

Sécurité collective et nouvelles menaces. Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir

Patrick Lagadec

▶ **To cite this version:**

Patrick Lagadec. Sécurité collective et nouvelles menaces. Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir. 2004. ⟨hal-00242942⟩

HAL Id: hal-00242942

https://hal.science/hal-00242942v1

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

Sécurité collective et nouvelles menaces
Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir

Patrick Lagadec

Novembre 2004

Cahier n° 2004-030

LABORATOIRE D'ECONOMETRIE

1rue Descartes F-75005 Paris

(33) 1 55558215

http://ceco.polytechnique.fr/

mailto:labecox@poly.polytechnique.fr

Sécurité collective et nouvelles menaces
Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir

Patrick Lagadec[1]

Novembre 2004

Cahier n° 2004-030

Résumé: Nous sommes aujourd'hui à une période de ruptures en matière de risques et de sécurité collective - sur tous les fronts, qu'il s'agisse d'environnement, de climat, de santé publique, de technologie, de dynamiques sociales, de géostratégie et de violence. L'ombre du 11 septembre est présente dans tous les esprits, mais ce n'est pas là le seul enjeu. Il nous faut nous saisir de ces questions, massives et enchevêtrées, qui souvent relèvent de " l'impensable ".
Cela suppose : lucidité, pour bien comprendre les franchissements de seuil à prendre en considération ; clarification des résistances, qui souvent paralysent, quand il faudrait mobiliser intelligence et détermination ; impulser des dynamiques créatrices et prendre des initiatives fortes afin de nous mettre en posture favorable pour tirer des ruptures à l'œuvre des opportunités positives.

Abstract: Emerging crises take place in a very turbulent context, with ruptures on many fronts: environment, climate change, public health, technology, social dynamics, geostrategy, violence. 9/11 is the key event in this dynamics, but not the only issue. These intertwined, inconceivable challenges, have to be met.
This requires: lucidity, to understand the new frontiers of risks and vulnerability; clarification of the resistances to overcome, which often drive to paralysis when it would be necessary to mobilize the best intelligence and determination; impulse creative dynamics and launch specific initiatives to be able to develop promissing opportunities beyond ruptures.

Mots clés : Ruptures, crises émergentes, discontinuité, gouvernance

Key Words : Ruptures, crises, emerging crises, discontinuity, decision-making

Classification AMS:

[1] Laboratoire d'Econométrie, CNRS et Ecole polytechnique.

Sécurité collective et nouvelles menaces

Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir

Patrick LAGADEC[1]

Novembre 2004

PROJET
TEXTE MIS EN CIRCULATION POUR AMENDEMENT

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

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

Nous sommes aujourd'hui à une période de ruptures en matière de risques et de sécurité collective – sur tous les fronts, qu'il s'agisse d'environnement, de climat, de santé publique, de technologie, de dynamiques sociales, de géostratégie et de violence. L'ombre du 11 septembre est présente dans tous les esprits, mais ce n'est pas là le seul enjeu. Il nous faut nous saisir de ces questions, massives et enchevêtrées, qui souvent relèvent de «l'impensable». Certes bien sûr pour nous «protéger», mais bien ambitieusement pour inscrire et développer nos projets collectifs dans ces univers tourmentés, mêlant l'illisible, la menace d'effondrement brutal, ou le rebond positif «inconcevable». [2]

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

---

[1] Directeur de Recherche à L'École polytechnique (laboratoire d'Econométrie), membre de l'Académie des Technologies de France, co-fondateur de l'European Crisis Management Academy.
http://www.patricklagadec.net

[2] Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, *La fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002.

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

- *L'exigence de lucidité*. Le mot de Foch a été mis en exergue. « Être en retard d'une guerre »[3] est un piège naturel, tant il est confortable de se rassurer à partir du passé, en ruminant les mots de l'*Ecclésiaste* (1:8-10) : « *Rien de nouveau sous le soleil* » et en les opposant d'emblée à toute interrogation. Ce qui conduit à des épreuves cinglantes, comme ce fut le cas en 1914 : « *On est entré dans l'ère industrielle avec l'état d'esprit de l'âge agraire de l'époque antérieure.* » [4]

- *L'exigence de courage* : très souvent, lorsque l'on aborde ces sujets, de bons esprits se font un devoir de rappeler bruyamment que le simple fait de poser question est le signe d'un coupable et pathologique penchant pour le « pessimisme ». L'optimisme est d'une autre trempe : il ne saurait se fonder sur l'aveuglement et l'esquive. Un optimisme de façade, qui fuit questionnement, implication personnelle, et créativité forte sur les sujets les plus difficiles n'est que l'habillage peu honorable d'un esprit d'abandon. Loin de toute capitulation masquée nous avons besoin ici de vues fermes, larges, positives.

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

J'aborderai ici trois thèmes de réflexion :

1. *Les nouvelles frontières* de notre sécurité collective, et *les défis* qui vont de pair avec ces nouvelles frontières, au-delà des énoncés habituels en termes de typologies de menaces ;

2. *Les freins et résistances* qui nous handicapent lourdement sur ce dossier et menacent de nous conduire de fiascos en fiascos. Si on ne fait pas l'effort d'une exploration des couches profondes de notre appréhension du domaine, il ne saurait y avoir de rebond prometteur ;

3. *Les dynamiques positives et fortes à engager* de façon à dépasser nos résistances, et à répondre – positivement – aux défis de notre temps.

Il est certain que ces sujets sont difficiles, que les bases de connaissances validées sont encore bien fragiles. Et donc que nos réflexions ne peuvent être que très partielles. Nous disposons toutefois d'assez d'indices, d'expériences, pour mesurer l'urgence et l'importance d'un examen hardi, hors de nos cadres habituels. Les certitudes, les démonstrations sans failles,

---

[3] Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec :
« Complexity Crises – Never Fight the Last War », Mike Granatt, A Partner of Luther Pendragon, London; Visiting Professor, University of Westminster. Previously: Head of the Cabinet Office Civil Contingencies Secretariat, Head of the UK Government Information and Communication Service, Communication Director of three major departments, Communication Director of London's Metropolitan Police Service, talking to Patrick Lagadec, editing Aurélien Goulet, June 2004.

[4] Général Bachelet, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Eyrolles, 2000, p. 179.

comme la *chouette de Minerve*, ne pourront venir que trop tard. Certes, il faut avoir la patience du sage, pour éviter de s'engouffrer dans la première impasse ou la première illusion venue. Mais il ne faut pas non plus sous-estimer l'urgence de ces questions en demandant encore et toujours plus de données, plus de doctes définitions, plus de robustes modèles. Comme le fait dire Camus à son héros dans *La Peste*, en réponse au Préfet qui attend pour agir de savoir si les symptômes répondent bien au modèle de la peste : « *Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps* ». [5]

Ma conviction est claire : ne laissons pas aux circonstances, ni aux terroristes, le monopole du questionnement « hors cadre ». Sinon l'échec sera systématiquement au rendez-vous. Plus positivement, si nous voulons tirer du tumulte actuel des opportunités sérieuses, il nous faut nous engager à partir de cette posture : lucidité, créativité, détermination. [6]

L'enjeu est bien de se saisir du défi, sans se laisser pétrifier par ce qu'il a assurément de difficile et d'inquiétant. La peur, souvent au rendez-vous, ne doit ni nous paralyser, ni nous emprisonner dans une fascination morbide, une créativité destructrice. Cela exige volonté et engagement résolus, pour ouvrir au contraire la dynamique sur des perspectives positives à explorer et construire – avec ce *Goût de l'Avenir* que Jean-Claude Guillebaud [7] nous a proposé, il y a peu, comme ligne porteuse de sens.

