravement la qualité du pilotage de nos systèmes.

1. De l'accident sous contrôle aux crises chaotiques

Changements climatiques et déstructurations écologiques[8], complexités technologiques et interdépendances globales entre grands réseaux vitaux, recompositions constantes des entreprises et des cartes d'acteurs, irruptions concurrentielles sur des principes totalement nouveaux, développements généralisés et exacerbés des flux tendus, bouleversements démographiques et menaces de santé publique planétaires, ruptures géopolitiques et déchirements culturels, violences et terrorisme… sont devenus les contextes à prendre en compte. Ils sont et seront structurellement porteurs de crises majeures. Ils construisent des environnements globaux et locaux d'une instabilité de plus en plus marquée. Franchissements de seuils en matière de gravité et de probabilité, de vitesse et de niveau d'ignorance, "liquéfaction" des socles de toutes natures qui jusqu'à présent apportaient des ancrages et cadrages fondamentaux… il s'agit bien d'un nouvel univers des risques.

Le défi n'est pas seulement pour "plus tard dans le siècle", comme les débats sur le climat le présentent souvent : nous sommes déjà entrés en période de grande instabilité, comme l'illustre la litanie de crises majeures récentes. Le cyclone Katrina (29 août 2005[9]) ne saurait être oublié : en plus du drame humain immédiat, il portait la menace de perdre la navigation sur le Mississipi, voie vitale pour l'économie américaine. Davantage : en raison de l'extrême instabilité potentielle des contextes d'activité et de vie, il n'est plus besoin d'événements de catégorie 5[10] pour provoquer des crises majeures : un simple incident sur un maillon critique à un moment critique peut suffire pour déclencher des effets en chaînes de grande ampleur. Et les turbulences sévères peuvent même se déclencher en l'absence de tout événement immédiat : la seule perspective de mutations à quinze ans, en matière climatique ou énergétique par exemple, peut conduire à des inflexions soudaines de politiques bancaires ou d'assurances, à des décisions d'achats ou d'investissements, susceptibles de provoquer des bouleversements immédiats dans nos activités.

---

[7] Patrick Lagadec : "Nouvelles menaces et gouvernance", *Gérer et Comprendre*, *Annales des Mines*, Juin 2005, n° 80, p. 8-22. ; Patrick Lagadec: "Crisis Management in the Twenty-First Century – "Unthinkable" Events in "Unthinkable" Contexts", in Havidan Rodriguez, Enrico L. Quarantelli, and Russel R. Dynes: Handbook of Disaster Research, Springer, September 2006. (Chapter 30, pp. 489-507). Enrico L. Quarantelli, Patrick Lagadec, Arjen Boin: "A Heuristic Approach to Future Disasters and Crises: New, Old and In-Between Types", in R. Dynes, H. Quarantelli, H. Rodriguez, *Handbook of Disaster Research*, Springer, 2006. (Chapter 2, pp. 16-41). Patrick Lagadec : "Sécurité collective et nouvelles menaces - Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir", *Préventique-Sécurité*, Janvier-Février 2005, n° 79, p. 30-37 ; Mars-Avril 2005, n°80, p. 18-23.

[8] Voir le rapport Stern sur le changement climatique.

[9] Patrick Lagadec et Xavier Guilhou: "Katrina - Quand les crises ne suivent plus le script", *Préventique-Sécurité*, n° 88, Juillet-août 2006, pp. 31-33. : et : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/EDF_Katrina_Rex_Faits_marquants.pdf ; : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Interview_Jo_Laengy.pdf

[10] Si l'on s'inspire ici de l'échelle Saffir-Simpson pour mesurer les niveaux de puissance des cyclones.

Dès lors, une inversion des schémas classiques doit être considérée : le monde de la crise n'est plus celui de l'exception ; celui du "normal" tend à se réduire considérablement. La probabilité d'avoir à opérer en contextes homogènes, sans surprises et incertitudes autres que marginales, entre acteurs rationnels, sur des événements indépendants de gravité raisonnable et de fréquence connue, en milieu globalement stable, revenant par défaut à l'équilibre en cas de perturbation… sera de plus en plus faible. L'exception, ce sera précisément de pouvoir opérer en terrain stable, connu, et protégé.

L'univers qui émerge et s'impose – le 21è siècle, ce n'est plus "le siècle prochain", nous y sommes depuis plus de six années – est en opposition avec les références et les outils consacrés pour le traitement du risque. Peter Bernstein en donne l'essence dans son livre culte –*Against the Gods* : « The best decisions are based on quantification and numbers determined by the patterns of the past ».[11] Cette vision, désormais globalement dépassée, a fondé l'approche des risques et des crises. Et elle reste la référence : toute faille est tenue pour singulière, et toute action réparatrice n'est conçue que pour revenir aux équilibres normaux ; l'essentiel est l'excellence tactique appliquée à des circonstances passagères et spécifiques un peu délicates ; de bonnes check-lists, de bons entraînements opérationnels sont les garants d'un prompt retour à la situation nominale. Au besoin, des appuis très puissants sont apportés en termes de moyens logistiques et financiers – avec tout le génie tactique que l'on peut déployer pour se montrer efficace en matière de secours et de reconstruction.

Ces beaux ordonnancements dignes d'un « jardin à la française », sont violemment ébranlés, voire pulvérisés. Quelle est la probabilité d'un acte terroriste hors-cadre ? Quelle est la probabilité d'une mutation virale ? Comment appliquer un plan de crise dans un pays qui n'a plus d'État ? Comment opérer en cas de black-out de longue durée en matière d'électricité ou d'Internet ? Comment prévoir une assurance en cas de pandémie comme la Grippe Espagnole qui, en 1918, fit deux ou trois fois plus de victimes que la Première Guerre Mondiale ? Quel serait l'impact mondial d'un black-out électrique en Inde, en raison des innombrables développements en matière "d'outsourcing" informatique ? Comment – car il y a aussi du radical dans notre environnement – se mouvoir dans un monde où les pulsions de mort semblent de plus en plus prégnantes ?

Comme le concède Bernstein vers la fin de son livre : « *Discontinuities, irregularities, and volatilities seem to be proliferating rather than diminishing*. » (p. 329). Socles, frontières, régularités semblent de moins en moins répondre à nos modèles. Nous voici de plus en plus souvent face à des écrans radar incohérents, contradictoires, mutants.

Or, nos cultures intellectuelles, nos ancrages psychologiques, nos institutions comme nos outils, ont été forgés pour travailler dans les univers stabilisés, sagement ancrés autour de moyennes raisonnables (avec des capacités d'anticipation et de rattrapage en cas d'écart à la marge). Et nous nous retrouvons en bien mauvaise posture lorsque nous sommes brutalement privés de nos ancrages fondamentaux, ou projetés aux frontières du chaotique, voire *dans* le chaotique – là où nos références, à commencer par les plus essentielles, se révèlent plus qu'inefficaces : hors de propos. [12]

---

[11] Peter L. Bernstein: *Against the Gods. The remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996, 1998. (p. 6)

[12] Michel Nesterenko and Patrick Lagadec "Complexity and chaos", *Crisis Response*, vol. 3, issue 1, December 2006, pp. 62-64. ; Patrick Lagadec : "Risques, crises et ruptures aux frontières du chaotique" (Risk, emergencies, breaking situations on the borderline of chaos), *Revue Contrôle*, Dossier Le Risque, n°168, février 2006, p. 72-77. ; Patrick Lagadec : The Borderline of Chaos, *Crisis Response*, Vol 2, Issue 3, June 2006, p. 62-

C'est ce basculement dans le non conventionnel, « l'impensable » (si nous en restons aux cadres de notre pensée managériale et de gouvernance), qui constitue le défi fondamental des crises de notre temps.

En regard, ce qu'observait Ralph Stacey en 1996 ne semble pas caduc :

> « Au moins 90% du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise […]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elle surviennent de façon non prévue […]. La véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non-sens et le désordre ».[13]

Le diagnostic est clair : **La formation de référence des dirigeants et des responsables les aura préparés à l'excellence sur des terrains en large partie dépassés, en les formant à tout sauf à ces environnements chaotiques**.

Et la leçon de l'expérience est sans ambiguïté : qui n'est pas préparé à affronter ces territoires barbares sera quasi inévitablement tétanisé par les rendez-vous qui lui seront imposés. C'est cela que l'on découvre à la lecture des multiples rapports de commission d'enquête à la suite des grandes crises des dernières années.

> « We believe that the 9/11 attacks revealed four kinds of failure: in imagination, policy, capabilities, and management ».[14]
>
> « If 9/11 was a failure of imagination, Katrina was a failure of initiative. A failure of leadership ».[15]
>
> « A Nation Still Unprepared ». [16]
>
> « In their heart of hearts, they felt it would never happen ».[17]

Ces litanies de "consternations"[18] ne reflètent pas seulement un manque de compétence technique. Elles traduisent une inadéquation fondamentale entre l'univers de pensée et d'action des responsables en charge, et la réalité qu'ils auraient dû pouvoir affronter.

Le risque est très élevé que des responsables formés "à l'ancienne" connaissent le fiasco répété et construisent avec une redoutable efficacité la fin rapide de leur carrière, la destruction de leur organisation, avec en prime quelques effets collatéraux non marginaux.

---

63. Patrick Lagadec : "Aux confins du chaotique", Dossier : "Les nouveaux horizons du risque", établi par Hubert Seillan et Patrick Lagadec, *Préventique - Sécurité*, n° 85, Janvier-Février 2006, pp. 4-6.

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

14 Commission nationale sur les attaques terroristes contre les Etats-Unis, « *11 septembre* », Rapport final, Préface de François Heisbourg, Edition des Équateurs, Paris, 2004.

15 « *A Failure of Initiative* », Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina, House of Representative, February 15, 2006.

16 « A Nation Still Unprepared », Report of the Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, US Senate, Washington DC, May 2006.

17 Philips (Lord), J. Bridgeman and M. Ferguson-Smith, *The BSE Inquiry, vol 1. Findings and Conclusions*, London, Stationary Office, 2001.

18 Je reprends le mot à François Heisbourg : « Le lecteur sera surpris, et parfois consterné, par le nombre de bévues, de faux-pas, d'erreurs de jugement, de défaillances politiques et organisationnelles […] » , Préface de F. Heisbourg à la version française du rapport américain sur le 11 septembre, p. I-II.

Il ne s'agit pas uniquement de défensive. Positivement, il va falloir désormais se mouvoir, et se montrer créatif — tant dans les visions que dans les réalisations – sur ces terrains mouvants, chaotiques. Qui ne fait que les fuir, intellectuellement – et bien plus encore : viscéralement – , ne pourra pas tracer des routes nouvelles, ne pourra que se replier de sur les petites poches résiduelles, de plus en plus limitées, répondant aux exigences d'une culture obsolète de stabilité et de prévisibilité.

Il y a urgence, tant les bornes du « champ de bataille » sont aujourd'hui sans cesse repoussées vers des territoires inconnus. Être en retard d'une guerre sera de plus en plus coûteux. Qui est en décalage stratégique « sera défait à chaque bataille » (Sun Tsu, *L'Art de la guerre*).

La métaphore militaire est d'autant plus légitime que les crises d'aujourd'hui, qui touchent à nos équilibres fondamentaux, constituent des menaces et posent des défis d'une ampleur comparable aux guerres d'hier. Elles sont « d'une importance vitale » (Sun Tsu). On ne peut les traiter comme phénomènes annexes, intéressant tout au plus quelques techniciens du risque et des accidents. Ce sont là des enjeux de gouvernance majeure – et il convient de s'y préparer.

2. Des enjeux bien éloignés de la culture académique

Le problème est que la préparation au « barbare » n'est pas spontanément perçue, pour faire dans la litote, comme pertinente par la sphère académique. Au-delà des problèmes aigus que pose la défense acharnée de toutes les « chasses gardées », on argue souvent que les étudiants auront tout le loisir d'apprendre ces questions « pratiques » sur le tas, « qu'ils sont trop jeunes, inexpérimentés », etc. Et qu'il leur faut d'abord acquérir de solides références sur ce qui marche et qui est bien connu, avant d'être instruits de problèmes de dysfonctionnements, pour lesquels on ne dispose pas de contenus solidement validés par un siècle ou deux de tradition académique.

Il faut mesurer le coût d'une telle posture : s'ils n'ont eu aucune préparation à ces univers dans leur cursus de base, les responsables risquent fort, une fois en poste, de refuser toute écoute réelle, tout questionnement exigeant, toute prise de responsabilité à la hauteur des enjeux :

- Ils se refuseront à toute préparation effective – ce qui veut dire personnelle – avant d'être mis à l'épreuve des faits (mis à part quelques "media-trainings" désormais bien portés) pour la simple raison que ces questions ne seront pas du tout inscrites dans leur univers intellectuel, et encore moins perçues comme pertinentes dans la course aux honneurs. Plus grave encore, ces questions resteront tellement anxiogènes que la tentation de l'évitement (jamais assumée explicitement bien sûr) sera inévitable.
- Les mêmes mécanismes d'évitement joueront à plein pour l'après-crise : ce sera le refus (ici encore, plus ou moins masqué) de tout retour d'expérience (autre que technique, opérationnel, ou en tout cas très édulcoré).
- Et même, pour le temps de la crise : on constatera des démissions récurrentes en matière de pilotage – ce qui conduira immanquablement, *ex post*, à des refus de toute analyse ou, dans le cas contraire, à des rapports visant d'abord à sauver les apparences.

Qui, dans les emplois de direction, n'a pas été préparé aux environnements profondément surprenants, déstabilisants, sera la première victime de la dynamique de crise. Plus grave : il deviendra son premier levier – car la paralysie du pilote, ou pire encore le détournement de

son énergie au profit des dynamiques les plus pénalisantes, seront de puissants accélérateurs de crise.

De façon bien plus large d'ailleurs, qui n'a pas été formé aura toutes les peines à se montrer créatif au jour le jour sur des terrains de jeu qui, en quelque sorte, tiendront davantage du passage du Cap Horn que de la régate de la coupe de l'América – lancée par petit temps, dans des baies bien abritées, avec des bateaux standardisés, des équipages respectant les mêmes règles du jeu, et des arbitres indiscutés.

Il importe donc au plus haut point de penser, de construire et de faire vivre des enseignements ambitieux dans les cursus de formation. Mais les obstacles à franchir ne sont pas minces.

II – DES OBSTACLES À FRANCHIR

Toute mutation dans l'ordre des choses, toute tentative de renouvellement de la pensée comme des logiques d'action, provoque une montée des résistances – à la mesure des problèmes soulevés. Elles sont donc extrêmes dans ce domaine de la prise en charge des crises – devenues extrêmes. Deux obstacles sont à passer : d'une part, la question des crises, en elle-même, cadre mal avec les exigences académiques cardinales ; d'autre part, l'environnement, les attentes, les débouchés, les terrains supports d'une formation ambitieuse font largement défaut. C'est donc d'une mutation importante dont nous avons besoin si l'on veut dépasser le caractère quelque peu anecdotique des formations actuelles.

1. Des défis intrinsèques : une notion improbable, un savoir insaisissable, un champ barbare

L'ironie est bien que la notion de crise de crise, par certains de ses caractères, semble nourrir le déni de sa propre réalité, et légitimer les réactions d'évitement intellectuel qu'elle suscite.

Première provocation : la crise ne satisfait pas à l'élémentaire exigence de définition

James A. Robinson, ouvre ainsi par cette phrase l'article "Crisis" de l'*International Encyclopedia for Social Sciences* :

> « Un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique »[19].

Ces quelques mots suffisent à laisser entendre que la notion de « crise » ne saurait faire l'objet d'un enseignement académique, au moins à l'heure actuelle. Et ce ne sont pas les analyses de bons auteurs qui manquent pour régler son sort à cette pauvre notion, sur laquelle toutes les disciplines semblent avoir leur mot à dire, sans jamais la revendiquer pour leur champ d'étude propre. [**voir annexe 1 : La notion de crise et ses infirmités**].

---

19 J.A. Robinson, « Crisis », in D.L. Sills (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, Vol. 3, New York, 1968, pp. 510-514.

Pour résumer le procès qui est fait au concept de « crise » : un terme creux, utilisé sans discernement ; et cela d'ailleurs depuis des lustres : l'historien Randolf Starn signale ainsi qu'un lexicographe italien déplorait, déjà, dans les années 1860, l'abus du terme de crise… [20]

Plus grave encore, un terme qui « suscite l'émotion sans requérir la réflexion ».[21]

La cause est entendue : le recours à la notion de crise ne fait que traduire une forme de confusion intellectuelle doublée sans doute d'un dérangement psychologique peu engageant. L'accusation relèvera aussi, immanquablement – péché par excellence dans le domaine de la pensée – un attachement plus que suspect de l'analyste à son prétendu objet.[22]

La difficulté est bien évidemment de comprendre que, par crise, on entend précisément le fait pour un événement, une dynamique, de ne pas s'inscrire dans les références, les cadres et les cases en vigueur. Exiger de la crise qu'elle réponde à des définitions univoques, et entre bien sagement dans des nomenclatures stabilisées, c'est interdire – et plus encore s'interdire (ce qui est sans doute le premier objet de la querelle) – d'entrer dans ce monde de la crise. [23]

Seconde provocation : la question de la singularité et de "l'événement"

Alors précisément que tout l'effort scientifique consiste à se dégager de l'anecdotique pour parvenir à la régularité, et à des modèles présentant une robustesse minimale, la crise est d'abord mise en lumière par des phénomènes singuliers, des événements (qui recouvrent, bien entendu, des problèmes fondamentaux).

