

# SOCIÉTÉS DÉBOUSSOLÉES



Patrick Lagadec

# Sociétés déboussolées

Ouvrir de nouvelles routes

*Essai*

Éditions Persée

Consultez notre site internet



© Éditions Persée, 2023

Pour tout contact :  
Éditions Persée – Centre Chester Carlson  
ZAC du Moulin des Landes – 2 rue Gutenberg,  
44980 Sainte-Luce-sur-Loire  
[www.editions-persee.fr](http://www.editions-persee.fr)

## DU MÊME AUTEUR

*Le Risque technologique majeur – Politique, risque et processus de développement*, Paris, Pergamon Press, coll. «Futuribles», 1981

*La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, coll. «Science ouverte», 1981

*Major Technological Risk. An Assessment of Industrial Disasters*, Pergamon Press, Oxford, 1982

*La Civilizacion del riesgo. Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social*, Mapfre, Madrid, 1984

*Das Grosse Risiko. Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung*, Greno, Nördlingen, 1987

*États d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Le Seuil, coll. «Science ouverte», Paris, 1988

*States of Emergency. Technological Failures and Social Destabilization*, Butterworth-Heinemann, Londres, 1990

*La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, Paris, 1993

*Preventing Chaos in a Crisis – Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1993

*Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Éditions d'Organisation, Paris, 1993.

*Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Uomini & Imprese Franco Angeli, Milan, 1994

*Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Éd. d'Organisation, Paris, 1995

*Ruptures créatrices*, Éd. d'Organisation – Les Échos Éditions, Paris, 2000

*La Fin du risque zéro*, avec X. Guilhou, Eyrolles – Les Échos Éditions, Paris, 2002

*El fin del riesgo cero*, editorial El Ateano, Buenos Aires, 2002

*Traité des nouveaux risques – Précaution, crise, assurance*, avec O. Godard, C. Henry et E. Michel-Kerjan, Gallimard, coll. «Folio», Paris, 2002

*O Fim Do Risco Zero, Economia E Politica*, Bobadela, Porto Alegre (Brésil), 2004. *Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend*, avec L. Bertone, et le concours de X. Guilhou, Eyrolles, Paris, 2003

*Ruptura y reconstruction – Lo que la experiencia argentina nos enseña*, Evolucion, Buenos Aires, 2003

*Du risque majeur aux mégachocs*, Éditions Préventique, Bordeaux, 2012

*Piloter en univers inconnu*, Éditions Préventique, Bordeaux, 2013

*Navigating the Unknown – A Practical Lifeline for Decision-Makers in the Dark*, Crisis Response, Thatcham – Éditions Préventique, Bordeaux, 2013

*Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015

*Le Temps de l'invention – Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, Bordeaux, 2019

## SOMMAIRE

Quand s'ouvrent les abîmes.....	9
---------------------------------	---

### LE GRAND DÉSARROI COLLECTIF

Progrès, Accidents, Engloutissement .....	15
Citoyens en perdition.....	23
Opérateurs en détresse.....	27
Experts dans l'inconnu.....	29
Dirigeants engloutis .....	33
Gardiens du Temple et Vigies exténués .....	47

### LA BATAILLE DE L'ACTION

Dessiner de nouvelles cartes .....	57
Inventer et engager des dynamiques d'action.....	61
Instituer de nouvelles démarches d'aide au pilotage La « Force de Réflexion Rapide ».....	77
Réinventer nos préparations .....	81
Le discernement et l'audace.....	89
Bâtir des inédits viables .....	97
Références .....	105
Remerciements.....	113





## QUAND S'OUVRENT LES ABÎMES

J'ai consacré de longues années à tenter de comprendre les défis majeurs rencontrés par nos sociétés, pour essayer d'apporter quelque lumière sur les voies et les moyens d'une meilleure navigation dans ces univers bousculés. Ce fut un long cheminement pour ausculter la question des crises accidentelles, qui nous jettent dans des espaces-temps bien barbares quand le convenu implose et que l'impensable s'impose.

Mais voici que mon domaine de réflexion comme d'intervention mute brutalement et fondamentalement. De toutes parts nos ancrages, nos visions, nos pratiques, sont exposés à des épreuves de portée globale, existentielle. Il faut reprendre tout ce que nous avons peu à peu réussi à construire en matière de « gestion des crises ». Nos crises sont sorties de leur enclos traditionnel, celui de l'accident. Elles ont pris le large – un grand large inconnu.

Il nous faut, une fois encore, écouter, interroger, construire. En alliant toujours réflexion et action, car en ces matières, toujours plus complexes qu'on ne le pense, il faut constamment se confronter au terrain, à ses surprises et ses résistances.