I – LA SÉCURITÉ COLLECTIVE EN QUESTIONS

1. De violents franchissements de seuil

Dans le sillage de l'après-11 septembre, la réflexion sur le « Homeland Security », notamment sous l'angle des « Infrastructures critiques » (les grands réseaux vitaux de nos pays : énergie, eau, transports, systèmes d'information, systèmes bancaires, systèmes de santé publique, etc.), est désormais engagée dans nombre d'instances. Les colloques sur le sujet se multiplient à travers le monde ; en France, il faut noter le dynamisme du Haut Comité Français pour la Défense Civile sur ce front, et la détermination de son président, le Sénateur Girod. [8]

Dès 1997-98, la question avait été posée dans toute son ampleur par un comité mis en place par le Président Clinton :

> « *La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances. Ces liens ont créé de nouvelles dimensions de vulnérabilités qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques sans précédents pour la sécurité nationale. […]. Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense*

---

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

[6] Patrick Lagadec : Ruptures créatrices, Eyrolles, 2000.

[7] Jean-Claude Guillebaud : *Le Goût de l'avenir*, Seuil, 2003.

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

militaire. La défense nationale n'est plus du ressort exclusif de l'exécutif, et la sécurité économique échappe à la seule sphère des affaires». [9]

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

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

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

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

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

« Parfois, les agences gouvernementales ont aussi tendance à adapter leurs moyens à leurs missions en excluant le volet le plus difficile de leur travail. Elles font souvent preuve de passivité, acceptant ce que chacun considère comme immuable, y compris l'idée que les efforts qui permettraient d'identifier des points vulnérables à des menaces dangereuses et d'y remédier serait trop coûteux, trop sujets à controverses ou trop perturbants. » (p. 41)

« Des informations n'ont pas été communiquées. Des opérations efficaces n'ont pas été lancées. Les informations qui auraient dû être transmises n'ont pas franchi le mur séparant les agences extérieures des agences intérieures du gouvernement.

Ces problèmes constituent des symptômes de l'incapacité générale du gouvernement à adapter son dispositif de réaction aux nouveaux défis du XXIè siècle. Ses agences ressemblent à des spécialistes dans un hôpital, où chacun, de son côté, recommande des examens, cherche des symptômes, prescrit des médicaments…, mais sans qu'il y ait de médecin coordinateur qui veille à ce que tous travaillent en équipe ». (p. 411)[10]

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

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

---

[9] President's Commission on Critical Infrastructure Protection, *Critical Foundations, Protecting America's Infrastructures*, Washington D.C., 1998, p. ix.

[10] « *11 septembre* », Rapport de la Commission d'enquête, Rapport final de la Commission nationale sur les attaques terroristes contre les Etats-Unis, Préface de François Heisbourg, Edition des Équateurs, Paris, 2004.

Ce n'est pas tant tel ou tel front d'incertitude qui pose question, mais la plongée dans un univers déroutant – qui transforme les conditions de fond d'appréciation des risques, de gestion des crises, de définition des visions d'avenir. Et cela sans même que les risques s'actualisent effectivement : le simple fait qu'un nouvel univers se soit ouvert transforme le champ de fond en comble, et les conditions de gouvernance de notre temps. [11]

2. Des défis génériques

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

- *Discontinuité* : les menaces s'inscrivent désormais dans des univers instables, aux frontières mal définies, dans lesquels les moyennes, les régularités statistiques, les enseignements historiques ne sont plus des points d'ancrage suffisants, voire pertinents. Nous avions les meilleurs instruments pour traiter des phénomènes massifs et autres nuages de points, voici que l'essentiel peut tenir à un point singulier, qui devient point de basculement. Nous avions coutume d'écarter les écarts trop manifestement hors de la moyenne d'ensemble, nous voici confrontés à des phénomènes hors de proportion. Nous avions, par exemple, des mécanismes de couverture des dommages qui fonctionnaient globalement bien ; avec les risques actuellement en développement, nos paradigmes d'assurance sont à revoir. [12] Nous avions coutume de travailler dans des contextes stabilisés, connus, avec certes quelques perturbations à la marge ; voici que l'inconcevable envahit le champ du possible au quotidien, passe de la périphérie (que l'on pouvait négliger) au centre.[13]

- *Ignorance* : nous avions coutume d'interroger l'expertise avant de décider, puis d'informer. Désormais, l'expert est rapidement hors du champ de validité de ses modèles. Qu'il s'agisse de vache folle, de Sras ou de résistance des tours jumelles, à chaque fois l'expertise s'est retrouvée démunie, au moins pour répondre dans le temps de la décision. La posture traditionnelle de l'expert – celui qui peut délivrer le savoir de référence – est à transformer. Dominique Dormont, à partir de son expérience sur le prion, avait ainsi traduit cette rupture : « *Le premier message à faire passer doit*

---

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

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

[13] Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec :
"Inconceivability – From the periphery to the core ", Pr. Uriel Rosenthal , Chairman CRT, Institute for Safety, Security and Crisis Management, The Hague, Professor of Management Studies, Leiden University, Member of the Dutch Senate, talking to Patrick Lagadec, editing Aurelien Goulet, April, 2004.

concerner les limites des connaissances à disposition». [14] Et, alors que les décideurs s'enferment dans leur volonté de "rassurer", on mesure bien vite que, là aussi, des barrières se désagrègent, comme le souligne un spécialiste vétérinaire : « *On tombe sur une impossibilité : la science expérimentale est incapable de dire que quelque chose n'existe pas* ». [15] La même indétermination, délibérément construite, se vérifie naturellement en matière de terrorisme.

- *Effets domino massifs, contagion à haute vitesse, effets erratiques* : nous avions coutume d'intervenir en urgence sur des accidents délimités, nous découvrons les effets de contagions massifs, ultra-rapides, et géographiquement dispersés. La source d'une menace peut fort bien être très éloignée du point d'impact ; les effets de propagation peuvent être surprenants. Ainsi avec le Sras : de HongKong à Toronto (le virus, inconnu, voyage à la vitesse de l'avion, emprunte les hubs), d'hôpital en hôpital (dès lors que du personnel a un service réparti sur trois hôpitaux, tous les points clés de la défense sont rapidement investis). Ainsi avec l'anthrax : ce n'est pas la lettre qui est le problème, mais la contagion dans les systèmes de tri – le réseau se met au service de l'attaque et lui donne une puissance toute industrielle.[16]

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

- *Le citoyen en première ligne* : la commission sur le 11 septembre l'a bien souligné, le modèle habituel : « l'Etat intervient, le citoyen reçoit de l'aide » arrive en butée. « *La leçon que la population civile et les services de secours ont à tirer du 11 septembre est simple : dans le nouvel âge de la terreur, ils (nous) sont (sommes) des cibles prioritaires. Les dégâts que l'Amérique a subis ce jour-là ont mis en évidence à la fois la gravité de la menace terroriste et la nécessité corrélative de s'y préparer pour y faire face. Les services de secours vivent aujourd'hui dans un monde transformé par les attaques du 11 septembre. Compte tenu du fait que personne ne peut sérieusement envisager de pouvoir prévenir n'importe quelle forme d'attaque concevable, la population civile et les services de secours vont à nouveau se retrouver en première*

---

[14] Dominique Dormont : "L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures", in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 342.