Dans les années 1970, Edgar Morin avait bien tenté de lancer une science des crises – « crisologie » selon son propre terme. Il avait en mesuré la difficulté :

> « Il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement, c'est là un des points les plus assurés d'une vulgate théorique encore dominante. L'événement a été chassé dans la mesure où il a été identifié à la singularité, la contingence, l'accident, l'irréductibilité, le vécu. Il a été chassé non seulement des sciences physico-chimiques, mais aussi de la sociologie, qui tend à s'organiser autour de lois, modèles, structures, systèmes. Pour cette sociologie, tout ce qui est improbable devient aberrant, tout ce qui est aberrant devient anomique, alors que l'évolution n'est qu'une succession d'aberrations qui actualisent des improbabilités […]. On assiste aujourd'hui encore aux effets d'une tentative profonde et multiple pour refouler l'événement hors des sciences humaines afin de gagner un brevet de scientificité. »[24]

Uriel Rosenthal (Leiden University, Pays-Bas), l'un des pionniers des études sur les crises, a relevé la force du blocage :

---

[20] Randolf Starn : "Métamorphose d'une notion. Les historiens et la «crise»", in *Communications*, n° 25, 1976, p. 4-18. (p. 7).

[21] Idem, p. 13.

[22] Voir : "La controverse de Valladolid", sur le thème : « Les Indiens ont-ils une âme ? ». Las Casas, défenseur de l'idée que les Indiens, certes hors du système chrétien, peuvent revendiquer le statut d'être humain, se fait bien vite accuser par son procureur, le grand professeur Sépulveda, d'être personnellement psychologiquement engagé dans le débat. Il faudrait de même organiser un colloque-procès pour déterminer si oui ou non les crises peuvent prétendre à la dignité d'objet scientifique. Peut-être verrait-on, là aussi, que les plus marqués psychologiquement par l'objet en cause ne sont pas ceux qui tentent d'y travailler, mais bien plutôt ceux qui prétendent respecter toute la distance objective nécessaire à la démarche scientifique.

[23] Comme si les responsables de la lutte anti-terroriste ne prenaient en considération que les individus passant bien sous les portiques prévus pour leur détection.

[24] Edgar Morin : "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18, 1972. (p. 6).

> « Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité ».[25]

Ce qu'Alvin Weinberg revendique de la façon la plus tranchée :

> « Science deals with regularities in our experience ; art deals with singularities ». [26]

Il faut mesurer la prégnance de cette veine de pensée, qui vient de loin [**voir annexe 2 : La singularité, l'événement**]. Comme si la science risquait de se perdre si elle reconnaissait l'existence du singulier. Et malheur à qui se voit pris à ne pas rejeter d'emblée ces idées suspectes : il pactiserait à nouveau avec les ennemis de la pensée rationnelle.

C'est là pourtant une posture bien inquiète d'elle-même, comme assiégée. Le problème est autrement plus complexe que ne le prétend la casuistique imposée. Les crises sont tout à la fois l'expression d'un séisme profond en raison de tensions puissantes, et le développement de turbulences circonstancielles aux lois très particulières. Ce sont bien les deux couches de réalité, rapidement enchevêtrées, qui sont à prendre en considération, au-delà de la seule focalisation sur « l'événement ». Le fait qu'il y ait examen nécessaire des couches profondes ne doit pas dispenser de considérer les phénomènes spécifiques déclenchés par les turbulences extrêmes. Et, inversement, le fait que l'on accepte de prendre en considération les phénomènes chaotiques ne signifie pas que l'on néglige l'examen des tendances lourdes, des dynamiques historiques, des ancrages culturels, etc. Tel est l'enjeu, et la peur viscérale du singulier ne doit pas conduire à des condamnations simplistes (justifiant, une nouvelle fois, l'évitement de la question).

Troisième provocation : les crises ne respectent aucun ordre, à commencer par celui de la tradition

Comme l'écrit Lucien Poirier : « La crise est par excellence l'histoire en acte. Une histoire toujours indécise entre les survivances d'un passé moribond, mais qui refuse de mourir, et l'incarnation d'un avenir qui parvient mal à se dégager des limbes ». [27]

En d'autres termes, les règles du jeu en mutation. Par essence, la crise oblige à rompre avec les conceptions évidentes, confortées par l'expérience passée, et trop souvent tenues pour indiscutables. Elle oblige à prendre en compte d'un seul regard des dimensions en principe séparées, à combiner des impossibilités, à poser des hypothèses aberrantes – comme la détermination d'un acteur à aller volontairement au-devant de l'échec. Et lorsque l'on croit enfin tenir un bon modèle, une dimension nouvelle fait irruption qui vient sérieusement ébranler l'édifice. Les hypothèses « impensables » sont celles qui s'avèrent finalement les plus déterminantes. Ainsi pour le 11-Septembre : « Les tours jumelles sont indestructibles », tel était le dogme. [28] Et, par conséquent, le plan d'urgence reposait sur l'hypothèse,

---

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

[26] Alvin Weinberg : "Science and its Limits: The Regulator's Dilemma", *Issues in Science and Technology,* 2 (1): 59-72.

[27] Lucien Poirier, "Éléments pour une théorie de la crise", in Gérard Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Laffont, Paris, 1990, pp. 1445.

[28] Dogme fondé en partie sur l'expérience passée, l'attentat de 1993 qui n'avait pas conduit à l'effondrement de tours ; et en partie sur la nécessité de défendre les options prises en matière de sécurité et d'architecture qui n'avait

rapidement « fossilisée » en un axiome indiscutable, que le premier danger serait une évacuation générale.[29]

La crise, comme la découverte, la rupture, oblige à transgresser les dogmes, les acquis, les cartes mentales. L'ampleur même de cette révolution la rend inacceptable : il ne s'agit pas seulement de troquer un modèle contre un autre (les esprits conservateurs pouvant à la rigueur troquer une règle pour une autre, au fil du temps) ; il s'agit d'accepter le risque du non modèle, ou du modèle encore indéterminé.

Coral Bell[30] l'a souligné en matière de crises internationales, en s'insurgeant contre les trop beaux modèles explicatifs de la crise de Cuba. La vraie crise, c'est plutôt une affaire comme celle de Chypre (1974), une autre crise qu'il choisit pour sa confusion, et plus encore pour l'irruption de nouvelles règles : dans un jeu que l'on croit être un jeu d'échec, s'impose soudain un acteur d'un nouveau type qui applique des méthodes du Far West : celui qui gagne est celui qui tire le premier. « S'attaquer à la stratégie de l'ennemi », dit Sun Tsu. « Et alors il suffit d'un garde champêtre pour s'emparer du pays tout entier ». La rupture de logique, d'outil, d'organisation est au cœur des dynamiques de crise.[31] Cela oblige à de nouveaux regards, de nouvelles pratiques. Renforcer les lignes Maginot ne suffit plus.

Mais ces idées, ici encore, suscitent en général des blocages culturels et des dénis de réalité profondément ancrés. [**Voir annexe 3 : La crise rebelle**].

Quatrième provocation : la crise oblige à quelque modestie en matière théorique, à une nouvelle alliance entre théorie et pratique, intelligence et action

Clausewitz est ici à relire, lui qui avait entrepris de théoriser la guerre et sa conduite. Ses remarques méthodologiques sont également valables pour la crise, situation qui, elle aussi, est bien « une mer inexplorée hérissée d'écueils », marquée par « d'innombrables contingences secondaires », « le hasard », « l'incertitude sur toutes les données », « la friction qui rend difficile tout ce qui paraît facile »…[32] En d'autres termes, le sujet invite à la prudence et l'on ne peut brandir de vérité générale, de modèle acquis. Le tout peut se transformer, le détail tout faire basculer, l'incertitude transformer en question ce que l'on tenait pour acquis.

Modestie encore dans la perspective à adopter : il s'agit moins de fixer des réponses que d'enrichir la faculté de jugement. La réflexion de Clausewitz, sur théorie et méthode, jugement et doctrine, peut éclairer les discussions habituelles en matière de crise entre réflexion stratégique et checks-lists d'intervention, conduite stratégique et plan d'urgence [33] :

---

pas laissé place à des escaliers de dimensions suffisantes. Jim Dwyer and Kevin Flynn : *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books, Henry Holt and Cy, New York, 2006.

[29] idem.

[30] Coral M. Bell, 1978 : "Decision-making by governments in crisis situations", in D. Frei (ed.) *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium,* Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, p.50-58.

[31] 1914, le plan XVII de l'état-major français : Il est hors de question de s'interroger sur un passage des troupes allemandes par la Belgique ; de s'interroger sur le dogme : « Les réserves, c'est zéro ». Lanrezac, qui a percé la double rupture allemande, est limogé – et le front enfoncé. » (Barbara Tuchman : *Août 14*, Les Presses de la Cité, Paris, 1962). 1940 : « Les Ardennes sont infranchissables ».

[32] Carl von Clausewitz : *De la guerre*, Editions de Minuit, collection 10/18, Paris, 1955. p. 132; 130; 131; 165; 133.

[33] C'est bien dans ce registre de capacités stratégiques élargies que, sous la responsabilité du préfet Frémont, alors directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur, nous avions pensé les séminaire de préparation au

« La théorie doit être une observation, non une doctrine. (…) Rien ne l'oblige à être forcément une doctrine positive, c'est-à-dire une *méthode* d'action. Elle est destinée à éduquer l'esprit du chef, disons plutôt à guider son auto-éducation et non à l'accompagner sur le champ de bataille. […]

La méthode est d'un usage plus courant, plus indispensable lorsqu'on descend dans la hiérarchie des grades; en montant cet usage s'amoindrit au contraire, pour finir par se perdre tout à fait aux postes les plus élevés. Aussi sa place est-elle plutôt dans la tactique que dans la stratégie. […]

Par contre, toute méthode qui déterminerait des plans de guerre ou de campagne et qui, telle une machine, les livrerait tout faits, doit être rejetée délibérément. […]

[Les principes, règles, méthodes] sont là pour se présenter en cas de besoin, quitte au jugement à décider s'ils sont appropriés ou non. La critique ne devra jamais adopter ces résultats de la théorie comme des lois propres à servir d'étalon à ses normes, mais se contenter de les prendre pour ce qu'ils doivent être pour la personne agissante, c'est-à-dire un point de repère destiné à étayer le jugement. » [34]

La lecture de l'autre grand classique, L'*Art de la guerre de* Sun Tzu, invite à la même perspective – l'instable ne relève pas de l'accidentel, il est constitutif du sujet :

« De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas dans la guerre de conditions permanentes ».

« Un général évalue les changements de circonstance opportuns. » [35]

Aujourd'hui encore, le relatif, le mouvant, l'improvisation restent essentiels :

Lucien Poirier : « Le traitement empirique des crises récentes montre assez que nous ne savons qu'improviser, au coup par coup, des stratégies étroitement soumises à la contingence et apparemment rebelles à toute systématisation. Convenons donc, avec humilité, que le fait de crise demeure un objet du savoir et un domaine de la pratique dont l'approche « scientifique » reste à inventer ; que les théories stratégiques actuelles ne proposent pas le corpus de concepts, d'énoncés et de propositions, descriptifs et normatifs, qu'exigent la connaissance rigoureuse du phénomène et le pilotage de l'action de crise ». [36]

Cependant, une lecture – tronquée – de grands auteurs peut fournir de remarquables faux-fuyants :

Napoléon : « L'art de la guerre ne s'apprend ni dans les livres, ni par l'habitude ; c'est un tact de conduite, qui proprement constitue le génie de la guerre » [37]

Charles de Gaulle : « Le rôle de l'instinct est capital […]. C'est par là que des hommes dont l'intelligence se remarque peu, qui n'excellent pas aux spéculations, qui ne brillent ni dans les travaux de cabinet, ni dans les discussions théoriques, se transforment en maîtres sur les champs de bataille. […] Combien furent nombreux les chefs, théoriciens brillants, que l'action de guerre prenait en défaut […]. Les grands hommes de guerre ont toujours eu, d'ailleurs, conscience du rôle et de la valeur de l'instinct. » [38]

---

situation de crise à destination des préfets (1996-2001) ; leur intitulé était : « Nouvelles crises, nouvelles attitudes », et non pas : « Les plans de crises ».

[34] *Idem*, p. 167 - 168; 192; 193; 201-202.

[35] Sun Tzu, : *L'Art de la guerre*, Flammarion, Paris, 1972. p. 141; 155.

[36] Lucien Poirier, "Éléments pour une théorie de la crise", in Gérard Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, Laffont, Paris, 1990, pp. 1446.

[37] Cité par Gérard Challiand, op. cit. p. 785.

[38] *Le fil de l'épée*, éd. Plon, 1971, Cité par Gérard Challiand, op. cit. p. 1203.

Gérard Challiand : « L'afflux des armes nouvelles dû à l'innovation scientifique et technique précipitée qui caractérise notre époque, déroute le spécialiste, prend de court le politique, dépasse l'entendement de la foule des non-initiés. Depuis une quarantaine d'années, chaque décennie a mis en question les certitudes déjà péniblement acquises de la précédente ». [39]

Le désarroi devant la complexité peut rapidement conduire à la capitulation intellectuelle : « Les grands chefs n'avaient pas besoin de formation « théorique » » ; « la guerre ne s'apprend pas dans les livres – et il en va de même pour les crises » ; « à quoi servirait-il de consacrer du temps et de l'énergie à se préparer, puisque les conditions mêmes dans lesquelles il faut intervenir ne cessent de se transformer ? » . Autant d'argument spécieux, qui rassurent les esprits désorientés.

Une lecture plus sérieuse des grands auteurs conduit à des exigences autrement plus fortes. Mais alors, il faut courage intellectuel, combinaison toujours ardue entre théorie et pratique, et enseignement non dogmatique.

Charles de Gaulle : « La conception exige, pour être valable, c'est-à-dire adaptée aux circonstances, l'effort combiné de l'intelligence et de l'instinct. Mais, dans la critique de l'action de guerre, l'esprit humain a rarement admis que chacune de ces deux facultés eût à jouer un rôle nécessaire sans pouvoir se passer de l'autre. Bien souvent, il a prétendu rompre arbitrairement l'équilibre et confier à l'une seulement toute la charge de concevoir.

Parfois, même, reconnaissant l'inaptitude de l'intelligence à résoudre seule tout le problème, certains esprits concluent que l'événement de guerre échappe, en fait, à l'empire des hommes, puisque leur faculté la plus élevée ne suffit point à l'action. […] Philosophes et écrivains font, volontiers, état d'un pareil scepticisme et cette tendance est bien explicable : les esprits qui consacrent à la spéculation une activité exclusive perdent le sentiment des nécessités de l'action. Examinant celle-ci avec les seules lumières qui leur soient familières, celles de la pure intelligence, ils transforment en dédain leur impuissance à la pénétrer […]

Il est vrai que, parfois, les militaires, s'exagérant l'impuissance relative de l'intelligence, négligent de s'en servir. […] L'armée française du Second Empire manifestait un tel état d'esprit : « On se débrouillera ! », disait-elle.

Souvent, par contre, l'intelligence n'accepte pas de faire à l'instinct sa part. Dominatrice absolue de la spéculation, elle refuse de partager l'empire de l'action et prétend s'imposer seule […] Travaillant dans le solide, elle veut déduire la conception de constantes connues à l'avance, alors qu'il faut, dans chaque cas particulier, l'induire de faits contingents et variables.

Une telle tendance, il faut le noter, exerce une attraction singulière sur l'esprit français. Curieux et compréhensif, il a besoin de logique, aime enchaîner les faits par des raisonnements, se fie à la théorie plus volontiers qu'à l'expérience. Ces dispositions naturelles, […] renforcées par le dogmatisme inhérent à l'enseignement, font fleurir chez nous plus qu'ailleurs, les « doctrines d'écoles », que leur caractère spéculatif et absolu rend à la fois séduisantes et périlleuses et qui nous ont coûté si cher ». [40]

---

[39] Gérard Challiand, op. cit. p. 1490.

[40] *Le fil de l'épée*, éd. Plon, 1971, Cité par Gérard Challiand, op. cit. p. 1204-1205.

Cinquième provocation : la crise est profondément déstabilisante

C'est là le plus déterminant. Se confronter à la perte de savoir, la perte de sens, la perte des cadres structurants, la perte de tout ce qui a justifié la place sociale tenue, la perte de maîtrise, la possibilité de montée aux extrêmes… provoque d'insoutenables effets de déstabilisation chez qui n'a pas été préparé. Comme le dit le mot chinois rappelé par Sun Tsu : « *N'est-ce pas ici que, si je fais un demi pas dans la mauvaise direction, je risque de me retrouver à des milliers de kilomètres ?* ». C'est bien cela qui produit directement les fuites, les tétanisations que l'on observe dans les crises.

Il faut y insister lourdement : la crise, c'est d'abord l'expérience du vertige – personnel, et collectif –, devant l'incompréhensible, le provoquant. Rien ne peut venir hâtivement effacer ce vide. Se préparer à la crise, ce n'est pas apprendre des réponses, c'est se mettre en capacité d'affronter la perte de sens, le bord du gouffre, l'effacement des réponses préprogrammées. Si les cadres habituels marchent, nous ne sommes pas dans le registre de la crise, mais celui de l'intervention d'urgence, des secours.[41]

Il faut lucidement reconnaître la tendance, y compris chez ceux qui ont la responsabilité de penser le monde, à éviter ces domaines obscurs où la normalité ne fonctionne plus comme protection, On étudie volontiers le risque – mais seulement s'il est déjà bien cerné, mesuré. On étudie les accidents – mais seulement s'ils entrent dans les plans de secours. Et l'évitement ne date pas d'aujourd'hui.