Avec une dimension qui devient largement déterminante : au-delà des paramètres techniques, économiques, politiques, culturels... la question psychique – l'armature la plus essentielle des êtres humains – devient centrale dans nos confrontations constantes aux ruptures générales que nous connaissons. Certes, on répugne le plus souvent à le reconnaître tant nous sommes habitués à nous cantonner dans l'ordre du « rationnel », et des pratiques opérationnelles.

Les lignes de Nicole Fabre dans son ouvrage sur Descartes ont illuminé ma réflexion et consolidé mes constats récurrents: «*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.*»<sup>1</sup>

Nicole Fabre précisait: «*C'est cela que vous rencontrez quand on vous dit "passons à autre chose."*»<sup>2</sup> En d'autres termes: ne jamais poser de questions qui pourraient commencer à porter atteinte aux armatures qui portent l'édifice.

Qu'en est-il une décennie plus tard? Ce que j'observais sur tel ou tel point particulier a fini par faire des métastases généralisées. La difficulté avec les risques majeurs et les crises accidentelles était déjà massive: elle devient tétanisante avec les ruptures tous azimuts de notre monde en folie.

Mais c'est justement parce que la situation est en passe de devenir intolérable qu'il nous faut absolument, tout de suite, réouvrir et permettre des avenir.

La gravité des enjeux appelle à l'évidence de grandes impulsions, de nouvelles directions à penser et activer sur nombre de dimensions – géopolitiques, politiques, économiques, technologiques, culturelles... alors même que la course aux abîmes ne cesse de s'accélérer.

En sachant bien qu'il ne suffit pas d'intervenir en surplomb: il faut aussi réactiver nos communautés humaines «par le bas». Comme l'indiquait le philosophe Jean-Michel Besnier, avec qui nous réfléchissions aux ruptures, il nous faut: «*favoriser tous ces espaces publics – petits ou grands – qui sont alimentés non par une volonté de décider mais par une volonté de faire émerger des raisons de croire et d'agir ensemble.*»<sup>3</sup>

Je songe par exemple à ce travail d'écoute et de recherche d'Ariane Cronel\* «*pour faire exister des futurs qui nous réjouiront demain*». C'est son travail «*Enquête d'avenir*»<sup>4</sup> auquel j'ai eu le plaisir d'apporter ma pierre sur le thème «*L'avenir est-il en crise?*».<sup>5</sup>

Je songe aussi à des initiatives comme celle initiée par Jérôme Cazes\*\* avec un groupe de bénévoles, «*Réconcilions-nous!*», qui se présente comme un «*lobby de l'intérêt collectif*». Sur un site web dédié, «*R!*»<sup>6</sup> propose «*de discuter de ce qui fâche sans se fâcher*», de définir les enjeux de ce qui est en débat et de proposer des actions.

Il s'agit donc bien de tenir tout à la fois l'exigence de lucidité sans concession, et l'impératif d'engagement pour relever les défis de notre histoire. Comme le dit si bien Shakespeare: «*On ne peut attendre le progrès comme on attend une pluie miraculeuse qui tomberait soudain du Ciel*». (*Le Marchand de Venise*)

Comment, quels chemins, quels parcours, proposer pour que nos sociétés déboussolées ne soient pas laissées à l'abandon dans ces furies du monde? La capitulation par défaut ne saurait être le fin mot de l'Histoire. C'est par un effort déterminé que l'on parviendra à dépasser les inévitables découragements qui nous menacent. Nous percerons donc le mur de l'abandon pour ouvrir la voie à ce que nous nommons «*La bataille de l'action*». Mais d'abord, ouvrons la carte des défis. Bien sûr c'est difficile et donne le vertige, mais sans lucidité première il ne saurait y avoir d'impulsions créatrices déterminantes.

---

\* – Créatrice du podcast «*Enquête d'avenir*», Consultante, Conférencière, Associée «*Time for the Planet*», Haut-fonctionnaire.

\*\* – Co-créateur de «*Réconcilions-nous!*», de «*Carbones sur factures*», de «*MyCercle*» et membre du conseil de surveillance de «*Time for the Planet*».



# **LE GRAND DÉSARROI COLLECTIF**



## PROGRÈS, ACCIDENTS, ENGLOUTISSEMENT

### **Tout allait au mieux...**

Et de mieux en mieux. Le Tragique de l'Histoire avait rejoint les livres et réserves des bibliothèques.

La Technologie allait de records en exploits. Médaille d'or : l'univers de l'information et du numérique. La planète abolissait ses frontières de l'espace et du temps.

L'Économie se faisait florissante, et la crise de 29 était un lointain souvenir d'une époque mal outillée, juste bonne à nourrir les vieux programmes des classes préparatoires. La Finance était le domaine des dieux. Les ingénieurs se faisaient tradeurs triomphants plus que constructeurs.

La Santé était devenue tout individuelle, et l'espérance de vie ne cessait de progresser.