[15] Philippe Baralon : "Sécurité des aliments : une rupture pour les filières alimentaires", in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 358.

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

ligne. Nous devons nous préparer à cette perspective. Se consacrer à nouveau à cette tâche est peut-être le meilleur moyen d'honorer la mémoire de ceux qui sont morts ce jour-là. »[17] De même, l'épisode des grandes pluies verglaçantes de 1998 au Québec conduisit à la conclusion qu'il fallait à l'avenir demander aux administrés de s'assurer une autonomie de subsistance («*une autonomie de trois jours, mise en œuvre par chaque citoyen et applicable en toute période*»[18]) notamment en matière énergétique, de façon à laisser les autorités s'occuper des réseaux vitaux sans avoir à intervenir sur tous les fronts à la fois, et de façon éclatée.

- *Dynamique de déstructuration, avec perte de sens, perte de références*: chacun des phénomènes identifiés se combinant, ce qui était le socle de connaissance, de prise sur le monde, paraît sujet à caution, voire faux ou annihilé. Ainsi de cette barrière des espèces pour les questions de santé. Ou de la perte des caractéristiques d'un climat tempéré. Ou du fait qu'un attaquant s'inscrive avec résolution dans une logique de mort – ce qui anéantit le fondement des techniques de négociation, à savoir que l'on négocie avec quelqu'un qui tient à la vie. Dès lors que «l'on joue à un autre jeu», nos modes d'action, de prise de parole, nos postures, sont d'emblée mises à mal. L'événement non conventionnel applique le précepte de Sun Tzu: «S'attaquer à la stratégie de l'ennemi».

- *Non pas la "communication", mais la gouvernance*. Ces épisodes sont de véritables «crises» au sens grec du terme: des heures de vérité. Ce qui est en cause, c'est le sens. «Gérer» ne suffit plus. Il faut redonner des visions, refonder les choix, réorganiser les logiques d'acteurs – et cela ne ressort plus de l'expertise technique, fût-elle managériale. Et, comme le dit avec force Xavier Raufer: «*l'art de la politique ne consister pas à gérer*». [19] Dans cette ligne, les «bonnes méthodes de gestion de crise», les «bonnes recettes de communication de crise» s'avèrent bien limitées, voire trompeuses.

- *De la rationalité au pari*? C'est en définitive le plus déstabilisant: les crises émergentes nous placent régulièrement dans des situations dont personne ne peut dire au début, avec quelque assurance, si elles seront, au final, mineures, gravissimes, monstrueuses, ou…des non-événements. On ne s'inquiéta guère du sida à ses débuts: il devient une menace historique pour l'Afrique. On se demanda pour l'ESB si on ne devrait pas faire face à une hécatombe mondiale: le bilan s'évalue en centaines au Royaume-Unis, en unités en France; et pas du tout en millions de morts. On pourrait dire, après-coup, «plus de peur que de mal», pour le SRAS: sur le moment, nul ne pouvait cerner la gravité du problème – et la directrice du Center for Disease Control d'Atlanta, premier centre d'expertise mondiale, précisa dans les médias que le bilan pourrait conduire à quelque 16 millions de morts en cas de pandémie. Pour la canicule, personne ne tomba dans la sur-estimation, le lanceur d'alerte clé fit état de 50 morts: on en compta finalement près de 15 000. Le registre du terrorisme pousse le problème au paroxysme: qui peut exclure quoi? Et c'est le risque du sous-dimensionnement des mesures de protection, ou à l'inverse du sur-

---

[17] «*11 septembre. Rapport de la Commission d'enquête*», op. cit. p. 378.

[18] Rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998: «Pour affronter l'imprévisible – les enseignements du verglas de 98», Rapport Nicolet, Les Publications du Québec, 1999, p. 236.

[19] Xavier Raufer: "Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial", in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 209.

dimensionnement. Ou même, bien rapidement, le risque de ne plus pouvoir clarifier ce qu'il faut appeler sous-réaction ou sur-réaction, le basculement pouvant s'opérer à tout instant, en tout lieu, à partir de n'importe quel événement ou annonce d'événement, fondé ou non.

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

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

II – UN TERRAIN QUI INQUIÈTE ET PARALYSE

1. Des résistances farouches

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

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

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

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

- Poser question, sur le mode « What if ? », sur des hypothèses sous-jacentes de sécurité jamais examinées ? Les réactions sont brutales, instantanées et définitives : « Monsieur, on est ici pour répondre aux problèmes, pas pour en poser ». « Monsieur,

moi, je suis pragmatique. Nous ne sommes pas des théoriciens, mais des opérationnels ».

- Suggérer qu'il pourrait y avoir contournement des défenses affichées – que les Ardennes ne sont peut-être pas aussi infranchissables que ne le prévoient les plans de crise ? C'est la mise en cause : « Monsieur, ici, nous sommes optimistes ! ».
- Ouvrir, à un niveau plus intermédiaire, l'idée d'un exercice ? C'est rapidement se faire préciser : « Ici, Monsieur, on ne fait pas jouer la haute direction, elle ne le supporterait pas. D'ailleurs, on ne vérifie jamais qui serait apte à intervenir véritablement parmi les dirigeants de permanence ».
- Suggérer, au cours d'un exercice, que l'on pourrait introduire une question difficile, hors des logiques rituelles ? C'est la réplique effarouchée : « Surtout pas, vous allez casser l'exercice ! ».
- Prescrire un travail de fond, par exemple dans un grand groupe international, sur des vulnérabilités fortes ? C'est se heurter à un refus rapide sur le mode : « Non, ce dont nous avons besoin, c'est d'un plan et d'un media training pour certains de nos directeurs. Le reste serait inacceptable ».
- Soulever l'idée qu'un président, un ministre pourrait s'impliquer lors d'un exercice, prendre un peu de temps pour se pencher sur ces questions de crises non conventionnelles ? Souvent, cela soulèvera gêne et soupirs : « On ne dérange pas cet étage avec ce type de question ; et d'abord ils n'ont pas le temps. Faites une fiche. Mais ils iront peut-être faire un tour. »
- Suggérer une initiative forte, hors-cadre, à la suite d'un épisode difficile, par exemple un retour d'expérience, une initiative avec d'autres ? C'est la remarque : « Ecoutez, nous avons réussi à nous en sortir, vous n'allez pas maintenant compliquer les affaires ».
- Evoquer l'idée que l'on pourrait envisager quelque partenariat ? C'est la leçon souveraine sur le fait que l'on est en concurrence féroce et que tout partage d'information pourrait être préjudiciable au partage du marché, des budgets, des territoires. Et il n'y a pas de différence notable entre le monde privé et le monde public : partout, les concurrences de territoire sont farouches, fondatrices, identitaires.
- Suggérer à une brillante équipe de direction que l'on pourrait faire réfléchir aux nouvelles frontières du risque pour l'entreprise ? « Impossible, nos équipes font des calculs, suivent leurs modèles, ceux qui sont dans leurs habitudes. Ils ne supporteraient pas un questionnement ouvert. »
- Suggérer, dans des institutions internationales, que l'on pourrait mettre ces problèmes de gouvernance en univers hautement instable à l'ordre du jour ? « Non, nous organiserons un colloque avec des techniciens, qui feront des exposés spécifiques sur les risques nucléaires, biologiques, chimiques. Le reste est exclu ». « Nous ne pouvons rien décider s'il n'y a pas de demande de tous nos membres, et ce n'est pas le cas actuellement ».