> *Barbara Tuchman* : « Simplement résumé par l'historien suisse J.C. L.S. de Sismondi, le XIVè siècle « ne fut point heureux pour l'humanité ». Jusqu'à une époque récente, les historiens avaient tendance à le contourner discrètement, parce qu'ils ne pouvaient pas le faire entrer dans un schéma général de progrès. » [42]

Bien des dimensions viennent se conjuguer pour provoquer ce vertige, et l'évitement qu'il déclenche. [**Voir annexe 4 : La crise « Trou Noir »**].

Il y a la confrontation avec la situation limite, là où les références normales, les plus ancrées, ne fonctionnent plus. Karl Jaspers l'a remarquablement précisé dans son ouvrage *La Bombe atomique et l'avenir de l'Homme* : Aux situations limites, la pensée cloisonnée n'est plus opératoire ; les « spécialistes », les « scrupuleux de jurisprudence » sont pris de court par l'événement. Aux situations limites, la tâche est d'abord de trouver du sens, de trouver des principes d'intelligence d'ensemble et de subordonner l'action à de nouvelles directions politiques : sans cette capacité à assumer l'interrogation qui émerge et à y répondre par un projet, une politique restera désemparée. [43]

Il y a la découverte de l'impuissance, d'autant plus déstabilisante que la vision du « tout est sous contrôle » efface toute interrogation.

Plus perturbant : l'incompréhension radicale, avec le constat que l'on peut-être soi-même, son système, le principal levier de la crise. « C'est mon système qui donne sa pleine

---

[41] Il faut prendre garde, pour des raisons de mode, à ne pas rebaptiser crise tout ce qui relève de l'intervention réflexe – qui doit rester réflexe.

[42] Barbara Tuchman : *Un lointain miroir*, Fayard, 1979, Préface, p. 11.

[43] Karl Jaspers, *La Bombe atomique et l'avenir de l'homme*. Paris, Buchet-Chastel, 1963.

envergure à l'attaque ! » – comme dans le cas des systèmes de tri postaux et de l'anthrax.[44] « Ce sont mes plans de sécurité qui donnent leur pleine puissance à la crise » – comme dans une des tours jumelles : un service de sécurité invite à quitter les lieux, et au même instant, par la sonorisation, un autre service de sécurité donne l'ordre de ne pas évacuer, suivant le dogme de l'interdiction de procéder à une évacuation générale, sous aucun prétexte. Il est très difficile, pour l'architecte d'un système, d'accepter ou simplement de percevoir que ce système même, par ses interstices et ses mécanismes de découplage, peut être *la cause* de la montée en puissance brutale d'une déstabilisation.

Il y a la découverte de l'épaisseur de la rupture : l'événement vient de loin. Comme le dit le théâtre grec, « la crise est heure de vérité ». Les multiples couches de la crise se croisent et se recroisent, ne laissant aucune solution simple à portée de la main.

Il y a la confrontation personnelle au vital. Même l'excellence dans la culture des dossiers, dans une culture scientifique ou managériale n'est plus une protection : on est brutalement projeté sur le terrain de la vie, de la mort, personnelle et collective.

Découverte de l'impuissance, découverte de l'abîme : la déstabilisation se fait plus menaçante. La crise met l'individu, la structure, devant la découverte de la menace majeure posée au système et à sa survie.

Il y a aussi la découverte du risque de l'annihilation, possible ou déjà effective, des structures de responsabilité. Chacun a sans doute profondément inscrit dans son psychisme des représentations du pouvoir, des institutions, des responsables comme des *figures parentales* dont la fonction est précisément de protéger des menaces les plus vitales. Découvrir l'impuissance, la fuite, la désertion devant les difficultés provoque un désarroi profond. Il est culturellement et psychologiquement acceptable que les dirigeants, dans une structure hiérarchique donnée, puissent commettre une erreur ; mais il est autrement plus déstabilisant d'envisager que ces figures protectrices soient « annihilées » par la crise.

Et celui qui est en charge se voit soudain convoqué pour des enjeux qui le dépassent totalement, pour lesquels il n'a pas été formé, avec la perspective de ne plus pouvoir tenir son rôle : lui aussi risque la décompensation rapide. C'est le constat que l'on peut faire dans maintes crises : la disparition de nombre d'entités, « l'évaporation » d'un grand nombre de personnes, à commencer par le sommet. Cependant, même l'analyste répugne le plus souvent à faire état de constats de cette nature – trop dangereux, trop sensibles, à commencer pour lui-même.

Une interrogation de nature psychanalytique est ici justifiée, en raison des affects puissants, souvent irrépressibles, qui marquent individus et groupes en situation critique (et même la simple perspective d'un exercice déclenche régulièrement ces mêmes déstabilisations).

L'expérience conduit à suggérer la lecture attentive de ces lignes de la psychanalyste Nicole Fabre à propos de Descartes, victime d'un « blocage mental » révélateur devant la question de l'existence du vide posée par son contemporain Pascal. Elles sont importantes si l'on veut comprendre la nature et le niveau de la résistance rencontrée :

---

[44] Les installations de tri automatique font d'une lettre un vecteur de contamination générale (une lettre contaminée est compressée, la poudre s'échappe, contamine alentour, et l'attaque prend là une envergure systémique). « Anthrax and Beyond » Special Issue, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11 Number 3, 2003.

> « Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. Aucun interstice n'existe par où elle serait attaquable. Aucun vide. Comme aucun vide n'est à ses yeux pensable dans la nature. Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des « expériences du vif-argent », son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se référa tant à l'expérience chaque fois que cela lui était possible, que l'on ne peut pas ne pas y voir l'expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c'est en termes de résistance que j'en parlerai. Si Descartes résiste à l'idée du vide, si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et ***la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille*** ». [45]

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

> « Je vous montrerai que toute votre culture antérieure et toutes les habitudes de votre pensée ont dû faire de vous, inévitablement, des adversaires de la psychanalyse [de la crise], et je vous dirai ce que vous devez vaincre en vous-mêmes pour surmonter cette hostilité instinctive ». […]
>
> « C'est pourquoi vous êtes restés étrangers à la manière de penser [spécifique au domaine des crises] et c'est pourquoi aussi vous avez pris l'habitude de considérer celle-ci avec méfiance, de lui refuser tout caractère scientifique et de l'abandonner [aux journalistes, aux cinéastes, aux victimes, aux juges, et plus encore aux terroristes]. Cette limitation est certainement préjudiciable à votre activité de [gouvernance] […] et je crains fort que vous soyez obligés, pour votre châtiment, d'abandonner aux profanes, aux rebouteux et aux mystiques que vous méprisez tant, une bonne part de l'influence […] que vous cherchez à exercer ». [46]

Ces dimensions ne facilitent pas l'entrée de la crise et de son enseignement en milieu académique : on répugne généralement à pénétrer dans ces territoires obscurs (sauf à les traiter pour eux-mêmes lors d'un cours de psychologie, mais là n'est pas le propos).

Quoi qu'il en soit, celui qui veut refuser toute préparation, et surtout s'y refuser lui-même, n'a que l'embarras du choix pour justifier « rationnellement » son attitude.

2. Un environnement à transformer

Quel que soit l'intérêt intellectuel intrinsèque d'un domaine, il est crucial, pour mobiliser l'attention des étudiants, de disposer d'un effet d'entraînement fort venant de la part des sphères de décision.
Il faut être réaliste : pour l'heure, l'implication des responsables exécutifs en matière de préparation aux crises majeures n'est pas des plus déterminées. Les analystes financiers ne

---

[45] Nicole Fabre : *L'inconscient de Descartes*, Bayard, 2004, p. 91

[46] Sigmund Freud : *Introduction à la psychanalyse*, Payot, 2001 (p. 10 ; p. 15-16).

s'intéressent guère à cette dimension de robustesse des entreprises cotées ; les inspections générales ne sont guère portées à poser question sur les préparations aux situations hors cadre ; le juge sera plus à la recherche de la non observation d'une règle établie qu'intéressé à savoir si un dirigeant à mis son organisation en posture d'éviter un drame non répertorié dans les textes.

On peut citer ici le témoignage de Laurent Carrel, qui fut de longues années durant chef du centre fédéral de formation aux crises de la Confédération helvétique ; il reflète un constat général, fait dans tous les pays du monde – aussi bien pour le secteur public que le secteur privé :

> « There has been many reasons voiced for not training governmental institutions for crisis management. The training professionals in Switzerland heard loud, defensive voices asserting that each crisis is so unique that it is not possible to prepare for them. Standing Operating Procedures and checklists are useless. Since crises come unexpectedly, it is better not to train and mistakenly think that one is ready. Isn't it better to keep an open mind, to be adaptative and creative in a crisis? Since most crises resolve themselves, why spend the time and money? There is a constant and ongoing crisis in governing nowadays, so that everyday management of governmental affairs equals crisis management, for which no special training should be needed. *No time – No need – No money*.
>
> Behind this barrage of NO reasons lies the simple observation that most civil servant in high positions are reluctant to expose themselves to a training process. They do not want to admit what they do not know and they are fearful of making mistakes that could jeopardise their careers. While every civil servants would gladly come to an inspiring, high-level workshop with informative presentations and discussion, leading a crisis management team in a scenario-based simulation game is a totally different story. Thus, the real 'no' is psychological and emotional, and difficult to reason with. » [47]

Bien sûr, chacun saura protester de l'importance qu'il attache à ces questions et à leur préparation. Pourtant, tout se passe comme si les principes suivants, cités pêle-mêle, gouvernaient les visions et les pratiques effectives :

> « Le hors-cadre est fondamentalement étranger au domaine d'activité et de responsabilité des institutions. Celles-ci sont en charge du pilotage des affaires entre les moments de crises extrêmes, les moments d'aberration ne sont pas de leur ressort. »
>
> « Il faut rester optimiste, et ces discussions traduisent davantage l'emprise de la peur irrationnelle, le risque de prophétie auto-réalisatrice, que la réalité. »
>
> « Comme le signifie le double idéogramme chinois, la crise est à la fois un danger et une opportunité. Quoi qu'il arrive, toute chose a donc son côté positif. "La Peste noire, en décimant l'Europe, a permis la Renaissance" (sic[48]). »
>
> « "Tout ce qui est extrême est insignifiant", et il vaut mieux se concentrer sur la masse des problèmes évidents que sur des hypothèses aberrantes. »
>
> « En vérité, qu'y a-t-il de *vraiment* nouveau dans les risques d'aujourd'hui ? L'humanité a toujours été confrontée à des situations difficiles. »

Il y a là, bien entendu, une formidable mobilisation de mécanismes de défense. Parce que, comme le souligne le Général Bachelet « il y a un besoin de confort mental et moral qui fait qu'on ne veut pas voir. On s'accroche désespérément aux références antérieures. Et, plus on

---

[47] Laurent Carrel : "Training Civil Servants for Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 8, Number 4, December 2000, Special issue : Crisis Preparation and Training, p. 192-196 (p. 193).

[48] Opinion exprimée par un intervenant lors d'un enseignement dans une grande institution parisienne.

gagne en expérience et en ancienneté, plus on a tendance à dire – c'est l'Ecclésiaste – « Rien de nouveau sous le soleil ». [49]

L'évitement reste donc largement maître du jeu. Les propositions visant à repenser nos hypothèses et modes de préparation, et à prendre de recul, se heurtent – sauf exception – à des refus assez vifs :

- « Nous sommes ici pour répondre aux questions, pas pour nous en poser ! ».
- « Nous sommes des opérationnels, pas des théoriciens. Donc ce qui nous intéresse, ce sont les réponses qui marchent, pas les questions qu'on pourrait se poser ! ».
- « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir : il faut donc disposer de réponses directement applicables, pas de "questions" ».

Fort heureusement, des initiatives sont prises, bien au-delà de ces réflexes défensifs. Un exemple : en 1998, EDF sut aller tirer tous les enseignements des pluies verglaçantes qui avaient détruit l'infrastructure de transport électrique du Québec. Et ces leçons furent capitales dans la performance de l'entreprise lorsqu'il fallut, lors de la tempête de décembre 1999, sauver le pays – puisque c'était là bien l'enjeu de cette bataille de France, après destruction lourde des grands réseaux vitaux. Des avancées majeures ont lieu en matière de retour d'expérience, d'inscription de la réflexion dans le pilotage stratégique de crise, notamment avec le développement des *Forces de Réflexion Rapide*, une nouvelle fois à EDF.[50]

Il faudra toutefois un courant autrement plus puissant, et d'ampleur globale, pour apporter un appui décisif à une nouvelle donne en matière d'enseignement.

III – DES INITIATIVES À PRENDRE

Deux lignes de progrès sont à considérer. La première concerne bien évidemment le contenu des savoirs à transmettre, à partir des résultats de recherche et de l'expérience acquise. La seconde est, en matière de crise, la plus importante : elle consiste à préparer les personnes non pas seulement à appliquer les connaissances acquises mais à habiter de façon créative un monde de crises et de ruptures, aux limites du chaotique – voire *dans* le chaotique.

1. Des savoirs à transmettre

Nous ne sommes pas démunis en matière de contenu. Il existe des dizaines d'ouvrages et de manuels en matière de gestion de crise. Les champs à couvrir sont notamment les suivants :

1. La notion de crise :
    - Des définitions,
    - Ses approches au cours de l'histoire,

[49] Jean-René Bachelet : "L'armée nouvelle, une rupture historique", entretien avec P. L. in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Editions d'organisation, 2000, p. 161-181. (p. 169-170)

[50] Pierre Béroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec : "Implementing Rapid Reflection Forces – a New Operational Tool for Chaotic Crises", *Crisis Response*, March 2007, forthcoming.

- Ses pièges.

2. Les nomenclatures de référence :
   - Les familles de crise par domaine ;
   - Les familles de crise en fonction des dynamiques : crises franches, crises potentielles, crises insidieuses ;
   - Les temps de la crise.

3. Les grands cas, les grands auteurs – « success stories » et fiascos :
   - En crise internationale ;
   - En crise managériale.

4. Les grandes disciplines et les crises, et notamment :
   - Philosophie ;
   - Histoire ;
   - Droit ;
   - Sociologie ;
   - Psychologie ;
   - Psycho-sociologie ;
   - Science de l'organisation et de la décision ;
   - Sciences du dangers et des risques (cindyniques) ;
   - Le domaine de l'éthique.

5. Des thèmes spécifiques :
   - Le tableau général : risque, urgence, crise, rupture ;
   - Analyse des vulnérabilités, cartographie, veille stratégique ;
   - Plans de crise, Plans de continuité, Manuels de gestion de crise, Fiches réflexes ;
   - Dispositifs généraux de gestion de crise (architectures, salles, outils, liaisons) ;
   - L'alerte : la perception des signaux, l'évaluation des signaux, les fiches d'information d'urgence ;
   - Les circuits de remontée d'information d'urgence ;
   - La veille renforcée, le déclenchement des cellules de crise ;
   - La composition et le fonctionnement des cellules de crise, les grands rôles ;
   - La tenue des tableaux : livre de bord, tableau de synthèse, tableau stratégique ;
   - Le pilotage des cellules de crise, la fonction de dirigeant dans les crises ;
   - Grammaire de pilotage de crise : Réflexe, Réflexion, Conduite ;
   - La dimension psychologique : cartes mentales, groupthink, stress ;
   - L'observation stratégique, les Forces de Réflexion Rapide ;
   - La communication de crise, médias et crise, communiqués, déclarations, points de presse, conférence de presse, interview télévisée, les porte-parole, les dirigeants ;
   - Les nouveaux médias : Internet, blogs et vidéo-bogs ;
   - Les pathologies de crise : tout au long de la chaîne d'action, les pièges « normaux » ;
   - La question des victimes ;
   - Les populations et les crises : études sociologiques (les mythes habituels, notamment sur les « paniques ») ;
   - La place nouvelle, de plus en plus centrales, des ONG ;
   - Le traitement des risques juridiques, les questions d'assurance ;

- La sortie de crise, le rebond ;
- Les nouvelles logiques d'intervention en phase de reconstruction, les combinaisons civilo-militaires ;
- Le retour d'expérience ;
- La préparation : exercices de test, simulations ; les viviers à développer : direction de crise, observateurs stratégiques, forces de réflexion rapide, etc ; les préparations spécifiques pour les dirigeants, les experts, les responsables techniques (les métiers"), les communicants, les juristes, etc. ;
- Les préparations inter-acteurs ; les préparations internationales ;
- Les mutations dans le domaine : de l'accidentel au chaotique.

L'intérêt de ces apports est bien de faire découvrir le domaine, les savoirs et outils à disposition. Outre l'utilité de ces connaissances de base, celles-ci apporteront des réponses, des cadrages un peu « rassurants », qui seront les bienvenus dans un champ qui inquiète par construction.

Mais ce programme n'est pas sans risques. On doit prendre garde à ne pas s'enfermer rapidement dans des sillons trop bien tracés, qui deviendraient de dangereuses ornières. On est souvent surpris par le caractère fermé, simpliste, voire claironnant, de bon nombre de manuels et brochures qui finissent par devenir des listes de « recettes » à suivre pour être certain du « succès ».

Que l'on y ajoute des tonalités simplistes du type…

- « Il vaut mieux un plan, même très insuffisant, que pas de plan du tout » ;
- « Il vaut mieux donner des réponses simples et claires que d'inquiéter avec trop de questions ».
- « Toute crise est une opportunité, donc est à rechercher », etc.