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

Il faut surtout bien mesurer la profondeur de ces résistances.

- *Exemple* : invité à intervenir dans le cadre de l'OTAN en mai 1989 à Ottawa sur le thème des nouvelles formes de crise, le Général qui me tendit le micro eut le temps de

me chuchoter : « Surtout, ne les effrayez pas ». C'était quelques mois avant la chute du mur de Berlin.

- *Exemple* : invité onze ans plus tard, en juin 2001, en préfecture de zone à Marseille, sur le même thème, je fus à un moment interrompu par un haut fonctionnaire de défense (HFD) descendu de Paris pour la journée. Fortes paroles du HFD : « Je ne laisserai pas tenir ces propos. En France, les choses sont sous contrôle. Moi, je suis optimiste ». Peu après, le même haut fonctionnaire, venait me trouver au cocktail pour me confier : « Vous avez raison, mais on ne peut tout de même pas dire cela devant des préfets ». C'était deux mois avant le 11 septembre.

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

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

2. Sonder les résistances

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

Handicap intellectuel

Ce qui relève de l'inédit, de l'exceptionnel, du non linéaire, est instinctivement rejeté. Comme si nous étions restés les disciples des naturalistes du XVIII[ème] siècle :

> « *Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons* » (Buffon, 1749)[20].

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

> « *Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité* ».[21]

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

> « *Science deals with regularities in our experience ; art deals with singularities* »[22]

Dès lors, les problèmes non conventionnels ont toute chance de rester orphelins : ils feront fuir les scientifiques, qui ont leurs exigences de régularité, de reproduction des phénomènes,

---

[20] 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.

[21] 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).

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

de mesures, l'appui des artistes risque fort de ne pas suffire. Et quiconque s'y intéresse aura quelque difficulté à se faire reconnaître comme « sérieux ».

Handicap managérial

Ralph Stacey, professeur de management stratégique le constate :

> « *Au moins 90% du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise […]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elle surviennent de façon non prévue […]. La véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non sens et le désordre* ».[23]

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

Handicap de gouvernance

La question des crises, des événements non conventionnels, ne s'inscrit guère à l'agenda. Les arguments opposés à de véritables prises en compte stratégiques, à de véritables implications personnelles – comme Rudolph Giuliani, alors maire de New York sut le faire en s'impliquant personnellement dans des exercices de crise très ambitieux, notamment en juillet 2001[24] – sont récurrents.

Handicap psychologique

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

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

---

[23] Ralf Stacey : *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Second Edition, Pitman Publishing, London, 1996, p. XiX.

[24] Exercice suivi de la décision d'en organiser un autre, le 12 septembre 2001, qui prévoyait notamment l'évacuation du centre de crise – de qu'il fallut faire dans l'événement réel du 11 septembre.
Les films pédagogiques de Patrick Lagadec :
« World Trade Center, 11 septembre 2001 », Entretien avec James Ellson , Conseiller Technique des autorités le 11 septembre 2001, ancien responsable de la planification d'urgence de la municipalité de New York pour la question des menaces terroristes, juillet 2002, montage, sous-titrage : Aurélien Goulet, 2002.

L'expérience conduit à suggérer la lecture attentive de ces lignes de la psychanalyste Nicole Fabre sur Descartes si l'on veut comprendre le niveau de résistance rencontré :

> « *Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. Aucun interstice n'existe par où elle serait attaquable. Aucun vide. Comme aucun vide n'est à ses yeux pensable dans la nature. Sa controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des « expériences du vif-argent », son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se 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* ». [25]

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

> « *Je vous montrerai que toute votre culture antérieure et toutes les habitudes de votre pensée ont dû faire de vous, inévitablement, des adversaires de la psychanalyse [de la crise], et je vous dirai ce que vous devez vaincre en vous-mêmes pour surmonter cette hostilité instinctive* ». [26] […]
>
> « *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* ». [27]

On pourra trouver ces références surprenantes, voire déplacées. Elles sont au contraire essentielles. La situation de crise, de perte de référence, conduit quasi-automatiquement à amener au premier plan la dimension psychologique, tant pour les groupes que pour les individus. Et l'inquiétude ressentie conduit régulièrement à exacerber les handicaps intellectuels, managériaux et de gouvernance. La déstabilisation profonde conduit à la négation, la rationalisation maladive, l'évitement…

Ces handicaps ne seraient pas particulièrement préoccupants si notre conquête de l'incertain ne cessait de gagner du terrain, si l'ignorance se réduisait comme peau de chagrin. Mais il n'en est rien, comme le souligne Bernstein lui-même dans son livre culte: *Against the Gods*.

---

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

[26] Sigmund Freud : *Introduction à la psychanalyse*, Payot, 2001, p. 10.

[27] Idem, p. 15-16.

Après avoir étudié les apports magnifiques de tous ceux qui ont permis de mieux cerner et maîtriser l'aléa à travers l'histoire, Bernstein fait acte d'intelligence et de lucidité :

> « *Discontinuities, irregularities, and volatilities seem to be proliferating rather than diminishing.* »[28]

3. Un quotidien auto-bloquant

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

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

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

Certes, les voies de réponses sont tout sauf évidentes. Mais la pression du réel est là. Les violents franchissements de seuils que nous connaissons en matière de risques, les handicaps qui bloquent nos capacités de préparation et de réaction, d'implication et de leadership, conduisent à des logiques extrêmement préoccupantes. Trois dynamiques de déstabilisation sont même désormais à l'œuvre, et semblent s'accélérer :

- Le *désarroi* des spécialistes et responsables, confrontés à des enchevêtrements inédits de vulnérabilités, sur fond de plages d'ignorance de plus en plus envahissantes, dans des contextes d'une instabilité exacerbée.

- La *défiance* de plus en plus puissante des publics concernés, qui constatent parfois la vacuité des assurances verbales d'hier sur le mode « tout est sous contrôle », et le virage rapide sur le thème « nous sommes impuissants, mais nous communiquerons bien, dans la transparence ».