… et l'on sombre vite dans le mythe, l'illusion.

Même si le fait de « rassurer » ainsi par des réponses fermées est plus aisé à manier qu'un discours plus ouvert, on doit s'interroger sur les limites de la démarche. Ce type de « formation » risque en effet de se montrer bien limité pour le traitement des nouvelles crises, qui n'obéissent plus si bien aux connaissances et aux savoir-faire acquis dans les années 80-90, sur la base d'événements et de dynamiques bien moins complexes qu'aujourd'hui.

En outre, cette approche comporte un piège fondamental, qui peut se révéler très pénalisant : si le propre de la crise est de déstabiliser par le fait que l'on a perdu ses références, que les scripts à disposition ne fonctionnent plus, que les outils ne donnent plus satisfaction, une formation tout entière inscrite dans la délivrance de règles, de scripts, peut rapidement se révéler contre-productive.

Ce fut le problème le 11 septembre à New York, on l'a mentionné. Ce fut le problème à La Nouvelle Orléans : le plan était adapté à un cyclone, pas à un cyclone suivi d'une inondation massive. La crise prit très vite une ampleur inouïe, les institutions publiques, sauf rares exceptions, furent instantanément pulvérisées. Les plans cyclone ne s'appliquaient plus. Il s'agissait de traiter une inondation gravissime.

À l'évidence, même s'il faut intégrer dans la formation bien des éléments indiqués ci-dessus, le fil rouge doit être pensé tout à fait différemment. Pour préparer aux univers chaotiques, il faut même un basculement. Il faut passer d'une logique de « réponse » à une logique de

« question ». D'une ambition « technique » à une ambition « scientifique » – au sens où l'entend Maurice Bellet : celle qui habite précisément l'inconnu, là où on ne dispose pas encore des réponses.

2. Des univers à faire explorer, au-delà des frontières conventionnelles

L'enjeu a été énoncé : de quel bagage faut-il désormais doter les futurs responsables (entre autres) pour qu'ils puissent trouver vision, équilibre, compétence, écoute, dans un monde traversé de crises et de ruptures permanentes ? Un certain nombre de points de repère doivent être fixés pour guider la démarche de formation. Nous les puisons dans divers témoignages, fournis en annexe **[Annexe 5 : Nouvelles exigences, convictions et témoignages]**.

Une "colonne vertébrale" (Jean-Michel Besnier): Au-delà de l'acquisition de savoirs positifs, la formation doit apporter un bagage intellectuel, psychologique, culturel, qui permette d'affronter les défis actuels, structurellement marqués désormais par les crises et les ruptures. Cela suppose de pouvoir prendre distance, poser question, croiser des apports disciplinaires, pousser les disciplines aux limites, s'interroger sur ce qui ne rentre pas dans les découpages et les modèles de base, traquer les hypothèses dépassées. Cela suppose de prendre en charge des dimensions autres que techniques, qui n'entrent pas dans les évaluations financières et boursières, dans les critères juridiques, les règles comptables ou dans les normes ISO. Dans cette ligne, la formation doit inclure une culture générale de qualité, qui permette de mieux comprendre les enjeux, situer les visions des autres. Qui permette aussi d'éviter de céder à l'illusion que l'architecture institutionnelle visible à laquelle on appartient, les normes que l'on observe, sont le « monde », et le seul enjeu à préserver (ce qui provoque la tétanisation lorsque cette architecture et ces normes sont déstabilisées). C'est le principe traditionnel de l'éducation des décideurs au Royaume-Uni.

Une "école de l'ignorance"(Christophe Roux-Dufort) : le bouleversement des cadres de pensée et d'interprétation du monde doit devenir une dimension du savoir comme du savoir-faire. L'objectif est d'« apprivoiser » l'aberrant et la rupture, de ne pas les abandonner au champ de ce qui est barbare, inacceptable, terrorisant – et propice de ce fait aux dénis de réalité. Il faut aussi accepter que l'on ne peut pas le faire en remplaçant simplement les vieilles recettes et les vieux scripts par d'autres. On n'apprivoise pas la haute mer en décidant de suivre par canotage un autre littoral qu'à l'accoutumée – mais en osant quitter le rivage de vue, et en développant la science du sextant.

Un dépassement de la logique d'horlogerie (Christian Frémont, Mike Granatt) : nos systèmes excellent à fabriquer et sélectionner des rouages parfaits, fonctionnant en univers donné, protégé, hiérarchisé, cloisonné, voire immuable. Il va falloir former des esprits capables de se mouvoir bien plus naturellement, et sans effroi, dans le non stable, le connecté.

Une prise en charge des dimensions vitales (Xavier Guilhou, Christian Frémont, Maurice Bellet) : La vie, la mort, les chocs, font partie des enjeux à prendre en compte si l'on veut que les responsables, à l'heure H, ne soient pas « aux abonnés absents » lorsque le « nominal » n'est plus garanti. La responsabilité des élites est précisément d'affronter les difficultés, et même les « trous noirs ». Il va leur revenir de tenir leur place dans des mondes de plus en plus marqués par un chaotique difficile à tolérer. Tisser des réseaux de confiance et de volonté partagée, lancer des dynamiques et des projets dans cet environnement instable devient une

obligation impérieuse. C'est à cela qu'il faut s'entraîner désormais. Il ne s'agit plus d'optimisme dans le verbe, mais dans l'action et l'implication.

En résumé : « ***il s'agit moins d'imaginer l'inimaginable que de s'entraîner à lui faire face*** », pour pouvoir réagir personnellement et collectivement de façon créative à des situations hors norme. Il s'agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des nomenclatures, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. La logique doit être complétée par l'intuitif, la connaissance par la perception – et par le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels. Pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de rompre avec des habitudes d'autant plus ancrées qu'elles apportent, au-delà du confort identitaire et statutaire, un sentiment de protection vis-à-vis de l'inattendu. Cela suppose de casser des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d'accepter des logiques floues, de supporter la coexistence de logiques contradictoires, de tolérer les situations sans solutions simples. Davantage : il faut être en mesure de cultiver des attitudes positives et ouvertes sur ce terrain des ruptures : vivre l'arrachement comme une opportunité, être stimulé par ce qui est radicalement autre. Cela suppose nécessairement quelque ouverture sur le plan psychologique : se préparer émotionnellement à vivre dans l'inconnu. Une voie pédagogique précieuse est de se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en se confrontant directement à des situations de ruptures, qu'elles soient technologiques, sociologiques, économiques, politiques, artistiques. [51]

Comme le souligne Xavier Guilhou, ces niveaux d'implication exigeront plus que du cérébral : la mobilisation de forces personnelles profondes.

> *«* Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions. *»*[52]

3. **Une dynamique pédagogique en phase avec l'objet et le projet**

Dans un enseignement classique, l'apport de contenu est le plus important. L'évaluation consiste ensuite à s'assurer que les étudiants ont bien retenu ces contenus. Le corpus à faire connaître peut être découpé en tranches, qui seront dispensées en autant d'unités d'heures de cours. Même si l'enseignement peut et doit intégrer une participation des étudiants, des questions à débattre, l'essentiel reste néanmoins les acquis à transmettre. De plus, on requiert que ces acquis puissent être testés aisément, si possible par QCM.

En matière de crise, nous l'avons souligné, le plus important est de mettre les étudiants en posture de se confronter aux situations de grande surprise, aux univers déstructurés. Pour ne pas être tétanisés, et être en mesure, au contraire, de tracer des routes créatives dans des univers inconnus. En conséquence, la pédagogie doit intégrer un certain nombre de dimensions :

1. **Mise en situation,** à partir de scénarios de surprise : c'est le plus important. Si de nouvelles attitudes ne sont pas forgées, les leçons « théoriques » ne passeront pas la

---

[51] Patrick Lagadec et Janek Rayer : "Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite", *Administration*, Juin 1997, p. 115-125 (p. 103-104). Voir aussi : Janek Rayer : "Pédagogie des ruptures", in P.L. *Ruptures Créatrices*, Editions d'Organisation, p. 549-564.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/descrisesauxruptures.pdf

[52] Xavier Guilhou : "L'Occident dans des univers mondiaux en rupture", entretien avec Patrick Lagadec, in PL : *Ruptures créatrices*, p. 125-160 (p. 147).

barrière cognitive, encore moins les résistances psychologiques ; et, en situation, tous les apports en termes de méthodes et approches seront oubliées, instantanément.

2. **Cas concrets** : il faut plonger dans des récits qui puissent montrer les difficultés, les modes d'approche de ceux qui ont été confrontés à tels ou tels défis effectifs.

3. **Écoute de grands témoins** : même si l'enseignant devra livrer les connaissances validées, son expérience propre, il doit proposer une large palette de visions, pratiques, stratégies, interrogations, réponses, puisées aux meilleures sources, et aux sources les plus diverses. Écouter de grands témoins qui ont été directement en charge de situations difficiles est un levier pédagogique essentiel.

4. **Apports de références** : l'erreur serait de céder à l'illusion que poser des questions innovantes condamne à l'impressionnisme. Bien au contraire, l'ouverture intellectuelle exige cadres et points de repères précis. Il faut donc apporter, en écho aux questions ouvertes, des lignes de compréhension, des modes de réponse, des techniques d'intervention, des mises en forme des réalités étudiées. Si les autres points sont bien développés, ces appuis méthodologiques seront très utiles. Mais à la condition que l'on vient d'énoncer : les réponses viennent bien comme appui, non comme substitut à la démarche de questionnement. Ce sont les thèmes listés précédemment, mais cette fois repris dans une démarche d'exploration, et non de clarification des acquis.

5. **Implication dans des travaux de terrain** : Le Disaster Research Center – le grand centre pionnier en matière de sociologie des catastrophes, – est riche d'une longue pratique d'implication des étudiants sur le terrain. Il avait une équipe au sein de la cellule de crise en charge du World Trade Center le 11 septembre 2001 ; il était à La Nouvelle Orléans très rapidement après le passage de Katrina. Son terrain d'investissement est mondial. Il faut s'inspirer de sa longue expérience.

Comme indiqué plus haut, chacun de ces éléments pédagogiques suggère une méthode correspondante.

La mise en situation : le plus fructueux est de demander aux étudiants de construire eux-mêmes des scénarios de crise. Pour éviter le travers classique des préparations institutionnelles aux crises qui consistent, le plus souvent, à vérifier que tous les schémas et réponses prévus sont bien connus des acteurs. Ici, les participants sont mis en posture de questionnement créatif, non sur la défensive. Il leur revient de construire des scénarios, de travailler à leur prise en charge. De travailler aussi sur l'ouverture aux acteurs, la façon de convaincre un dirigeant et pas seulement les journalistes (même si cette dimension est bien sur capitale). Cela se fait sur un mode de travaux de groupes. L'enseignant aura un rôle important, naturellement, de commentaire, d'aiguillon dans le traitement des cas.

Les cas concrets : ils ont l'avantage de donner une base réaliste à l'exploration des univers de crise. Les étudiants auront moins tendance à se protéger derrière l'idée que de telles situations sont impossibles : elles sont survenues. De façon plus fondamentale, la pédagogie par le récit est sans doute la plus pertinente sur des sujets où la complexité, la discontinuité, les surprises, les singularités sont des dimensions cruciales.

Jean-Michel Besnier : « Je crois beaucoup à la vertu du récit. […] La forme du récit me paraît être tout-à-fait adaptée aux exigences pédagogiques en matière de rupture. Car

> il ne s'agit pas d'abord de faire passer des organigrammes, des tableaux de solutions. Nous sommes confrontés à des facteurs tellement imprévisibles que le passage par le récit des circonvolutions suivies par les différents acteurs peut être d'une pertinence remarquable. C'est ce cheminement difficile qui est la clé de la démarche, en aucune façon la manière figée utilisée généralement pour restituer l'expérience, étrangement découpée, ex-post, en grandes étapes "logiques". »[53]

L'intérêt du récit est donc indéniable : il doit être employé pour mettre en avant le contingent, l'aberrant, le rôle de l'individuel, du leadership, de la décision, et – surtout – le fait qu'un événement passé et familier a bien été le « présent » de quelqu'un d'autre, avec le vertige que cela implique. Mais un danger menace l'Histoire en permanence : sur la substance vivante, humaine, parfois aberrante, de l'événement, le récit peut plaquer sa « trame logique » ; à force de répétition, il peut finir par rendre l'événement encore plus « familier » (donc apparemment apprivoisé et non menaçant) ; il peut encore suggérer une liste de recettes « à suivre la prochaine fois » (selon la maxime éminemment problématique : « ceux qui ignorent l'Histoire se condamnent à la revivre »).

L'écoute de grands témoins : elle sera proposée au fil de l'enseignement, pour venir aiguiser les réflexions. Ces grands témoignages sont importants dans la mesure dans la mesure où les étudiants, autrement menacés par un « blocage mental » devant des cas étranges et difficiles, bénéficient d'une rencontre immédiate avec un acteur dont l'expérience personnelle démontre à la fois que de tels événements sont plausibles, et qu'il est possible de vaincre le sentiment de vertige qu'ils suscitent. Mais bien sûr, ici aussi, s'il est excellent de se mettre à l'écoute d'un témoin, il ne faut jamais se rendre esclave de ses observations – et l'on doit se méfier beaucoup de qui n'aurait à son actif qu'une seule expérience, et en tirerait des lois bien trop rigides.

Les apports de référence : eux aussi constituent des socles solides qui permettent d'ordonner la dynamique pédagogique, et de contrebalancer le sentiment de chaos et d'impuissance qui pourrait s'imposer. Clarifier les défis, c'est déjà permettre de leur faire face. Clarifier les pièges, c'est au moins démontrer qu'ils sont identifiés, et sans doute mieux les éviter. Indiquer des voies de réponses, c'est ne pas laisser les participants dans le vide. Donner des clés pour développer des initiatives d'apprentissage collectif, c'est également ne pas laisser sans outil d'action de progrès le futur responsable, dès qu'il sera en poste. L'enseignant peut moduler ses interventions : le groupe est-il trop perturbé ? Un certain nombre de « success stories » seront les bienvenues. On pourra aussi proposer des témoignages d'experts de l'extrême que sont certains grands aventuriers ou sportifs. La grammaire est souvent la même, le contenu moins perturbant pour l'auditeur. Le groupe est-il trop dans des certitudes ? On pourra se concentrer sur des questions plus difficiles. Bref, on guide le groupe d'étudiants dans ces terres inconnues, et cette marche même a pour objet de montrer que ces terres ne sont pas à fuir, mais bien à explorer, et à bâtir.

L'intérêt d'un enseignement ouvert : tout doit être mis en œuvre pour éviter que l'enseignement ne se réduise à la transmission « magistrale » d'une somme de résultats. Exemples :

---

[53] Jean-Michel Besnier : "Ruptures, construire du sens individuel et collectif », entretien avec Patrick Lagadec, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Editions d'organisation-Les Echos Editions, Paris, 2000, p. 515-532. (p. 526)

- Lors d'une session, un scénario particulièrement délicat avait été proposé par les étudiants. Par téléphone portable, j'ai invité le responsable « crise » de la grande organisation concernée par le scénario en question à venir immédiatement si cela l'intéressait et si son emploi du temps le lui permettait. Ces derniers, quelque peu étonnés, virent arriver celui qui aurait été réellement en charge de traiter la situation correspondant au scénario fictif. Ce dernier put leur apporter des éléments techniques pertinents, mais l'essentiel était dans la discussion des choix fondamentaux, des logiques de décision. Sa remarque finale ne manqua pas d'intéresser : « Excellentes discussions. Mais je ne pourrai jamais mettre ce type de problème à l'ordre du jour lors d'un comité de direction ».
- Lors d'une autre session, un scénario appelant expertise forte en termes de prévention-secours avait été construit. Dès que la discussion se bloqua sur un problème technique un peu complexe, je pus contacter un expert, avoir son diagnostic et ses recommandations en direct, à disposition immédiate des étudiants. Le niveau sonore du téléphone portable, mis sur haut-parleur, fut suffisant : un silence absolu régnait dans l'amphi, à l'écoute de l'expert extérieur. Et une leçon pédagogique essentielle fut transmise : l'important n'est pas d'avoir toutes les réponses, mais de savoir aller les chercher ; de vouloir aller les chercher ; de disposer d'un réseau de confiance, que l'on peut solliciter « à chaud ».
- Lors d'une session à l'ENA il fut possible de faire un exercice de simulation avec la participation personnelle d'un préfet (avec qui, à la même période, je conduisais des séminaires pour des préfets), et en utilisant la remarquable salle de crise de la préfecture de Strasbourg, aimablement mise à notre disposition. Il est évident que cette mise en situation, pour ce public, donna un relief tout particulier à l'exercice.
- Dans la perspective d'un enseignement en projet sur les crises (Région PACA), le Préfet de zone donna immédiatement son accord pour mettre la salle de crise de la préfecture à disposition, et même inviter les étudiants comme observateurs lors d'une crise réelle.

L'implication dans des travaux de terrain : Le Disaster Research Center a une réflexion approfondie sur les conditions à réunir, les règles à prescrire, les risques, les parrainages à monter pour des interventions sur le terrain, en situation. Une réflexion de type similaire est à engager au cas par cas pour s'inspirer de ce type de pratique .

Chacune de ces méthodes innovantes doit surmonter des difficultés.

1. **Les étudiants doivent être demandeurs** : L'enseignant ne peut rien faire en cette matière si les étudiants ne viennent qu'en consommateurs de résultats, seulement intéressés à connaître les modalités de la notation finale. Il s'agira de bien mesurer au départ à quel niveau, aujourd'hui, ce type d'enseignement est effectivement possible. Et à faire des choix au cas par cas.