- La menace de *découplage* entre cercles responsables et société civile. Avec pour ligne d'horizon, susceptible de se rapprocher à haute vitesse, le risque d'un passage brutal, en cas de crise majeure, du consensuel : « Plus jamais ça ! », au terrible : « Qu'ils s'en

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

aillent tous . Le passage de l'explosion à l'implosion, dynamique autrement plus déroutante. [29]

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

III – DES DYNAMIQUES CRÉATRICES À IMPULSER

Les questions évoquées ne sont pas de celles que l'on résout par quelque recommandation rapide, additionnée d'une check-list simple. Il s'agit de vrais enjeux, comportant de vrais tournants – avec toutes les surprises, les chocs, les impensables, les opportunités positives aussi, qui vont de pair avec les vrais tournants.

Deux lignes de conduite sont à engager : un travail au fond, pour se donner les capacités de prendre en charge les nouveaux enjeux, aux frontières parfois du chaotique ; un travail d'ajustement-sauvegarde, qui permettra d'aider à mieux affronter les turbulences immédiates.

On ajoutera à cette double exigence un impératif qui doit courir au long de la démarche, tel un fil rouge de sécurité, étant donné la gravité des enjeux et le caractère embryonnaire de nos compétences : toujours s'interroger sur les pièges possibles qui vont de pair avec l'action. Ainsi par exemple, en matière de terrorisme, il serait gravissime de construire une nation, un monde sur des principes de peur pour combattre la peur, des principes de morts pour sauver la vie. On tomberait bientôt dans le pire des pièges tendus, le terrorisme ayant finalement vaincu sans même ces attaques redoutées. "Vaincre l'ennemi sans combat" dit Sun Tzu…[30]

1. Construire des capacités de fond

Nous avons besoin de ruptures créatrices, sur de nombreux fronts. Je m'en tiendrai ici à quelques orientations de fond, non exhaustives bien sûr.

Un travail intellectuel en rupture

La feuille de route tient largement de la page blanche, avec tout ce que ce vide peut avoir de paralysant. Un véritable renversement de perspective est à opérer : ce qui était autrefois tenu comme « à la marge » vient au cœur et doit être traité comme tel. Il n'y a plus le monde connu, dans lequel nous inscrivons nos projets, nos activités, nos reconnaissances d'excellence, avec en lisière des incertitudes discrètes n'ayant droit de cité que si elles sont déjà enregistrées dans des théories validées, des séries statistiques bien robustes, et dépouillées de tout excès. Ce que nous avions exclu de nos domaines de travail intellectuel doit être inscrit au nombre des nouvelles frontières à explorer d'urgence : discontinuité, irréversibilité, montée aux extrêmes, volatilité, basculement, cristallisation, résonance. Ceci dans toutes les disciplines, et en transdisciplinaire. Ce ne doit plus relever du tabou. Ce n'est pas une concession à faire à la marge, pour conserver une quiétude générale. Il y a là un défi à relever, qui doit mobiliser les meilleurs cerveaux et spécialistes. Si ce mouvement n'est pas

---

[29] Patrick Lagadec et Laura Bertone, avec Xavier Guilhou : « Voyage au cœur d'une implosion – *ce que l'Argentine nous apprend* , Eyrolles Société, septembre 2003. *Ruptura y reconstruction – Lo que la experiencia argentina nos enseño* ,Evolucion, Buenos Aires, noviembre 2003.

[30] Sun Tzu : « *L'art de la guerre* », Flammarion, 1972, p. 114.

engagé, avec détermination et conviction, le monde intellectuel risque fort le décrochage□ quand les grandes turbulences et pertes des repères s'invitent de force en nos "jardins à la française", on ne peut continuer à considérer que tout ce qui "sort du cadre", relève de tout sauf de la science. Il s'agit de se doter de moyens nouveaux d'appréhender les défis de notre temps□ et plus ces moyens pourront être apportés à ceux qui ont la charge de ces défis, moins ils auront tendance à refuser l'obstacle.

Une forte implication des plus hauts niveaux

Lorsque l'on est confronté à des questions aussi lourdes, rien ne peut être fait sans implication forte, personnelle et directe, des clés de voûte des organisations. On a vu Rudolph Giuliani à New York, dont l'implication avant, et pendant les événements tragiques de septembre 2001 – bien au-delà d'une simple «□communication médiatique□» de circonstance – fut déterminante pour la tenue de l'ensemble. Rien de tout cela n'est bien nouveau, mais on avait eu tendance à l'oublier□ qui occupe des emplois élevés est attendu sur les lignes de failles, sur les enjeux majeurs, sur la mobilisation des acteurs. Des signes forts devront être donnés en la matière. Pour l'heure, les résultats d'un simple audit sur l'implication directe et personnelle des dirigeants en cette *terra incognita* serait à coup sûr impubliables – et ce quels que soient les pays interrogés.

Des capacités de réflexion en recul

Plongées dans des mondes hautement turbulents, les organisations doivent être pilotées, mobilisées et responsabilisées sur des registres nouveaux. Il ne leur suffit plus de se doter de quelque arsenal technique rigide pour situation exceptionnelle. Une anticipation longue, une réactivité forte, sur signaux faibles, sont nécessaires pour anticiper les turbulences, se saisir des dérives, ouvrir les réseaux d'acteurs nécessaires. Tout particulièrement, en raison des surprises, de la complexité, de l'aberration des phénomènes, il faut développer une nouvelle qualité de veille dans les organisations. Il faut pouvoir disposer, auprès des dirigeants, de personnes rompues aux univers de crises et de ruptures, aptes à se mettre en recul dès lors que l'on se trouve en situation délicate. Cela pour contrer notamment les pathologies les plus graves qui vont de pair avec les nouvelles formes de crise□ le blocage de la réflexion («□En crise, on n'a pas le temps de réfléchir□»)□ la tendance à la "bunkersisation", chacun se repliant sur son alvéole□ le traitement purement technique des problèmes, sans examen des postures□ et surtout, la course aveugle aux options les plus contre-productives.

Les grandes crises, plus encore aujourd'hui qu'hier, se perdront sur des déficits de réflexion et de capacités stratégiques de pilotage. Et ce qui est vrai au niveau des entreprises l'est plus encore dans l'espace public□ il est inquiétant de voir nos Etats, nos grandes organisations internationales, largement dépourvus de ces capacités de réflexion en recul. Le cas de l'Espagne et de sa gestion du *Prestige*[31], puis du fiasco du 11 mars 2003[32], devrait constituer ici un dernier avertissement, pour tous les pays, et notamment pour l'Europe au plus haut niveau exécutif.

---

[31] Film pédagogique□ "La marée noire du Prestige ", Débat à la Commission mixte pour l'Union Européenne, Congrès des Députés, Madrid, 5 décembre 2002, intervention de M. Zapatero sur le pilotage de la crise, TVE2 (présentation, sous-titrage : Catherine Lebrun, Vidéo-Adapt)

[32] Patrick Lagadec, *France-Info*, 11 mars 2003, in□www.patricklagadec.net.