2. **Les études de cas posent un problème de base : il faut en disposer**. Cela suppose des retours d'expérience denses, riches en questions. Or ils n'existent pas en nombre infini. Le risque est de toujours recourir aux mêmes cas, datant d'il y a 30 ans, de moins en moins pertinents au fil des décennies. L'existence d'un enseignement est donc conditionné à une recherche active en matière d'étude de cas. Mais, le problème rebondit : toute demande d'appui pour travailler sur des cas se heurtera, sauf miracle, à un refus – « ce n'était pas chez nous », « cela n'intéresse pas la direction », « il n'y a aucun budget pour cela », etc. Plus essentiel : une bonne étude de cas exige le plus

souvent un travail en coopération entre plusieurs experts, dont des experts travaillant dans des entreprises ou dans des administrations. Cela conduit donc à s'interroger sur les pratiques en matière de coopérations transverses : elles sont le plus souvent à construire. Cela pose aussi question quant aux cultures de recherche, qui privilégient très largement les mises en forme théoriques, bien plus que les investissements sur le terrain.

3. **L'écoute des grands témoins : quelles possibilités pratiques ?** Par définition, un témoin exceptionnel est difficile à mobiliser. En matière de crise, ces grands témoins ont des agendas sensibles à l'événement. La meilleure formule est de réaliser des vidéos pédagogiques, outil remarquable de puissance, de flexibilité. Le problème est ici aussi d'avoir la possibilité de les réaliser – donc disposer du temps et du budget nécessaires, mais surtout de la confiance de ceux qui voudront bien s'exprimer. L'expérience montre cependant que cela n'a rien d'impossible. Mais c'est effectivement plus lourd, plus cher, que la simple reprise de la littérature. L'expérience montre surtout que ces grands témoignages sont les apports qui marquent le plus les étudiants, et leur sont le plus bénéfique.

4. **Les apports de référence** : il existe déjà, on l'a vu, tout un corpus de connaissances, qui permet de nourrir les parcours pédagogiques sur la question des crises. Cependant – car le risque est toujours d'enseigner la dernière guerre – de très gros efforts intellectuels restent nécessaires pour toujours établir des connaissances sur les sujets émergents – ceux qui correspondent aux crises les plus complexes. Aujourd'hui, il faudrait tout particulièrement lancer des initiatives pour penser les phénomènes chaotiques. Un formidable investissement serait nécessaire, sur la base de projets réunissant des spécialistes des sciences du chaos qui seraient prêts à s'investir avec des spécialistes des chaos effectifs. Ce pourrait être une remarquable opportunité de travaux interdisciplinaires novateurs.

5. **Les travaux de terrain offerts aux étudiants** : aussi longtemps que les questions de crises restent approchées avec la plus grande frilosité, les opportunités seront très limitées pour des ouvertures en direction des étudiants : quand le sujet ne peut pas être mis à l'ordre du jour, on voit mal l'accueil d'un étudiant pour un stage, un travail spécifique, ou même quelques entretiens. Mais, encore plus fondamentalement, le caractère sensible du sujet pose un problème de taille, qui appelle réflexion et, bien sûr, une approche très spécifique, au cas par cas. Et même en cas d'ouverture, il faut prévoir un encadrement attentif de l'étudiant : sur ces terrains instables, l'observateur a vite fait de provoquer des ébranlements inopportuns. Certains domaines peuvent également être impossibles à approcher en raison d'enjeux trop critiques. On se gardera cependant de considérer qu'il ne faut surtout rien faire ; ou de se rabattre sur le seul examen de services de secours – la question de la crise n'est pas celle de la mise en œuvre réflexe des tactiques connues.

6. **Les tâches attendues des étudiants** : si des mémoires sont demandés, des thèses engagées, on ne peut bien sûr minimiser l'indispensable travail sur la littérature existante ; mais le risque est de voir les étudiants se concentrer surtout sur cette bibliographie, au dépens de véritables investissements sur des terrains permettant de tester par soi-même l'intérêt des théories et méthodes déjà publiées, de tester de nouvelles idées, d'éprouver les difficultés du travail dans ce domaine, etc. Le piège à éviter serait des commandes de l'institution exclusivement formulées ou presque en

termes de fourniture de résumé de bibliographie et de mise au point de modèles formels.

7. **L'évaluation** : plus on s'éloigne du savoir formaté, plus il est difficile de trouver des procédures simples de « notation ». [54] Et une notation strictement individuelle peut poser problème s'il s'agit, entre autre, de mesurer la capacité d'une personne à entraîner les autres, à bâtir des projets collectifs (voir témoignage de Christian Frémont, annexe 5).

8. **La formation des enseignants** : si l'on souhaite développer les quelques enseignements actuels, il est nécessaire de s'interroger sur les ressources humaines disponibles, sur les formations d'enseignants à envisager. Et sur les problèmes de fond qui se posent : pour exercer cette responsabilité, les intervenants doivent avoir une connaissance autre que livresque de la question des crises. Il ne suffit pas non plus d'avoir exercé des fonctions opérationnelles dans le domaine des urgences pour réunir les qualités requises en matière d'enseignement. Pour l'heure, la question est et doit rester ouverte.

Quoi qu'il en soit, nous sommes dans l'obligation de progresser, et rapidement. Concrètement, il s'agit d'organiser, pour les étudiants, des formations conformes aux deux exigences identifiées : des contenus à transmettre, une dynamique personnelle et collective à susciter. La forme de l'enseignement – certes, c'est là un nouvel obstacle – doit s'éloigner des cours découpant en tranches un programme nominal. Comme cela est fait notamment à l'Ecole des Mines depuis dix-sept ans avec succès, et doit se faire au premier semestre 2007 à Columbia, on organisera l'enseignement sous la forme de séminaires – par exemple deux jours groupés, ou plusieurs fois deux jours – qui permettent précisément de travailler sur les dimensions les plus essentielles – le vécu, le travail en commun, les questionnements difficiles.

Il est évident que le niveau Mastère ou « Executive Program » est approprié pour un tel enseignement, surtout si, dans le groupe, certains ont déjà une expérience professionnelle. Le sujet devrait bien entendu figurer en place centrale dans des cursus de type Ecole Nationale d'Administration, vu les responsabilités qui attendent les élèves dès leur sortie. ou de présentation de plans de secours et autres juridictions d'exception. L'expérience montre toutefois (particulièrement à l'Ecole des Mines de Paris) que des étudiants de troisième année, sont le plus souvent passionnés. Il est vrai que la présence d'élèves du Corps, forts d'une expérience de terrain apporte au groupe une richesse exceptionnelle. De façon générale, bien des grandes écoles, de cursus universitaires, pourraient considérer d'offrir ce type de formation. Si, comme l'expérience l'a aussi montré, la norme du groupe n'inclut pas la notion d'acquisition d'un savoir exigeant, le problème est ailleurs, plus global et structurel, et ne relève ni de contenu, ni de formes pédagogiques.

---

[54] Cf. Le Cercle des Poètes Disparus : quand le professeur innovant, et décalé, explique aux étudiants qu'il leur faut briser leurs carcans intellectuels, un « bon élève » demande, angoissé : « Are we going to be tested on this? ».

Conclusion

Cette discussion du problème de l'enseignement dans le domaine des crises majeures en est encore à un stade très préliminaire. Il serait utile de partager ces questions et propositions avec tous ceux qui ont une expérience dans le domaine, en France comme à l'étranger ; et, au-delà, avec des responsables d'enseignement, et tous ceux qui pourraient soutenir la démarche, en prolongement des discussions engagées au cours de la Conférence des Grandes Ecoles 2002. La présente contribution n'a d'autre ambition que d'apporter une pierre à la discussion.

Ce qui est certain, c'est que la question doit être prise en charge. Il ne faudrait pas en rester en ces domaines à cette observation caustique, d'avant 1914, prêtée à Bismarck : « Aussi longtemps que l'Ecole de Guerre est à Paris, il n'y a aucun problème pour l'Allemagne ». Une carence dans la formation des responsables, constitue un risque stratégique majeur.

Ne cherchons donc pas le modèle parfait, l'accomplissement théorique définitif, avant de nous engager. Après tout, la sphère académique aussi peut prendre quelque risque. Nous apprendrons en marchant. N'attendons pas qu'un Prix Nobel soit consacré à la discipline pour savoir s'il est prudent d'y apporter quelque attention – l'histoire actuelle risque de déborder ces précautions d'un autre âge. N'attendons pas que d'autres prennent les rênes sur le sujet – la Suède et les Pays-Bas en Europe, comme c'est déjà largement le cas ; les Américains, comme c'est le plus souvent la norme ; et sans oublier… les Chinois, particulièrement attentifs dans les mastères qui pourraient nous réserver d'étranges surprises.

Pour l'heure, pour stimuler nos volontés et nos audaces, je citerais volontiers un passage essentiel du "Nom de la Rose", dans lequel Umberto Eco décrit l'étonnement d'un étudiant devant la nouvelle conception de la science et de la vérité proposée par son maître, radicalement différente de la tradition médiévale dominante. Ce « lointain miroir » décrit aussi, d'une certaine façon, la rupture culturelle qu'il nous faut opérer, et oser, aujourd'hui. …

> *« Je compris à ce moment-là quelle était la façon de raisonner de mon maître, et elle me sembla fort différente de celle du philosophe qui raisonne sur les principes premiers, à telle enseigne que son intellect fonctionne presque comme l'intellect divin. Je compris que, lorsqu'il n'avait pas la réponse, Guillaume s'en proposait un grand nombre, et très différentes les unes des autres. Je restai perplexe.*
>
> *« Mais alors, osai-je commenter, vous êtes encore loin de la solution…*
>
> *— J'en suis très près, dit Guillaume, mais je ne sais pas de laquelle.*
>
> *— Donc, vous n'avez pas qu'une seule réponse à vos questions ?*
>
> *— Adso, si tel était le cas, j'enseignerais la théologie à Paris.*
>
> *— A Paris, ils l'ont toujours, la vraie réponse ?*
>
> *— Jamais, dit Guillaume, mais ils sont très sûrs de leurs erreurs.*
>
> *— Et vous, dis-je avec une infantile impertinence, vous ne commettez jamais d'erreurs?*
>
> *— Souvent, répondit-il. Mais, au lieu d'en concevoir une seule, j'en imagine beaucoup, ainsi je ne deviens l'esclave d'aucune.*
>
> *J'eus l'impression que Guillaume n'était point du tout intéressé à la vérité, qui n'est rien d'autre que l'adéquation entre la chose et l'intellect. Lui, au contraire, il se divertissait à imaginer le plus de possibles qu'il était possible.*
>
> *À ce moment-là, je l'avoue, je désespérai de mon maître et me surpris à penser : « Encore heureux que l'Inquisition soit arrivée. »* [55]

[55] Umberto Eco : *Le Nom de la Rose*, Grasset, 1982 (Livre de Poche, 1986), (p. 385-386)

ANNEXE 1

LA NOTION DE CRISE ET SES INFIRMITÉS

James A. Robinson :

« Un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique »[56].

André Béjin et Edgar Morin (1976) :

« Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics » [57].

A. Bolzinger, dans le champ médical :

« Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise… La presse et la télévision nous ont accoutumés aux us et abus de ce "diagnostic" de crise. Quel événement pourrait y échapper, dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain ? ». En spécialiste médical, il précise: "On ne parle pas de crise à propos de n'importe quel désordre morbide; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise. » [58]

L'historien Rodolph Starn :

« Le vocable "crise" a une longue histoire et l'on ne peut s'attendre à ce que, faisant l'objet d'utilisations si variées, il puisse être défini univoquement. Comme tout journaliste et tout homme politique le savent, voilà un terme bien utile à l'âge des mass média. Suggérant le drame ou la nécessité de décision, il suscite l'émotion sans requérir la réflexion, il magnifie les non-événements comme les événements, les coups d'État mais aussi de mineurs incidents […]. Pour les historiens, le mot "crise" a souvent constitué un cliché commode pour désigner les processus et les points de pression historique dramatique ; un sceptique dirait que cette seule commodité explique tout le succès de la notion. On a du mal à résister aux formules toutes faites; combien de fois le mot "crise" n'est-il pas apparu sous la plume des historiens ou ne s'est-il pas introduit dans les titres de leurs ouvrages, capricieusement, sans nécessité ! » [59]

Edgar Morin (1976) :

« Il est de plus en plus étrange que la crise, devenant une réalité de plus en plus intuitivement évidente, un terme de plus en plus multiplement employé, demeure un mot aussi grossier et creux, qu'au lieu d'éveiller, il contribue à endormir; ce terme diagnostic a perdu toute valeur explicative. » [60]

---

56 J.A. Robinson, « Crisis », in D.L. Sills (ed.), *International Encyclopedia for Social Sciences*, Vol. 3, New York, 1968, pp. 510-514.

57 A. Béjin et E. Morin, « Introduction », *Communications*, (25), 1976, pp. 1-3.

58 A. Bolzinger : "Le concept clinique de crise", *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, 1982, p. 475-480 (p. 475 ; 476).

59 Randolf Starn : Métamorphose d'une notion. Les historiens et la «crise», *Communications*, n° 25, 1976, p. 4-18. 1976 (p. 13).

60 Edgar Morin : "Pour une crisologie", *Communications*, n° 25, 1976, p. 149-163 (p. 163).

ANNEXE 2

LA SINGULARITÉ, L'ÉVÉNEMENT

Les mots du naturaliste Buffon (1749) restent l'ancrage le plus souvent dominant, et indiscutable :

> « Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons ».[61]

La lutte de Buffon avait sa raison d'être dans des controverses acharnées entre ceux qui ne voulaient entendre parler que d'événement cataclysmique expliquant toute l'évolution de la Terre – l'événement en question étant d'abord le Déluge biblique, intervention divine placée en explication essentielle – et ceux qui souhaitaient faire advenir un esprit scientifique dans ces discussions. La controverse pour établir une vison exclusive ne cessa au long des deux derniers siècles. Eric Buffetaut a remarquablement décrit ces chocs et contre-chocs, jusqu'à la période récente qui a vu advenir à un peu plus de sérénité :

> « Le tournant survient en 1980, avec le célèbre article de Luis Alvarez et ses collaborateurs qui attribue la disparition des dinosaures (et de maintes autres espèces) il y a 65 millions d'années aux conséquences de l'impact d'une énorme météorite […]. Les réactions sont immédiatement vives, allant de l'enthousiasme, parmi les astro-physiciens, géophysiciens et géochimistes, jusqu'au rejet viscéral de la part de nombre de géologues et surtout de paléontologues. On mesure à la violence de ce rejet la force du dogme uniformitariste. […] Un quart de siècle après l'article de 1980, la controverse n'est pas complètement éteinte, ce qui témoigne chez certains scientifiques d'une répugnance persistante à accepter le rôle des catastrophes dans l'histoire de la Terre. […] Aujourd'hui, débarrassée des implications extrascientifiques qu'il a eues au XIXè siècle, le catastrophisme est de nouveau persona grata dans les sciences de la Terre. » [62]

Ce n'est pas le cas en sciences sociales, où le principe dominant a longtemps été le suivant : la vie des organisations n'est faite que d'écarts constants par rapport à la norme, et de « rattrapages », également permanents. Le discours de référence reste en quelque sorte le suivant : "La crise n'est que l'expression un peu forte, à la fois construite et perçue par les acteurs, de ce même phénomène d'écart et de rattrapage. Il suffit donc d'étudier les fonctionnements normaux pour comprendre l'entière réalité des crises. La crise ne recouvre aucune autre dynamique. Pour travailler sur les crises, il suffit donc de bien connaître les réalités sociologiques du temps habituel. En d'autres termes, sur un autre registre, le temps de la réanimation, à la suite d'un problème de santé majeur, n'est en rien spécifique dans l'histoire de la vie d'un patient et ce temps ne nécessite aucune connaissance spécifique. Pour comprendre et traiter les crises, il suffit donc de conforter l'excellence des disciplines classiques".

---

[61] Dans :*Théorie de la Terre (1749)*, Cité par Jean Delumeau et Yves Lequin **:** *Les Malheurs des temps – Histoire des fléaux et des calamités en France ; Mentalités : vécu et représentations,* Larousse, 1987, p. 397.

[62] Eric Buffetaut : "Le catastrophisme dans l'histoire de la géologie", Avant-Propos, Dossier "Les éléments en furie", Dossier n°51, *Pour La Science*, Avril-Juin 2006, pp. 2-6. (p. 5-6)

Il est certain, quoi qu'il en soit, que consentir à ce qu'il y ait de l'accidentel dans l'ordre des choses reste une bien lourde épreuve pour nombre d'intellectuels. Je l'ai mesuré de la façon la plus nette dans bien des enceintes, tant en France qu'à l'étranger. Malheur à qui ose suggérer que nous serions confrontés à des défis réellement nouveaux, appelant des refontes théoriques et méthodologiques un peu exigeantes. Et l'on sent bien, chez les plus éclairés, l'extraordinaire effort, contre-nature, qui leur est demandé pour s'arracher de cette veine identitaire. On lit ainsi avec attention les lignes suivantes de deux historiens prestigieux qui revisitent leurs propres écrits sur la Révolution française, rupture s'il en fut :

> « [Les événements de 1789] ne sont pas […] réductibles à une explication de type purement structurel. Leurs modalités ne sont pas "inévitables", inscrites dans les contradictions sociales. Il faut restituer au fait révolutionnaire lui-même, à l'événement, son rôle créateur de discontinuité historique. La mauvaise récolte de 1788, qui joue un si grand rôle dans la mobilisation des masses populaires, ne doit qu'au hasard météorologique sa dignité d'événement majeur ; et Louis XVI n'a pas signé le traité de commerce franco-anglais dans le dessein de couronner la crise qui va l'emporter ! En bref, les origines de la Révolution française ne sont simples que pour les esprits simples, et nous craignons, dans la partie de ce livre qui leur est consacrée, d'avoir un peu cédé à cette illusion et à cette facilité. Ce regret peut sans doute s'accompagner d'un constat qui est en même temps un souhait : l'approfondissement des recherches sur les origines de la Révolution française comporte un impératif logique, le consentement à ce qu'il y ait une part d'accidentel dans cette histoire ». [63]

[63] François Furet et Denis Richet : *La Révolution française*, Avant propos à la nouvelle édition, Paris, Hachette, 1989, p. 8.