Lors d'une récente simulation internationale nous avons pu observer à quel point le déficit de capacité stratégique en ces matières était déterminant. En deux heures, il n'y avait plus de capacité « politique ». Ce que, en charge du débriefing, j'avais repris sous le titre : « Crises as Institutions Killers ». [33]

Des clubs de partage de questionnement et d'expérience

Je l'ai souligné : le blocage critique est celui des inquiétudes profondes que lève instantanément toute question non cadrée, se présentant sans réponse codifiée et validée. Il faut aider les uns et les autres – surtout aux plus hauts niveaux – à mieux approcher et travailler ces territoires difficiles. Une excellente voie, déjà engagée à des degrés certes embryonnaires, est de proposer des clubs où chacun puisse partager des problèmes qu'il a rencontrés, ses questions, ses pistes. L'expérience montre que ces partenariats, modestes mais forts, sont particulièrement prisés par ceux qui ont fait le pas. Le constat est que chacun, ainsi, apprivoise peu à peu ce monde insaisissable de l'impensable, de la surprise majeure, et se trouve bien plus à l'aise ensuite pour s'y mouvoir et y exercer ses responsabilités. Le club ne lui a certes pas apporté de check-list spécifique, mais là n'est pas la question – et chacun le sait bien : il lui a apporté la possibilité de faire ensuite, dans son cadre propre, œuvre de pilotage plus adapté, en phase avec les défis actuels. Il faut seulement savoir que ces clubs ne perdurent que s'ils sont animés, si on leur apporte quelque fil rouge, des recadrages de temps à autres. Là aussi, le professionnalisme est indispensable. Il ne suffit pas de décréter que l'on va se réunir…

Une société civile remise dans la boucle

Il faut en finir avec l'idée qu'en cas de situation délicate, tout est immédiatement confié à quelque structure d'Etat, sous commandement unique, dans une espèce de logique militaire considérant que la société civile ne peut que "paniquer". L'exemple de l'épisode des pluies verglaçantes au Québec en 1998 est très intéressant à cet égard. Le retour d'expérience (largement ouvert, extrêmement approfondi – là aussi, la France souffre de toute comparaison, si l'on s'en tient au cas d'AZF) a fortement souligné la nécessité de concevoir la réplique en lien étroit avec la société civile.

Toute autre stratégie ne peut conduire qu'à l'impuissance de l'ensemble et à la dramatisation de la défiance. Il ne s'agit pas là de vue militante prônant quelque « basisme » dangereux. Les chocs qui iront de pair avec les nouveaux univers du risque exigeront des modes de fonctionnement qui ne pourront plus reposer sur nos visions d'un Etat apportant les solutions à des groupes humains inertes ou anesthésiés à coup de "communication de crise" médiatique.
Cela suppose, notamment, d'autres visions de la science. Il faudra pour cela s'extraire de logiques positivistes, en méditant par exemple ces mots d'un ancien Chief Scientific Adviser britannique, Sir Robert May, lors d'une récente conférence européenne sur la science et la gouvernance : « *Sur de nombreux grands enjeux – tout à la fois de sécurité et d'éthique – la science donne rarement à elle seule des réponses indiscutables. Comme l'a écrit Brecht dans*

[33] UNDP Conference for South-East European Countries: "Building Transnational Crisis Management Capacity : an exploration of viable ways to improve civil security in South-East Europe", Bratislava, Slovakia, 23-25 January 2003.

sa pièce La Vie de Galilée : "La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie".[34]

Il faudra revoir nos conceptions de l'information, de la démocratie, à l'heure de l'incertitude, fortement marquée par l'ignorance. Le même Sir Robert May, dans une déposition à la commission d'enquête sur la crise de l'ESB en Grande-Bretagne (encore un retour d'expérience de haute qualité que l'on pourrait méditer en France) indiquait des voies qui exigent préparation : "*On peut parfois avoir la tentation de retenir des informations pour qu'il soit possible de mener une discussion interne et d'arriver à la formation d'un consensus de telle sorte qu'un message simple puisse être exprimé à l'extérieur. Mon opinion est très ferme : il faut résister à cette tentation, et c'est tout le processus, désordonné, par lequel se construit la compréhension scientifique, avec toutes ses contradictions, qui doit être ouvert à l'extérieur*".[35]

Il est vrai que nous touchons là au cœur de nos conceptions de la gouvernance. Lors d'une grande réunion des collaborateurs d'un grand ministère technique tenue voici quelques années à la suite de plusieurs épisodes météorologiques difficiles, l'un des responsables territoriaux plaida devant ses collègues pour une nouvelle conception du positionnement de l'Etat. Il le fit en proposant une citation : "*Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption si extravagante qu'on se rendrait aussitôt par là indigne de confiance*". Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure"*. La salle sut faire sentir à quel point elle était en harmonie avec ce propos. Un haut responsable fit part de son indignation, pour souligner à quel point l'Etat avait au contraire tous les moyens de ses nobles missions. Nous sommes là au cœur de nos discussions sur les risques en émergence : une occasion d'ouvrir des questions et des prises de responsabilité ? ou, au contraire, un danger qui doit voir réaffirmé le principe du "tout est sous contrôle", pourtant vidé de ce qu'il a pu avoir de "rassurant" ?

Ici encore il faudra ouvrir, partager, inventer. Ce qui supposera d'autres modalités de travail. Voici quelques années, après le 21 septembre 2001, alors qu'une réunion publique allait se tenir à Toulouse sur la question des risques, j'avais attiré l'attention des organisateurs sur le fait qu'il fallait bien évidemment trouver une forme de discussion avec les participants qui soit bien adaptée aux circonstances locales – éminemment graves. Réponse : « Les discours sont prêts ». Il s'agit bien évidemment de passer désormais à d'autres horizons, d'autres pratiques. Encore faut-il ne pas être tétanisé face à pareille exigence.

De même, dans les préparations, le citoyen devrait être fortement impliqué. Dans les exercices, il serait bon, tout particulièrement, d'aller trouver les directeurs d'établissements, par exemple les hôpitaux, les écoles, les maisons de retraite, etc. pour savoir à l'avance ce qui serait pour eux le plus utile de tester. On renverserait ainsi la perspective. Non plus : « Ne faites rien, attendez les ordres ». Mais : « Qu'est-ce qui vous serait le plus utile, et que nous pourrions tester avec vous ? ». On ne récolte la confiance que si on sait la semer.

Formation

---

[34] Sir R. May, " Bringing Science into Governance ", in European Commission, *Science and Governance in a Knowledge Society: The Challenge for Europe*. Brussels, October 2000.

[35] Lord Phillips of Worth Matravers, J. Bridgeman et M. Ferguson-Smith : *The BSE Enquiry*, vol. 1 : *Findings and Conclusions*, London, Stationery Office, october 2000 (§1297).

La conférence des Grandes Ecoles 2002, qui avait choisi pour thème « Systèmes et Risques », avait démontré que le plus grand nombre des directeurs d'établissements étaient extrêmement intéressés par ces nouveaux champs disciplinaires – qui restent d'ailleurs largement à construire et à structurer. [36] L'enjeu n'est pas mince : aussi longtemps que ces régions n'auront pas été explorées au temps de la formation initiale, il sera très difficile de mettre les questions ici discutées à l'agenda des décideurs. Trop étrangers à leur culture de référence, à leurs cadres identitaires, à leur course aux honneurs, ces sujets resteront tabous, soulèveront trop de peurs incontrôlables pour que des issues créatrices puissent être construites.

Plus positivement, la grande interrogation est la suivante : 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. Non plus un monde stable dont il s'agit de « gérer » les soubresauts rares et ponctuels. Mais un monde dans lequel la dynamique de rupture et de crise devient structurelle.[37]

2. Des initiatives créatrices immédiates

A côté d'actions inscrites dans le temps long, il faut se doter de points d'appui plus immédiats. Nous risquons d'en avoir besoin à court terme.

Des groupes d'appui à la réflexion stratégique opérationnelle

Les grandes situations de rupture entraînant d'emblée fermetures, crispations, montées des blocages, engagements dans des impasses, il est urgent de se doter, dans nos pays, de groupes à culture diversifiée, de personnes mobilisables pour de l'appui multiforme en cas d'épreuve lourde. Comme cela a pu manquer sur le drame d'AZF, notamment. Il s'agit de repérer, mobiliser, faire travailler ensemble selon des modalités souples mais efficaces, des personnes n'étant pas d'emblée tétanisées par ces questions de risques et de ruptures hors-cadre. Elles existent, le plus souvent dispersées. Il faut les réunir, les entraîner, élargir leur questionnement, leur expérience, leur aptitude à venir en appui à des décideurs aux prises avec des situations non conventionnelles. En se gardant de l'ornière courante, bien entendu : il ne s'agit pas de groupes composés de membres *es qualité*. Et pour être certain de garantir l'ouverture d'esprit nécessaire, on veillera ici à intégrer : des étrangers, des femmes, des jeunes. Ce type de perspective fait désormais l'objet d'échanges entre spécialistes européens, notamment dans le cadre de l'European Crisis Management Academy. Il reste à passer de l'idée à l'action.

---

[36] Il est naturellement plus responsable d'inscrire effectivement ces questions difficiles dans les cursus de formation des futurs décideurs que de préconiser, comme on le fait rituellement en fin de tout colloque, l'inscription du sujet dans les programmes de maternelle.

[37] Films pédagogiques réalisés par Patrick Lagadec :
« Aux prises avec le chaotique », à l'écoute de Maurice Bellet, Philosophe, montage Aurélien Goulet, mai 2004.
« 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.

Une préparation minimale des hauts responsables

Pour l'heure, en matière de crise, deux thèmes dominent toutes les sollicitations et préoccupations : la rédaction de plans de crise (que l'on sous-traite), et surtout, la "communication de crise", le média-training. Il est urgent de dépasser ces compartiments de jeu quelque peu étriqués, de passer de ces réponses « rassurantes » aux préparations effectives pour le « grand large ». Directions générales, comités exécutifs, cabinets dans les ministères, devraient considérer comme urgent une préparation aux situations non conventionnelles. Et sans opposer à l'idée qu'ils font déjà cela tous les jours.

Partenariats dans l'action et les préparations

Les crises émergentes conduisant d'emblée à des problèmes sans frontières organisationnelles, il devient urgent d'engager les opérateurs – notamment les gestionnaires de réseaux – à des questionnements, des entraînements en commun. L'idée de partenariat domine tous les colloques sur la question des « infrastructures critiques » depuis quatre ans. Il reste à passer du verbe aux actes. Il s'agirait, par exemple, de travailler en commun des scénarios du type de celui mis en scène par la BBC sur le thème « The Day Britain Stopped » (BBC, 2002) qui voit la conjonction de phénomènes habituels en matière de difficulté de transport dans le pays se muer bientôt en solidification des flux – route, air, fer. La posture de chacun dépend de celle des autres[38], les défis font boule-de-neige, les gestions séparées deviennent inopérantes. Certes, il s'agit là d'un scénario médiatique, mais, s'il manque de rigueur (comme cela a parfois été souligné outre-Manche), pourquoi en laisser le monopole aux journalistes ? Pourquoi faudrait-il que les responsables soient absents de la réflexion et du travail à accomplir ?

Des initiatives fortes, ciblées, hardies

Quand le champ opératoire est aussi vaste et complexe, le principe d'avancer par étape bien précise, bien spécifique, mais hardie s'impose. A travers un projet, bien spécifique pour que l'on soit en mesure de le mener à bien, on est capable d'apprendre et, tout aussi important, de se persuader que l'on peut faire des progrès, que l'action n'est pas suicidaire, mais au contraire féconde. Le caractère ciblé des initiatives est également crucial en raison de la contrainte que notée précédemment et qui doit être prise en compte : le très faible temps disponible, qui ne permet pas d'engager des projets lourds.

Exemple : l'autoroute Aix-Nice, en février 2001, a connu un grave épisode de neige qui a bloqué 4 000 personnes sur la chaussée pendant près de 36 heures, par suite de conditions météorologiques inédites et non annoncées – 80 cm de neige en quelques heures. Au lieu de plaider la "force majeure", le président de la société d'autoroute concernée (Escota), engagea un retour d'expérience public. Tous les acteurs intéressés furent invités par voie de presse à venir partager leur expérience au cours d'une réunion publique trois mois plus tard. Davantage : le travail collectif fut complété en séance par une réflexion commune sur ce que les uns et les autres pourraient apporter comme contribution à la sécurité d'un grand réseau comme celui d'un axe routier comme celui-là (qui suppose par exemple, en cas de nécessité de coupure au niveau du Var, que les poids lourds soient retenus à la frontière espagnole, à la

[38] Geoffrey Heal and Howard Kunreuther, "Interdependent Security: A General Model", The Wharton School, Risk Management and Decision Processes Center, University of Pennsylvania, July 2004.

frontière italienne). Le résultat fut particulièrement intéressant, tant pour une meilleure compréhension de l'épisode et des difficultés à traiter, que pour la préparation de l'avenir. En un mot, la réunion permit de prendre mieux conscience des maillages en jeu, et surtout permit d'engager de nouveaux maillages entre les acteurs – société d'autoroutes, autorités, élus locaux, stations services, météo, camionneurs, etc.