ANNEXE 3

LA CRISE REBELLE

La crise ne rentre pas dans les cadres prévus, ceux qui permettent de donner une forme claire à la pensée comme à l'action.

On le voit de façon lumineuse sur ce rappel des grandes découvertes maritimes et la difficile émergence de cartes représentant effectivement la réalité, n'hésitant pas à clarifier les « terra incognita », le tout au risque de transgressions fondamentales.

Daniel Boorstin :

« Les grands précurseurs de la cartographie moderne, Mercator et Ortélius, ne trouvèrent rien qui méritât d'être repris dans les spéculations des cosmographes chrétiens. Mais ils prirent en compte les mille petites observations faites quotidiennement par les marins. (p. 130)

« Lentes à évoluer, les sources écrites théologiques devinrent crédibles à force de répétition. Mais l'épreuve de la vérité pour une carte marine, c'est l'expérience, non la littérature. Aucune théologie au monde ne pouvait faire croire à un marin que les rochers heurtés par son navire étaient purement imaginaires. » (p. 131)

« L'Atlas catalan fut confectionné en 1375 par le cartographe et ingénieur du roi d'Aragon, Abraham Cresques. Aussi primitif qu'il puisse nous paraître aujourd'hui, c'est un chef d'œuvre d'esprit empirique naissant. Cresques écarte une bonne partie des détails légendaires qui avaient peuplé les cartes durant les longs siècles chrétiens. Et, preuve de remarquable de maîtrise scientifique, il laisse en blanc les régions sur lesquelles il manque de renseignements précis : tout le nord de la planète. L'Afrique australe, si longtemps décrite comme un repaire d'anthropophages et de monstres fabuleux, est ici laissée vide, dans l'attente d'informations plus réalistes.

Presque tout au long de l'histoire, l'esprit humain a manifesté l'horreur du vide, préférant le mythe à la mention « terra incognita ». Comment faire admettre aux hommes, et singulièrement aux esprits cultivés, qu'ils ne peuvent tout savoir ? » (p. 132-133)

« Que la découverte du Nouveau Monde, avec toutes ses richesses insoupçonnées, n'ait pas immédiatement soulevé l'enthousiasme en Europe, cela ne saurait étonner. […] Le continent imprévu continuait d'être perçu moins comme une source d'espoirs nouveaux que comme un obstacle aux anciens […] Libraires et cartographes trouvaient leur intérêt dans la pseudo-précision des ouvrages et documents dont ils vivaient, ainsi que dans les planches servant à leur fabrication. Les cartes, globes et planisphères servant de référence ne laissaient aucune place pour un quatrième continent. » (p. 218-219) [64]

De la même manière, les crises s'acharnent à toujours sortir des cloisonnements, des ordonnancements, qui permettent de construire de l'homogénéité modélisable.

Coral Bell (University of Sussex) le souligne dans le champ des crises internationales, mais c'est vrai dans tout autre champ :

---

[64] Daniel Boorstin : *Les Découvreurs*, Laffont, Paris, 1988.

« Les crises internationales sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origine disparate ; certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet, ou même poser des questions à leur propos, ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de liens de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de "décision", de "décideurs" se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité.

Il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle et la capacité à percevoir les signaux des partenaires. Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif.

La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science ; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents.

Il doit en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. L'abstraction implique la simplification, ce qui conduit à une certaine falsification. Comme l'a écrit un jour le Dr. Kissinger, "l'Histoire est plus complexe que l'analyse de système", et cela pourrait bien servir de leitmotiv au gestionnaire de crise.

Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques tout autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle.

En dépit de toutes ces remarques, il n'en demeure pas moins que les responsables doivent se préparer à ces épisodes de dérapage (…) ». [65]

Et le même auteur met en garde contre la mise en modèle à partir de cas trop favorables :

« Il est pour le moins malheureux que l'étude des crises internationales ait pris comme point d'appui la crise des missiles de Cuba en 1962, et surtout, en réalité, la perception que l'on en a eue en Occident – et qui a constitué la base de nos réflexions en matière de gestion de crise. On a tiré de l'épisode l'idée que les crises étaient des jeux à deux partenaires engagés dans une partie d'échecs diplomatiques. Cette crise fut pourtant très atypique. Il serait plus pertinent de partir d'une crise comme celle de Chypre en 1974 : on découvrirait alors que le modèle à utiliser est beaucoup moins celui du jeu d'échecs que celui du poker, et encore dans sa tradition du Far West, chaque joueur étant prêt à dégainer, sa rapidité à tirer étant plus déterminante que les cartes maîtresses dont il peut disposer.

La crise de Chypre, précisément, offre une bonne illustration de ce qui est au coeur d'une situation de crise : l'asymétrie dans les processus de décision. Dans ce cas, six entités –

---

[65] Coral M. Bell, 1978 : "Decision-making by governments in crisis situations", in D. Frei (ed.) *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium,* Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, p.50-58. (p. 51-52)

> individus ou collectivités – furent impliqués : l'Archevêque (à l'origine des événements), un leader anonyme qui tenta un coup de force contre ce dernier, une junte en désintégration à Athènes, la machinerie américaine (comprenant le secrétaire d'Etat, ses fonctionnaires, l'ambassadeur à Athènes, la CIA, le Pentagone), les décideurs à Ankara (système lui-même encore moins identifiable) » [66]

Présenter la crise de Cuba (tout au moins tout ce qui, dans cette crise, répond aux ordonnancements normaux) est digne des grandes enceintes intellectuelles. Plonger dans le Far West ou l'aberrant, comme on doit le faire très souvent pour rendre compte d'une crise, dépasse souvent les bornes de l'acceptable en termes de rationalité attendue des acteurs.

Précisément, la voie royale pour une crise est de sortir du champ de rationalité des acteurs. Elle impose un autre jeu, incompréhensible – et le fiasco est garanti si l'on se révèle incapable de sortir de ses logiques de raisonnement.

Henry Kissinger l'illustre à merveille, quand il revient sur le "trou noir" que constitua le déclenchement de la guerre de 1973 contre Israël :

> « Chaque responsable politique connaissait tous les faits. Les Israéliens surveillaient les mouvements de chaque unité syrienne ou égyptienne. Le plan d'attaque général avait été assez bien compris – tout particulièrement celui des Syriens. Ce que personne n'avait saisi – ni les producteurs ni les consommateurs de renseignements – c'était que les Arabes allaient mettre ce plan en œuvre.
>
> La conception que nous avions de la rationalité nous empêchait de prendre au sérieux l'idée que quelqu'un allait déclencher une guerre impossible à gagner, pour restaurer le respect de soi de son peuple. Nous n'avions pas les moyens de nous prémunir contre nos idées préconçues ou celles de nos alliés. […] La faille était d'ordre intellectuel ; elle n'avait rien à voir avec la bonne marche des services. […] Certes, il y avait des questions qui ne demandaient qu'à être posées pour nous conduire au cœur du sujet. Mais personne ne se les posa […].
>
> Les responsables politiques ne peuvent s'abriter derrières leurs analystes quand ils n'ont pas compris l'essentiel d'une affaire. Ils ne peuvent jamais avoir tous les faits en leur possession, mais ils ont le devoir de poser les questions adéquates. Tel fut notre véritable échec, en cette veille de guerre au Moyen-Orient. Nous en étions venus à trop de complaisance envers nos propres présomptions. Nous savions tout, mais nous ne comprenions pas suffisamment les faits. Et c'est aux plus hautes instances – compris moi-même – qu'incombe la responsabilité de cette erreur. » [67]

Le risque, lorsque les cadres d'interprétation ne fonctionnent plus, est de figer toute réflexion, de se cramponner aux modèles qui ne fonctionnent plus que pour un seul objet : protéger, rassurer, aveugler. Et, si besoin est, on peut même se protéger par le triomphe réservé aux thèses "rassurantes".

Barbara Tuchman : La Première Guerre Mondiale ? Impossible ! Thèse rassurante, succès débordant :

> 1910. « Norman Angell publia un livre, La Grande Illusion, pour prouver que la guerre était impossible. Par des exemples impressionnants et un raisonnement irréfutable, il

---

[66] Coral M. Bell, idem, p. 50.

[67] Henry Kissinger : *Les Années orageuses*, tome 3, Ed. Fayard, 1982, p. 530-538.

démontrait que, étant donné l'interdépendance financière et économique des nations, le vainqueur souffrirait autant que le vaincu : la guerre ne payait donc plus, en déclencher une serait une folie. Traduite en onze langues, La Grande Illusion devint une sorte d'évangile. Angell eut un disciple de choix dans la personne du vicomte Esher […] Lord Esher fit des conférences sur le livre à Cambridge et à la Sorbonne, où il montra que les nouveaux facteurs économiques prouvent nettement l'inanité des guerres d'agression. Au XXe siècle, proclamait-il, un conflit armé prendrait de telles proportions que ses conséquences inévitables : "le désastre commercial, la ruine financière, les souffrances individuelles", seraient "si grosses d'influences restrictives" qu'elles le rendaient impensable. Aux officiers, réunis à l'United Service Club, sous la présidence de Sir John French, chef d'état-major général, il déclara que, à cause de l'interdépendance des nations, une guerre entre elles devenait "chaque jour plus difficile et improbable" » .[68]

« Une guerre imprécise, longue, ***ne pouvait être scientifiquement préparée*** comme pouvait l'être un conflit orthodoxe, prévisible, une guerre courte avec la solution simple et bien connue de la bataille décisive ; mais tous préférèrent croire, avec les banquiers et les industriels, qu'en raison de la dislocation de la vie économique, une guerre européenne générale ne pouvait pas durer plus de trois ou quatre mois. […] En 1914, comme à toutes les époques, personne ne se trouvait disposé à se préparer à l'éventualité la plus dure, à agir d'après ce que l'on soupçonnait être la vérité. »[69]

« En 1912, les soldats français portaient toujours le pantalon rouge, adopté en 1830 quand les fusils portaient à 200 pas et que les armées n'avaient nul besoin de se dissimuler. Ayant visité le front balkanique en 1912, Messimy (Ministre de la Guerre) constata les avantages de l'uniforme terne. Sa proposition de passer au gris-bleu au gris-vert souleva un tollé général. A une séance de la chambre des Députés, M. Etienne, ancien ministre de la Guerre, parla aunom du pays: « **Éliminer le pantalon rouge? » Jamais ! » Le pantalon rouge, c'est la France !**". » [70]

---

[68] Barbara Tuchman : *Août 14*, Les Presses de la Cité, Paris, 1962, p. 19-20.

[69] Idem, p. 22.

[70] Idem p. 37-38.

ANNEXE 4

LA CRISE « TROU NOIR »

Le plus déstabilisant, pour qui passe brutalement de la théorie de la décision à la décision en situation de crise majeure, c'est la découverte que les hypothèses cardinales sur la vie des hommes et des organisations ne fonctionnent plus du tout comme il est prévu qu'elles fonctionnent.

- Il y a des plans, ils s'avèrent inapplicables.
- Mais on continue à les brandir comme des solutions qui marchent très bien – enfin, qui marcheraient très bien s'il n'y avait pas crise.
- On dispose de capacités de réaction, mais à la condition qu'il n'y ait pas d'imprévu – et voici que l'imprévu envahit totalement la scène.
- La léthargie semble s'emparer de ceux qui pourraient et devraient agir, ceux qui voudraient encore agir n'ont pas les leviers d'action nécessaires.
- De façon sourde, la crise fait remonter à la surface des expériences de blessures profondes – loin de la rationalité habituelle des acteurs.
- Le spectacle de figures centrales d'autorités qui se désagrègent ne peut que toucher très profondément les équilibres personnels.

Quelques témoignages peuvent illustrer ce travail de sape qui fait partie intégrante de la dynamique de crise, des défis à relever par les acteurs de la crise. Le risque est que l'écart soit trop important entre la préparation que l'on a de ce type d'épreuve et la réalité de l'épreuve. Si tel est le cas, on observe un effet de tétanisation produit par la crise, qui bloque les systèmes, bien avant que les effets réels de la crise aient pu encore se faire sentir.

Maurice Grimaud, Préfet de Police de Paris, et les plans d'urgence en mai 1968

« Dans nos réunions du matin à Matignon, je constatais avec surprise combien tous les grands services de l'État s'étaient laissé prendre de court par les événements et se trouvaient désarmés pour faire face aux difficultés qui s'accumulaient. Ce n'est pas que l'on n'eut, de longue date, prévu de fort beaux plans pour assurer la marche des services en cas de troubles et de grève généralisée, mais c'était qu'aucun de ces plans ne fonctionnait, et d'abord, parce que personne ne les avait jamais testés.

Il y avait un plan pour assurer un service minimal des chemins de fer et un pour l'aviation civile, un autre pour les transports de carburant et un encore pour le ravitaillement des villes, et aussi pour la continuité de la radio, de la télévision et des transmissions radiophoniques.

Tous, d'ailleurs, supposaient que fonctionne le plan pour la bonne marche des centrales électriques et la distribution du courant, car sans électricité ni téléphone, tous les autres s'arrêtaient. Ces plans avaient été étudiés dans le dernier détail par des états-majors mixtes de fonctionnaires et de militaires. Ils reposaient en effet sur le concours de l'armée et la réquisition de certaines catégories d'agents des services publics. Mais, une fois paraphés et revêtus de tous les cachets "Secrets", il semblait bien qu'on les avait enfermés avec soin dans les coffres aux documents confidentiels de chaque ministère, et qu'ils y aient dormi jusqu'à ce jour. Ce n'était pas en vain qu'ils portaient généralement des noms de code empruntés à la mythologie; ***rarement organisation fut plus mythique que celle-ci***. » [71]

---

[71] Maurice Grimaud : *En Mai, fais ce qu'il te plaît*, Stock, Paris, 1977, p. 206-207.

Les tempêtes de 1999, Retour d'expérience pour le Premier Ministre

« En fait, personne ne semble avoir anticipé, dès les premiers signes alarmants, le scénario d'emballement qui a eu cours. Sans doute faut-il voir là un indice, dans l'organisation administrative des dispositifs en place, de la surestimation de la fonction de réaction sur celle de réflexion stratégique sur les dynamiques en œuvre. Il serait évidemment idéal de mener continuellement en parallèle cette réflexion. Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission. Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approches des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ». Certes, l'intérêt de disposer de catalogues de ressources et des fiches réflexes reste entier. Mais, face à « l'aberrant », à des circonstances dont les formes n'entreront jamais complètement dans des quadrillages exhaustivement préétablis, l'essentiel apparaît plus encore de développer l'apprentissage en soi de la réactivité collective, et de mieux apprendre à travailler efficacement en équipes et en réseaux.

Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défaillants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture. »[72]

Le Watergate, la tornade vue par Henry Kissinger

« Mon réveil, le samedi 14 avril, fut brutal […] lorsque Garment [Leonard Garment, un proche de Nixon] vint me voir à mon bureau. Ce qu'il me révéla fit tout chanceler autour de moi ». (p. 96).