Exemple : avec un grand opérateur, en 2002, nous avons fait un nouveau retour d'expérience *public*, dans le même esprit. Avec le même résultat : des participants particulièrement surpris de voir qu'ils ne venaient pas pour écouter des responsables leur dire que tout était « sous contrôle » et que le mieux qu'ils avaient à faire était de se taire en faisant confiance ; des responsables intéressés à voir le sérieux des propositions venues de la société civile (" je suis médecin, vous devriez à l'avance mieux mobiliser nos compétences "). Et la démarche de progrès put s'engager sur un terrain sain, l'opérateur clarifiant : « Cela, nous pouvons et devons le mettre en chantier, et certains points le sont déjà. Cela, il ne faut pas y compter, c'est hors des possibilités techniques de l'heure. Cela, il est possible de le faire, mais il faut bien en mesurer le coût : ce sera un choix à faire, et il faudra que nous l'arrêtions après débat, au-delà de notre entreprise ». Nous sortions de l'impasse : « Je vous dis que tout est sous contrôle » / « Je vous prends au mot : si jamais quelque chose survient, j'exigerai de vous l'impossible, en l'occurrence ce risque nul ». [39]

Exemple : après les attaques à l'anthrax de 2001 aux Etats-Unis, et les milliers d'alertes en Europe, j'ai suggéré aux opérateurs postaux de lancer une opération internationale de retour d'expérience et de réflexion sur des initiatives opérationnelles fortes à engager. Le Président de *La Poste* donna immédiatement son accord, et en 2002 des représentants clés d'une trentaine d'opérateurs se réunissaient à Paris pour partager leurs expériences, leurs enseignements, et mettre en place une capacité d'alerte et d'information inter-réseaux. Un mois plus tard, cette capacité était mise en place et fut utilisée pour répondre à une alerte en provenance, à nouveau, du réseau US. La clé de la réussite : écoute, consultation, proposition – en dehors de chemins habituels. [40]

Dans combien d'épisodes graves ose-t-on, aujourd'hui, engager de tels retours ? Nombre de grands acteurs, sur le drame de Toulouse, disent leur regret d'un tel déficit sur le drame d'AZF [41]. Sur l'épisode du SRAS, il aurait de même été important de lancer une initiative internationale forte, pour réunir monde de la santé publique, monde des villes et gouvernements, monde des transports pour cerner les questions, les bonnes idées, les pistes de progrès.

Mais il n'y a pas que les retours d'expérience. Sur bien d'autres fronts des initiatives fortes sont à lancer : questionnements, simulations, formation, débats publics internationaux, etc.

---

[39] Voir *Traité des nouveaux risques*, op.cit. p. 285-291.

[40] Patrick Lagadec and Erwann Michel-Kerjan : " Meeting the Challenge of Interdependent Critical Networks under Threats: The Paris Initiative – Anthrax and Beyond", Ecole Polytechnique, Laboratoire d'Econométrie, Cahier n° 2004-014. Patrick Lagadec and Erwann Michel-Kerjan : " A Framework for Senior Executives to Meet the Challenge of Interdependent Critical Networks under Threats : The Paris Initiative – Anthrax and Beyond ", Working Paper, Center for Risk Management and Decision Process, The Wharton School, The University of Pennsylvania, July 2004, WP#04-028
Voir aussi le numéro spécial du *Journal of Contingencies and Crisis Management*, consacré à cette initiative, Patrick Lagadec et Uriel Rosenthal, Editeurs (vol 11, n° 3, September 2003).

[41] Comme cela est ressorti clairement au travers des témoignages d'acteurs de l'urgence au cours du Congrès de Médecine de Catastrophe tenu à Toulouse les 4-6 décembre 2002.

L'heure est à la créativité. Il nous faut être aussi inventifs et proactifs que les crises émergentes sont désormais surprenantes et furtives. Avec une conviction au cœur de la démarche : c'est précisément en prenant ce risque de la nouveauté que l'on est en mesure d'ouvrir des opportunités créatrices. C'est, paradoxalement, en prenant des risques que l'on ne reste pas prisonniers des risques. La condition est naturellement d'être préparé, pour que prendre des risques limités soit moins tétanisant que la perspective d'un fiasco assuré.

Conclusion

Chacun se souvient du film « A la poursuite d'Octobre Rouge » et de ce moment où le Commandant du sous-marin soviétique annonce à ses officiers qu'il a informé le Kremlin de son projet de passer à l'Ouest avec son bâtiment. Ses officiers s'insurgent avec véhémence contre cette petite vanité personnelle de leur leader : « Parfaitement suicidaire ! ». Il leur réplique : « Mais, les Russes, ce n'est pas le problème ! Je connais leur tactique ! ». Nous avons là le défi crucial de toute situation à haut risque : ne pas compter du tout dans l'engagement, pour la simple raison que l'on est totalement hors course, engoncé dans des grammaires d'un autre âge.

> « *Ils prennent les villes sans donner l'assaut et renversent un Etat sans opérations prolongées ! [...] Alors il leur suffira d'un garde champêtre pour les capturer !* »[42]

C'est là notre risque majeur actuel. Ressasser encore et encore que « tout est sous contrôle », « qu'il ne faut pas être pessimiste, et que donc il ne faut pas se poser de question », tout en exigeant du citoyen qu'il abandonne l'idée du « risque zéro », et en déplorant en toute circonstance la « judiciarisation maladive » de la société. Si nous ne faisons pas preuve d'initiatives fortes, déterminées, ouvertes, nous risquons la bunkerisation de plus en plus pénalisante. Car les risques, eux, n'attendent pas. Et si nous allons de fiascos en fiascos, les énergies, la confiance, viendront à s'effondrer, renforçant les peurs – des citoyens, des officiels – alimentant une dynamique morbide.

« L'échec n'est pas une option ». Sur tous les fronts – intellectuel, managérial, de gouvernance, psychologique –, il nous faut désormais acquérir les compétences et les ouvertures qu'impliquent les nouveaux enjeux de sécurité. Il s'agit de se porter avec résolution sur ces nouvelles frontières, pour les mieux connaître, se doter de meilleures compétences – en vision, en logiques d'approche, en outils. Pour rester acteur de notre histoire, qui s'annonce particulièrement mouvementée.

Mais en nous gardant, en dépit de toutes les tentations et de tous les bénéfices collatéraux, de vouloir vaincre la peur en nous plaçant sous sa bannière.

À Philadelphie, berceau de la Déclaration d'Indépendance des Etats-Unis d'Amérique, sur son symbole — la *Liberty Bell* – on peut lire : « Proclaim Liberty throughout all the land unto all the inhabitants thereof » (Leviticus 25:10).

Évitons de prêter la main aux terroristes, qui triompheraient s'ils parvenaient à graver dans nos esprits, en lieu et place de « Freedom », cet autre mot si proche et pourtant si funeste, qui signerait leur victoire: « Fearedom ».

---

[42] Sun Tzu, op.cit. p. 115.

Encadré

Quelques leçons des tempêtes de 1999 [43]

« Quelques semaines encore avant ces tempêtes, lors de l'élaboration au sein du SGDN de différents scénarios de catastrophes possibles et spécialement des travaux de préparation au passage à l'an 2000, les représentants d'EDF estimaient tout à fait irréaliste l'éventualité d'être confronté, sur le territoire, à une rupture des réseaux d'alimentation en énergie qui soit aussi étendue et dépasse en durée 4 heures. Les gestionnaires de réseaux tant d'eau que de télécommunications confirment avoir reçu des assurances dénuées de toute ambiguïté de la part d'EDF à ce propos.

Or, effectivement, il a fallu au mois de décembre dernier un certain temps, aussi bien sur le terrain que dans les ministères et à EDF, pour se rendre compte que la situation qui se décantait progressivement n'était pas de l'ordre du « classique ». 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*. [44]*

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. »

---

[43] Premier Ministre : « Evaluation 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.

[44] Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, éditions d'organisation, 2000.