« Le Watergate était sur le point d'éclater ; ses ramifications allaient bien plus loin que l'effraction commise au quartier général du comité national démocrate, situé dans un complexe connu sous ce nom. Il y avait eu d'autres effractions réalisées avec l'aval de la Maison-Blanche, pour diverses raisons dont certaines n'ont jamais été éclaircies. Il existait également un plan pour enlever des dirigeants présumés de manifestations éventuelles contre la Convention du parti républicain, et pour les faire transporter par la voie des airs en Amérique centrale ; on avait projeté d'utiliser des prostituées pour compromettre et faire chanter certains délégués à la Convention du parti démocrate. Garment déclara que ce « gâchis sordide » avait bien des facettes dont il ne connaissait lui-même qu'une partie. » (p. 98)

« J'étais atterré. À l'intérieur de la Maison-Blanche, quelqu'un avait donné corps à certaines fantaisies présidentielles qui relevaient de l'enfantillage, adopté les détestables procédés des extrémistes qui s'étaient opposés à la guerre du Vietnam, et compromis notre cohésion sociale et notre aptitude à assumer nos responsabilités internationales. Depuis quatre ans, ce qui m'avait soutenu au milieu de mes angoisses, pendant toute cette agitation autour de la guerre du Vietnam, c'était la perspective d'une Amérique unie, se tournant vers des tâches constructives. Et maintenant, en raison d'agissements dépourvus de sens, la discorde s'abattrait une fois de plus sur notre société déjà affaiblie par dix années de

[72] Rapport au Premier Ministre : « Évaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 », Rapport d'étape de la mission interministérielle, juillet 2000, p. 37-38.

chambardement. Je me sentais comme un nageur qui n'a survécu à des courants dangereux que pour être arraché à l'apparente sûreté de la terre ferme par un raz de marée inattendu et encore plus violent, vers des mers inexplorées. Comme je considérais ce que cela signifierait pour notre politique étrangère, mon cœur sombra ». (p. 99)

« Jour après jour, l'affaire du Watergate accrut la stupéfaction ainsi qu'un sentiment de frustration chez ceux qui cherchaient à garder le gouvernement en état de marche, et la panique chez ceux qui s'y trouvaient directement mêlés. Nous étions tous devenus les passagers d'une embarcation qui donnait de la bande, perdue sans gouvernail dans le brouillard. Mais chacun voyait les choses à sa façon. Ceux qui auraient pu prendre la direction des opérations étaient paralysés par l'ignorance dans laquelle ils étaient et par un mélange de pitié, de loyauté et d'horreur. Ils n'avaient que de brèves visions d'un paysage brouillé. Ceux qui connaissaient la profondeur de l'abîme béant étaient dans l'incapacité d'agir, et de peur que tout arrêt pour des questions de sécurité ne les fît passer par-dessus bord ». (p. 127)

« Observer la désintégration d'un gouvernement qui paraissait invulnérable quelques semaines auparavant ne manquait pas de produire un choc. Le Président vivait dans une sorte de léthargie, comme un homme assommé dont les cauchemars sont devenus vrais » (p. 134). [73]

Kennedy, au bord du gouffre : le paroxysme de la crise des missiles de Cuba, 1962

« Je pense que ces quelques minutes furent le moment de la plus grande inquiétude pour le président. Le monde était-il au bord de l'holocauste ? Était-ce dû à une erreur de notre part ? À une faute ? Y avait-il quelque chose d'autre qu'il aurait fallu faire ? Ou ne pas faire ? Il mit la main au visage et se couvrit la bouche. Il ouvrit et ferma le poing. Il avait les traits tirés, les yeux battus, presque éteints. Nous nous regardâmes fixement de part et d'autre de la table. Pour quelques secondes, ce fut comme s'il n'y avait plus personne dans la pièce, qu'il n'était plus le président.

De façon inexplicable, il me vint à l'esprit plusieurs souvenirs : quand il fut malade et qu'il manqua presque de mourir; quand il perdit son enfant; quand il apprit que notre frère le plus âgé avait été tué. Me revenaient des moments personnels de peine et de douleur.

Les voix continuèrent à bourdonner autour de moi, mais je n'entendis plus rien jusqu'à ces mots du président : « N'y a-t-il aucun moyen d'éviter que le premier contact se fasse avec un sous-marin russe – ne serait-ce que cela ? ». « Non c'est trop dangereux pour nos bâtiments. Il n'y a pas d'alternative », dit McNamara". […]

Nous en étions arrivés au moment de la décision finale. […] Je sentis que nous étions au bord d'un précipice, sans échappatoire. Cette fois, le moment était venu – pas la semaine prochaine – pas demain, "et comme cela nous pourrons avoir une autre réunion pour décider"; pas dans huit heures, "et comme cela nous pouvons adresser un autre message à Khrouchtchev pour que, peut-être, il finisse par comprendre".. Non, rien de tout cela n'était possible. À un millier de miles d'ici, dans les vastes étendues de l'océan Atlantique, la décision finale allait intervenir dans les quelques minutes. Le président Kennedy avait lancé le cours des événements, mais il n'avait plus de contrôle sur eux. Il devrait attendre – nous devrions attendre. Les minutes, dans le Cabinet Room, s'égrenèrent lentement. Que pouvions-nous dire maintenant – que pouvions-nous faire ? » [74]

---

[73] Henry Kissinger : *Les Années orageuses*, tome 3, Ed. Fayard, 1982.

[74] Robert Kennedy, *Thirteen days*, *A memoir of the Cuban crisis missiles*, New York, WW. Norton & Company, 1971 (p. 47-49).

Maurice Grimaud, Préfet de police de Paris, Mai 1968 : des instances au seuil de l'effondrement

« Le gouvernement de la France paraissait un théâtre d'ombres. Les déclarations officielles ne passaient plus la rampe. Les slogans surréalistes de Mai les faisaient soudain plus démodées que le latin. Pendant six semaines, la seule image, ou presque, qui surnagea du pouvoir, ce fut sa police. C'est qu'elle était là, bien présente dans la rue, principal forum de la vie publique.

Vit-on jamais, dans notre histoire, pareil paradoxe ? Ce puissant appareil de l'Etat était comme frappé d'impuissance et doutait de lui-même, tandis qu'un immense refus d'obéir gagnait peu tous les secteurs d'activités du pays. Tout s'arrêtait. Bientôt l'idée s'accrédita que le gouvernement et les institutions pouvaient basculer, comme une citadelle assiégée, sous les coups de ces marées humaines qui venaient battre chaque nuit ses fondations. Le monde entier regardait, stupéfait, ce spectacle. » (p. 19-20).

« Du côté du gouvernement, le Général reste invisible pendant ces quelques journées : M. Pompidou est en Afghanistan et il est évident que personne n'est prêt à prendre les mesures audacieuses qui s'imposeraient (p. 140). Ce qui m'avait frappé dans cette conversation, c'était le ton du ministre de l'Education nationale : celui d'un homme au seuil de l'effondrement. Qui ne l'aurait été à sa place ? Depuis bien des semaines maintenant, il était ce capitaine sur la passerelle de son navire sans gouvernail ni compas qui affrontait sur une mer déchaînée avec un équipage fou et des officiers paralysés ». (p. 220-221).

« Je garde de ces journées qui précédèrent le 30 mai un sentiment indéfinissable. La peur est en train de gagner l'appareil de l'Etat. Si la plupart des hauts fonctionnaires tentent avec courage de sauvegarder ce qu'ils peuvent de leurs anciennes responsabilités, ils voient bien quel les instruments qui leur sont confiés sont progressivement atteints de paralysie. Ils se tournent alors vers ceux qui les commandent et dont une longue tradition leur a appris à servir loyalement les desseins, mais ils ne rencontrent que des visages absents.

Certes, Georges Pompidou reste ferme à son poste, et, près de lui, sa petite et solide équipe, autour de Michel Jobert, fait face avec humour et ténacité aux pires déboires, mais il ne leur appartient pas d'avoir de la force et du courage pour les autres. À l'Élysée, depuis cette allocution du chef de l'État qui eût dû renverser la marche des événements, mais qui n'a pas eu de prise sur eux, le Général donne à ses visiteurs le sentiment d'un homme en quête de son destin. Ses collaborateurs, à défaut de certitude, gardent l'apparence de la plus parfaite dignité. Ce n'est pas sans mérite dans ce climat délétère. » (p. 279-280).

« "De tout le personnel éperdu, infidèle ou obstiné qui grouille, quelques jours durant, sur ce qui paraît être la dépouille de la Vè République, seuls restent debout le Premier ministre et le préfet de police " (André Malraux, par Jean Lacouture)" » (p. 479). [75]

Le défi est de tout à la fois conserver une lucidité totale, et d'affirmer une détermination à la hauteur des enjeux :

Churchill

« "*N'y avait-il pas déjà eu des précédents ? Athènes avait dû se soumettre à Sparte et les Carthaginois avaient opposé à Rome une résistance sans espoir. Il n'est pas rare dans les annales du passé que des Etats courageux, fiers et insouciants, et même des races entières aient été balayées de telle façon que leur nom seul ait survécu, quand il n'a pas été lui-même enseveli dans l'oubli. Pourtant, je ne pouvais m'empêcher de penser qu'il y avait*

75 Maurice Grimaud, op. cit.

plus de 2000 ans que les Anglais n'avaient pas vu les feux de bivouacs étrangers s'allumer sur la terre britannique."

"*Qui peut affirmer que la cause de la civilisation elle-même ne sera pas défendue par l'adresse et le dévouement de quelques milliers d'aviateurs ? Dans toute l'Histoire des guerres de ce monde, je ne pense pas qu'une pareille occasion ait jamais été offerte à la jeunesse. Les Chevaliers de la Table Ronde et les Croisés s'évanouissent dans un passé non seulement lointain, mais prosaïque, quand on les compare à ces jeunes gens qui s'élèvent chaque matin dans le ciel pour défendre leur sol natal et tout ce que représente leur pays, tenant entre leurs mains des instruments d'une puissance immense et fulgurante, ces jeunes gens dont on peut dire : Le soleil chaque jour enfantait l'aventure, l'aventure enfantait un chevalier sans peurméritent notre reconnaissance, […]. Never was so much owed to so few…*"

Sa volonté est comparable à celle d'un William Pitt qui, torturé par la goutte, les membres enveloppés de pansements et marchant sur des béquilles, trouvait encore la force de répondre à un amiral qui lui affirmait que ce qu'il lui demandait était impossible : "- *Monsieur, regardez-moi ! Je marche sur des impossibilités* !" » [76]

"I have, myself, full confidence that if all do their duty, if nothing is neglected, and if the best arrangements are made, as they are being made, we shall prove ourselves once again able to defend our Island home, to ride out the storm of war, and to outlive the menace of tyranny, if necessary for years, if necessary alone. At any rate, that is what we are going to try to do. That is the resolve of His Majesty's Government-every man of them. That is the will of Parliament and the nation. […] Even though large tracts of Europe and many old and famous States have fallen or may fall into the grip of the Gestapo and all the odious apparatus of Nazi rule, we shall not flag or fail. We shall go on to the end, we shall fight in France, we shall fight on the seas and oceans, we shall fight with growing confidence and growing strength in the air, we shall defend our Island, whatever the cost may be, we shall fight on the beaches, we shall fight on the landing grounds, we shall fight in the fields and in the streets, we shall fight in the hills ; we shall never surrender, and even if, which I do not for a moment believe, this Island or a large part of it were subjugated and starving, then our Empire beyond the seas, armed and guarded by the British Fleet, would carry on the struggle, until, in God's good time, the New World, with all its power and might, steps forth to the rescue and the liberation of the old." [77]

Maurice Grimaud, Mai 1968

« Voyant la tournure que prenaient les événements, et sachant dès lors que tout pouvait arriver, j'adoptai par-devers moi une règle de conduite qui m'aida grandement à traverser les semaines suivantes. Je savais qu'il fallait sortir de ce chaos sans perdre pied. Je n'avais pas souhaité être préfet de police, mais puisque j'étais à ce poste, il n'était pas question que j'abandonne les affaires de l'Etat à la rue, c'est-à-dire à l'émeute. J'étais là sur une ligne ferme et solide dont me rassura la simple évidence dès que je l'eus formulée. L'autre terme de mon problème, c'était d'éviter que les désordres ne débouchent sur quelque drame sanglant. Autant que le sentiment, c'était la raison qui me dictait ce langage, car je savais que si un soir nous avions à relever, sur le sol jonché de débris de cageots brûlés et d'arbres tronçonnés, les dizaines de morts d'une fusillade, cela risquait d'être le signal d'une aventure dont nul ne pouvait prévoir l'issue. Je tenais solidement les deux bouts de la

---

[76] In Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident* - 10 mai-10 juillet 1940, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.

[77] *The speeches of Winston Churchill,* Penguin Books, London, 1990, p.165.

chaîne, et ma conduite fut inspirée par cette double conviction. Si elle ne me préserva jamais totalement de l'angoisse, elle me donna, vis-à-vis des péripéties mineures de cette traversée, une précieuse sérénité. »[78]

[78] Maurice Grimaud, op. cit. p. 135-136.

ANNEXE 5

NOUVELLES EXIGENCES, TÉMOIGNAGES

Jean-Michel Besnier, philosophe : "colonne vertébrale"

« L'université de technologie de Compiègne à laquelle j'appartiens est très caractéristique de cela. Formant des élèves ingénieurs, elle est *a priori* axée sur les savoirs positifs, même très positifs, puisqu'il s'agit de science appliquée. Mais le projet de son fondateur, voici vingt-cinq ans, a précisément été d'inscrire la philosophie dans les études d'ingénieur. C'est une discipline capitale, pensait-il, pour doter les futurs cadres techniques d'une capacité à mettre en perspective, à prendre de la distance, à poser des questions d'ordre éthique sur leur métier. Depuis vingt-cinq ans, la position du philosophe n'a cessé de se renforcer dans cette université. Au point que, quelquefois, j'ai entendu dire que les enseignements non scientifiques et non techniques – la philosophie, la sociologie, la littérature, les sciences humaines en général – devaient devenir la "colonne vertébrale" de la formation des ingénieurs ouverts sur le troisième millénaire. » […]

C'est un bouleversement, et il est effectivement en train de se révéler de plus en plus contagieux. L'expression "colonne vertébrale" est souvent employée par le directeur de l'École centrale de Paris qui m'avait confié en 1989 la création d'un cursus en humanités. Les trois présidents que j'ai connus à l'université de Compiègne tiennent également ce discours. Nous avons organisé à Lyon en 1997 un grand colloque sous l'égide de la conférence des Grandes Ecoles (écoles d'ingénieurs, écoles de gestion), qui a réuni 1500 personnes environ, sur le thème : "Les sciences humaines et sociales dans les formations d'ingénieurs". Et le succès de cette manifestation prouva qu'une belle unanimité se dégage en faveur de l'extension des sciences qu'on n'ose plus qualifier de "molles" dans le sanctuaire des ingénieurs. »[79]

Christophe Roux-Dufort : "une école de l'ignorance"

« On ne prépare pas suffisamment nos étudiants à cet exercice intellectuel, à ce mode de pensée. Apprendre, ce n'est pas uniquement améliorer des dispositifs. […] Apprendre pour faire face aux crises, oblige à s'interroger sur les visions du monde qui ne fonctionnent plus. Pour Karl Weick, une crise est un épisode cosmologique : tout ce qui donne un sens ne fait plus sens ; mesures et instruments de mesures ne sont plus pertinents. L'enseigner à des étudiants ou à des gens en formation continue, c'est très difficile. On les met face à des bouleversements, des renversements d'identité et ils ne sont pas prêts à les accueillir. […]

La formation des élites est fondée sur ce passage par les tuyaux d'une pensée conformiste, analytique, fragmentée, aujourd'hui assez inapte à embrasser la notion de rupture, de crise. L'élite va donc s'efforcer de cantonner la crise à un événement ponctuel, qui n'a donc pas valeur d'apprentissage. On s'efforcera donc de réduire l'événement, de le minimiser, de le simplifier de façon à pouvoir les réintroduire dans les cadres de pensée établis, et bien confortables. […]

L'enjeu, c'est d'être à l'aise dans le vide, mais c'est plus une disposition mentale qu'une assurance technique fondée sur des outils performants. Comment peut-on avancer sans repères, sans références ? Que nous dit le vide ? La perte des repères génère une grande

---

[79] Jean-Michel Besnier : "Ruptures, construire du sens individuel et collectif », entretien avec Patrick Lagadec, in Patrick Lagadec : Ruptures créatrices », Editions d'organisation-Les Echos Editions, Paris, 2000, p. 515-532. (p. 516 ; 518).

anxiété. Le défi est bien de retrouver performance et créativité en univers ouvert. Il faut même parvenir à être stimulé par les contextes dans lesquels les modèles ne fonctionnent plus – en percevant la nouvelle liberté acquise de réfléchir aux choses différemment. […]

La gestion est une discipline qui a beaucoup de succès : elle donne le sentiment qu'on contrôle les choses. Ce qui, précisément, ne fait que renforcer la difficulté. Voici une discipline qui pour vocation sous-jacente de donner aux gens l'agréable sentiment qu'ils sont capables de contrôler des choses complexes. Comment peut-elle opérer sa propre rupture et dire aujourd'hui : "Je vais vous donner des outils qui vont vous permettre d'avoir le sentiment de ne plus gérer mais d'être au moins capable de comprendre un peu pour agir" ? C'est une révolution pour la discipline elle-même. […]

Il faut bien comprendre que la gestion est ici sur la défensive. L'accident, la crise, la rupture, c'est l'anormal. Or, précisément, ma vocation, dit la gestion, c'est de donner les outils, les méthodes, les comportements, les processus qui vont permettre d'être dans un flux relativement stable et continu, d'absorber les perturbations. A l'évidence, le jour où intervient une discontinuité, c'est l'échec de la gestion – du moins la gestion ainsi définie. C'est pour cela que la gestion ne veut pas l'intégrer. D'autant plus qu'elle devrait alors reconnaître qu'elle a fait fausse route, ce qui n'est jamais aisé. Le jour où elle l'intégrera, elle sera capable de prendre en considération les ruptures et les crises, et les questions qui vont de pair avec ces problèmes. […]

En arrière de tout cela, il y a un problème de références épistémologiques qui ne fonctionnent plus. C'est aussi la Science avec un grand S qui doit se réformer : comment mettre en place un savoir qui soit, paradoxalement, un savoir de l'ignorance. Un savoir de la non référence : c'est tellement étrange qu'on se demande si cela pourrait exister. Un savoir de la rupture ou un savoir du vide : comment peut-on comprendre, décrire quelque chose qui est indescriptible ? Intuitivement je dirais que le problème n'est pas insoluble. Mais cela demande sans nul doute un renversement, un bouleversement de nos références. » [80]

Mike Granatt : « Apprendre la Complexité » [81]

PL : Si l'on veut préparer les étudiants à cet étrange monde à venir, quelle nouvelle approche préconiseriez-vous ?

Mike Granatt : Si je n'avais qu'un seul choix à faire, j'inciterais les gens à penser "réseaux". On vit dans une société constituée de réseaux, aux niveaux local, régional, national et transnational. Pour reprendre - en le déformant - le théorème de Newton, qui dit qu'à toute action correspond une réaction égale et opposée, je dirais qu'aujourd'hui, il y a multiplicité de réactions, à travers les réseaux. Pour chaque action qu'on entreprend, surtout dans une crise ou en préparation de crise, il faut penser à toutes les conséquences et à tous les acteurs impliqués. Il doit y avoir une analyse des personnes concernées par les enjeux et de ce qui risque d'être perturbé.

---

[80] Christophe Roux-Dufort : "Les dirigeants à l'école de l'ignorance, l'enjeu des crises et des ruptures pour la gestion des entreprises", entretien avec Patrick Lagadec, in Patrick Lagadec : Ruptures créatrices, Editions d'Organisations-Les Echos Editions, Paris, 2000, p. 533-548.

[81] "Complexity Crises – Never Fight the Last War", Mike **Granatt**, A Partner of Luther Pendragon, London ; Visiting Professor, University of WestminsterPreviously: Chair of the national Media Emergency Forum, Head of the Cabinet Office Civil Contingencies Secretariat, Head of the UK Government Information and Communication Service, Communication Director of three major departments, Communication Director of London's Metropolitan Police Service, talking to Patrick Lagadec, editing Aurélien Goulet, June 2004.

Les crises nous volent du temps. A l'université, on pourrait former les étudiants à réfléchir à la façon de gagner du temps dans ces conditions. Il s'agit de comprendre comment les réseaux sont bâtis pour pouvoir les cartographier rapidement en cas de crise. Et, pendant une crise, il s'agit de faire gagner du temps aux décideurs en réunissant ces cartes de façon précise et rapide. Sans ce temps et cette connaissance des réseaux, on est probablement perdu.

PL : Le problème est que l'on sera très vite confronté à l'ignorance. Avec le risque, aujourd'hui, de refuser toute responsabilité au prétexte que l'ignorance est trop forte.…

Mike Granatt : C'est un point fondamental... L'ignorance, c'est le problème de tous. Et ceux d'entre nous qui comprennent ces phénomènes doivent également bousculer les certitudes de ceux qui ne les comprennent pas, leur montrer comment tout ça peut les toucher, apprendre aux jeunes qu'il n'y a rien de ce qu'ils font qui n'ait de répercussions ailleurs. Ça peut être à l'autre bout du monde ou au niveau de l'économie locale, ça peut être sur l'humeur des gens, mais toutes ces répercussions sont importantes dans la gestion d'une crise et dans la préparation de cette gestion.

PL : Et pour être mieux préparé au niveau international ?

Mike Granatt : Je m'intéresserais d'abord à la coopération entre universités et au partage d'informations. On devrait observer scrupuleusement ce qui empêche l'échange d'informations et l'utilisation efficace de ces informations. Les entreprises internationales, qui ont appris à le faire, pourraient nous montrer - surtout en finance, où les infos circulent dans le monde entier - comment elles font pour s'assurer que ce qui est dit à Tokyo est compris à Londres, mis en œuvre à Washington et engendre des avancées à Paris. »

Eric de la Maisonneuve : exigence de réflexion

« Cette "crise des fondements", selon la formule du Général Poirier, correspond bien à cette impression d'un environnement vibrionnaire, où la plupart des paramètres auraient largué leurs amarres et se situeraient dans une logique de mobilité dont nous n'aurions pas les clés. Elle reflète l'existence d'un autre monde, indéfini, illimité, pour l'instant mal connu. […] S'agissant du temps, il est sorti lui aussi de son cadre familier en se rétrécissant à l'instant présent. […] Lorsque l'immédiat et l'instantané occupent toute la sphère des préoccupations, écartant le passé et éloignant le futur, la chaîne des actions collective se trouve interrompue.

Les problèmes évoqués - le démantèlement de la stratégie comprise comme matrice de l'action collective -, pour décisifs et décourageants qu'ils soient, n'en sont pas pour autant insurmontables. Les causes qui les ont fait naître (liberté, progrès, information…) seront les fondements à partir desquels les actions collectives seront à nouveau possibles. Mais, par leur seule évocation, on voit bien qu'il s'agit moins d'une affaire de pratique que d'une question de mentalités. La plus trompeuse des idées répandues aujourd'hui est celle de la technique et du pragmatisme suffisants. S'il est vrai que les changements proviennent en grande partie du progrès technologique, l'essentiel des bouleversements se passe dans la tête des hommes. Il faut donc commencer par réhabiliter l'intelligence comme conceptualisation du réel. Car, même fausses et trompeuses, ce sont les idées qui font marcher le monde. Les concepts et leur formulation sont plus que jamais indispensables au

fonctionnement des sociétés. » [82]

Christian Frémont : Gouvernance et responsabilité dans des mondes explosés [83]

PL : Vous avez été responsable des stages à l'ENA. Et si vous aviez encore cette fonction, ou dans une autre école peu importe, et que vous vous disiez : "c'est de ce type de dirigeant dont nous allons avoir besoin dorénavant", vous avez des idées sur la façon de préparer les uns et les autres – pas uniquement à répondre à la question de cours et à un examen écrit – mais aux exigences qui vont devenir essentielles pour exercer des fonction de responsabilités dans un monde en grande turbulence ?

Christian Frémont : Lorsque j'ai effectué la notation des Élèves de l'ENA – je l'ai fait pendant 13 ans, je crois que j'en ai vu passer 1480 –, l'échelle des notes était assez réduite. La note maximale était mise assez rarement. Je ne la mettais qu'à des Élèves qui, au-delà de leurs connaissances, compétences, qualités humaines, étaient capables – par leur force de caractère, par leur charisme, par leur volonté de faire changer les choses – d'entraîner les autres. Et de ne pas, justement, se contenter du sillon qu'on leur proposait. Je mettais cette note maximale à ceux qui étaient capables de jouer ce rôle-là. Je ne changerais rien aujourd'hui.

Je pense que je leur tiendrais un discours différent sur ce qui les attend. A l'époque, je pensais que ce qui les attendait c'était la routine de l'administration, le conformisme et le goût de briller, plutôt que d'être actifs. J'ai toujours insisté sur le monde dangereux, parce que ***la légitimité des élites, c'est d'affronter les dangers***. Sinon il n'y a pas de raison qu'elles existent. Mais je serais certainement beaucoup plus dur dans la description du monde qui les attend. Parce que je pense que c'est un monde très dur, c'est un monde sans repères. Plus personne n'a de repères. ***Et celui qui a une responsabilité doit se préparer à exercer cette responsabilité dans ce monde absolument déstabilisé***.

Je ne changerai rien à mes exigences. Sauf que l'enseignement que l'on donnait ne préparait pas à ce genre de situations – je ne suis pas sûr qu'il y prépare encore aujourd'hui. J'aurais un discours précis et dur sur les risques. La première chose que je dirais c'est que l'on n'a aucune idée précise du risque qui nous attend : on en découvre tous les jours. »

Maurice Bellet : aux prises avec le chaotique [84]

PL. Qu'est-ce vous auriez à dire sur le bagage intellectuel, psychologique, humain que devraient avoir dirigeants pour ce monde qui perd ses repères, quelquefois en bordure du chaotique.

Maurice Bellet : « J'aborderai sommairement ce que j'appelle les trois âges critiques.

---

[82] Eric de la Maisonneuve (Général de division) : "La Stratégie, à quoi bon ?", *Agir - revue générale de stratégie,* n°4, juin 2000, p. 5-16. (suffren@societe-de-strategie.asso.fr)

[83] "Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés", à l'écoute de **Christian Frémont**, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence–Alpes-Côtes-d'Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de l'administration au ministère de l'intérieur, directeur des stages à l'Ecole nationale d'administration, montage Aurélien Goulet, avril 2004.

[84] "Aux prises avec le chaotique", à l'écoute de Maurice Bellet, Philosophe, montage Aurélien Goulet, Avril 2004.

- Il y a eu un âge de l'humanité, assez ancien, avant les temps modernes, où la crise majeure – celle qui met en danger le système social qu'on habite, est perçue comme une menace très grave. On est allé jusqu'à brûler les hérétiques. Ça nous apparaît non seulement comme criminel mais stupéfiant. Mais pour les gens qui ont vécu cela la perception était : « voici des gens qui risquent de détruire le monde où nous sommes. Et si on détruit notre monde on tombe où ? ». On tombe dans le vide. Donc il faut résorber la crise.
- L'époque moderne a inventé autre chose. La crise majeure est apparue comme ce qui était la chance d'un passage vers un monde différent, mais meilleur. C'est ce qui est au cœur du schéma révolutionnaire. On peut penser aux grandes révolutions politiques, 1789, 1917, mais c'est plus large que ça. Ça vaut même pour la révolution scientifique et technique dans son application humaine. On attend que ça nous donne un monde qui sera dégagé des faiblesses, des misères, des peurs de l'ancien monde. Donc on est *pour* la crise ; on ne la craint pas, on l'accélère, on s'y plonge. Et en anticipant ce monde qui va venir et qui lui sera protégé définitivement contre ce risque de malheur capital.
- Et puis je crois que les post-modernes que nous sommes arrivés dans **un troisième âge critique, où cette situation de crise majeure risque de nous apparaître comme l'état de l'humanité maintenant**. Il n'y a pas possibilité de résorber les crises pour revenir au Moyen-Âge ou à l'époque de Jules César, ou même à Louis XIV, ça n'a pas de sens. Mais il n'y a plus d'espoir d'*une* crise qui serait la *Lutte Finale*, "et du passé faisons table rase", je cite l'internationale, et après le monde meilleur commence. Non, nous avons l'impression que **cette situation d'instabilité profonde, d'explosion continue de délogement des repères, c'est notre situation**, et qu'on ne voit pas comment on pourrait y mettre fin. Et ce qui se proposerait d'y mettre fin ce serait quelque système totalitaire – merci, on a déjà donné.

Mais comment est-ce qu'on peut vivre, humainement vivre, dans une situation de ce type ?

Il faut un type de formation qui ait le courage d'assumer ce qui fait l'entièreté de la vie humaine, et la condition humaine, y compris dans ses aspects les plus redoutables – la maladie, la mort, la dépression quand elle nous tombe dessus… Comment est-ce que l'on peut assumer cette condition humaine sans se voiler, sans s'endormir, sans s'anesthésier ? Et en même temps, en acceptant que la façon dont nous nous construisons une vie possible dans un monde habitable c'est quelque chose qui peut, et même qui doit, être constamment réinterrogé quant au fond et restructuré.

L'image qui me vient, comparaison redoutable, c'est ce qui se passe dans la science, y compris la science dure, la physique. Il y a une solidité de la physique, ce n'est pas n'importe quoi, ce n'est pas le chaos, et en même temps il y a eu au XXème siècle en particulier, même si je ne suis pas physicien, malheureusement, je sais ça, des bouleversements prodigieux de la physique qui ont été des avancées, mais qui ont déstabilisé considérablement l'image que l'on pouvait avoir de la physique. Peut-être qu'il y a quelque chose de comparable pour ce que c'est que l'être humain.

Mais c'est une pensée redoutable parce que peut-être que nous n'avons pas de modèle pour ce genre de situation ; et du coup, évidemment, on risque de s'interdire de réfléchir sur le mode : il vaut mieux ne pas y penser puisqu'on n'a pas de modèle tout fait d'avance

ce n'est pas la peine de poser la question. A ce moment-là, comme on le voit à l'heure actuelle, ce qui règne dans le monde c'est une sorte d'anesthésie. Il ne faut pas sentir ce qui pourrait ébranler cette surface scintillante comme l'écran de la télé, où on se tient toujours pressé, toujours occupé…

C'est bien une question considérable de savoir comment on peut acquérir une formation qui stabilise profondément les êtres humains, qui évite cette espèce de chaos que je viens d'évoquer, chaos intérieur, mais qui est aussi bien un chaos social, une menace de chaos social, donc qui leur donne une assurance très profonde, ***et en même temps qui soit quant aux contenus, quant aux démarches possibles, d'une plasticité extraordinaire***.

Si on me dit : "puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens", je répondrais : "ça c'est une réponse de technicien mais pas de scientifique". Un technicien, ça invente aussi, mais il y a une certaine mentalité "d'application" des connaissances acquises, qui fait que l'on a envie de construire un pont, une voiture d'après des modèles ; on sait d'avance ce qu'il faut. Mais le vrai scientifique, il habite l'inconnu, il est dans la région où l'on ne sait pas encore. Le sentiment que j'ai c'est qu'il y a aujourd'hui un énorme travail à faire pour essayer de constituer une science, une discipline, une démarche, qui permette aux êtres humains d'habiter en tant qu'êtres humains le monde que nous nous sommes fait, sans se débiner si vous me permettez l'expression vulgaire, devant les questions que ce monde pose.

Le travail qui est à faire ne peut pas être en position de survol. Il faut s'y engager, il faut s'y risquer . Il faut que des gens se mettent à travailler par là, aient le courage de poser ce type de question, parce que, même si on ne donne que des réponses provisoires, tâtonnantes, à mon avis c'est déjà beaucoup mieux que de les recouvrir.

Quand on écoute les enseignants, quand ils parlent des jeunes gens, des jeune filles qui sont en face d'eux, ils témoignent d'une inquiétude qui a justement rapport avec ce que je viens d'évoquer. Comme si on risquait de voir arriver des générations qui sont comme "débranchées" de ces préoccupations majeures, et ça risque de faire des gens prodigieusement manipulables – et si jamais il y avait une secousse grave, quelque chose de comparable à la fameuse crise de 29, on ne sait pas du tout où ça pourrait nous emmener.

Donc il y a cette espèce d'urgence du long terme, paradoxale, car on peut très bien dire : "on verra demain, demain, demain…" . Et en même temps, peut-être que c'est parmi les choses les plus urgentes, plus urgentes que les urgences immédiates concernant la bourse, les investissements, c'est peut-être plus urgent que tout le reste.

PL. Surtout que ce que j'observe, c'est que, plus cela va, plus on doit faire face à des mises en questions et personnelles et collectives difficiles et que, quand on veut les poser, la tendance est de répondre nous répond : « Non, nous on veut être pragmatique. On veut des solutions. Donnez-nous des caisses à outils. Surtout aucune question s'il vous plaît.

Maurice Bellet : Alors c'est en ce sens-là que je réclamerais, en face de cet esprit "technicien", l'esprit scientifique. ***Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles.*** Les physiciens de la physiques quantique ont sorti des découvertes qui sont pour eux vertigineuses. La rigueur, ce n'est

pas d'avoir toujours la solution toute prête, ça c'est le monsieur qui est chargé d'appliquer le programme, la rigueur c'est toujours de se régler sur ce qui est en cause tel que ça se présente ou ça se donne. Si nous sommes dans ce troisième âge critique que j'évoquais, de telle façon qui concerne l'homme, l'humanité de l'homme, peut être une question en abîme, la rigueur, c'est d'accepter ça ! Ce n'est pas de dire : "Mais pour être rigoureux, il faut que ce soit clair". Non, ça c'est l'empirique – ennemi de la pensée rigoureuse.

L'autre aspect de la rigueur, c'est de qualifier ce que l'on fait et ce qu'on dit, de reconnaître ce qu'il en est. Il y a eu toute une mentalité d'autrefois et même des temps modernes, dès qu'on s'approche des questions fondamentales, on prend le ton doctrinaire. C'est la doctrine religieuse, la doctrine philosophique, la doctrine d'Etat, on est dans le discours "vrai". Et nous peut-être que nous avons à admettre cette chose extraordinaire que pour des choses capitales on est dans le discours provisoire. Ce qui suppose qu'en amont du provisoire il y ait une région quelque part où on n'est pas dans le provisoire. De la même manière toute différence gardée, qu'un physicien peut douter de tout, sauf d'une chose – que la physique est possible. C'est-à-dire qu'il y ait entre les mathématiques et l'expérience un rapport fécond, qui est pour les philosophes, et pour le physicien lui-même, une question sans fond. "La chose incompréhensible", je crois que c'est Einstein qui l'a dit, "c'est que le monde soit compréhensible".

Il faut avoir le courage du questionnement. Le troisième âge critique, c'est peut-être cela : nous serons toujours dans les questions, et **la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile**. Peut-être que c'est quelque chose qui va caractériser cet âge post-moderne, et ça fait peur.

Ce qu'il faut souhaiter c'est d'éviter ce qui est arrivé pour un certain nombre de problèmes, comme ce que j'appelle le syndrome de la guerre d'Algérie. En 1929, Lyautey, qui n'était pas spécialement un gauchiste réclamait de faire d'urgence certaines réformes en Algérie. C'est en 1953, je crois, que l'affaire algérienne s'est déclenchée, et les réformes n'avaient pas été faites. Il fallait anticiper, il fallait avoir le courage de poser des questions déplaisantes, on recule, on recule, on recule… et le jour où elles se posent de façon éclatante, on est pris de court, et on se trouve pris dans ces situations épouvantables où toutes les solutions sont mauvaises.

PL : Là, on a un formidable défi pédagogique. Comment faire ces passages, alors qu'ils sont vécus comme terrorisants ? Comment frôler les situations ressenties comme chaotiques, en évitant que les gens avec qui on voudrait travailler ne succombent avant même d'avoir saisi…

Maurice Bellet : Ah, mais, dans l'esprit de ce que je viens de dire, il faut travailler ! Il faut travailler à construire des modèles de formation, des chemins, des groupes de recherche de formation mutuelle, telle que justement on évite ça ! C'est en ce sens là que je ne suis pas du tout catastrophistes, "vous allez voir ce que vous allez voir". Mais non ! Il faut faire en sorte que, s'il y a des moments critiques, on puisse les aborder sans que ce soit la grande casse. »