Les Dividendes de la Paix ruisselaient à flot. Comme Norman Angell l'avait chanté en 1910 dans son livre *La Grande Illusion*, la densité des liens entre les Nations rendait la guerre quasiment impossible et impensable... Si rassurant, le livre devint immédiatement « *une sorte d'Évangile* », fut immédiatement traduit en onze langues, et son auteur reçu en grande pompe à la Sorbonne, loué dans l'Europe entière.<sup>7</sup> C'était l'époque où un adjoint de Joffre s'était exclamé : « *La Guerre, mon Général, vous n'y pensez pas!* »<sup>8</sup> Le triomphe des marchés garantissait une ouverture gagnante et rassurante avec la Russie comme avec la Chine.

Certes, il y avait des éraflures au tableau. Ici des accidents technologiques – il y en a toujours eu. Là, quelque épidémie ravageuse –

mais pas dans les pays développés. Et, faisant un peu désordre, de surprenantes alertes sur les «*Limites de la croissance*»<sup>9</sup> dont on se plaisait à disséquer les limites. Rien cependant qui ne pouvait ébranler : les inévitables «dégâts du Progrès» étaient le prix à payer pour notre course glorieuse et continue au bonheur universel.

### **Coups de semonce**

Mais les accroc se sont faits plus marqués. Le choc pétrolier (1973) : coup de torchon sur l'économie. Seveso (1976) : la plongée dans le risque chimique pouvant menacer une capitale économique, comme put le craindre le directeur des recherches médicales du groupe chimique. Three Mile Island (1979), Tchernobyl (1986) : les chocs de l'énergie nucléaire. Le HIV (1982-) : un surgissement mortel qui faisait tache sur le tableau des victoires. Quant aux dégâts liés au charbon, ils étaient suffisamment «dilués» et peu déclencheurs d'émotion immédiate pour devenir un problème inscrit à l'agenda.

On put bien sûr agir en réponse et, en dépit des épreuves (parfois finalement moins sérieuses qu'on avait pu le craindre, parfois plus sévères), retrouver souffle et confiance. Une tempête n'est pas la fin du monde.

### **Un tout autre monde**

Les accroc se sont faits ombres envahissantes. Avec la multiplication des chocs et plus encore leur diffraction de plus en plus générale sur nos systèmes de vie.

11-Septembre (2001) : les États-Unis sont attaqués au cœur. Le monde entier est pétrifié devant les écrans de télévision. Comme le note Rodrigo Nieto-Gomez, professeur à l'école navale de



Monterey (Californie): « *Le 11 septembre 2001, un petit nombre de preneurs d'otages fut en mesure de stopper une nation entière, de porter gravement atteinte à l'économie, de menacer la continuité de l'État, et de faire plus de 3000 victimes. La seule occasion où les États-Unis subirent des pertes comparables par le fait d'une attaque unique fut la tragédie de Pearl Harbor, quand une flotte combinée de six porte-avions et de leur groupe naval, appuyée par l'immense puissance de l'Empire japonais, fut déployée pour parvenir à un résultat similaire. En 2001, une cellule de 19 terroristes accomplit ce que seul un puissant empire était capable de faire en 1941* ». <sup>10</sup>

La canicule (2003): un bilan désastreux pour l'Europe.

La crise financière (2007-8): l'économie mondiale vacille.

Fukushima (2011): le scénario maudit. L'Allemagne renonce d'un coup à la filière, garde le charbon, s'amarre à la Russie et piège le continent.

Les « Gilets Jaunes » (2018-19): les ronds-points sont bloqués par les laissés-pour-compte de la mondialisation triomphante; quelque chose ne tourne plus rond.

La COVID (2019-): les systèmes de santé mondiaux sont mis à genoux, bientôt menacés d'implosion – alors même que leur grande fragilité se manifeste de plus en plus brutalement.

La furie des éléments – entre méga-sécheresses et méga-feux, ouragans inédits et tornades en chaînes, « bombes cycloniques » et « rivières atmosphériques », descentes polaires et canicules inédites... – montre que le chaos climatique n'est pas pour 2050, mais pour maintenant. Même s'il faut prendre garde aux hyperboles linguistiques propres à faire du buzz<sup>11</sup>, le mur climatique est bien là et l'on s'y dirige tout droit, à pleine vitesse. On s'inquiète de la fin du mois, on évoque la fin du monde... et l'on subit la fin de la semaine.

Car voici, pour tout de suite, des épreuves sur-aiguës pouvant nous frapper sans délai :

*Inondations, Crue de la Seine*: il ne s'agit plus seulement de prévoir, pour une crue « centennale » s'approchant de celle de 1910,

des protections, des parpaings, ou même des évacuations limitées à quelques semaines. La perspective, c'est la probabilité bien plus forte d'inondations autrement plus sévères et fréquentes, obligeant à des évacuations massives, pour une, deux, trois années, cela remodelant profondément l'économie comme la vie nationale, et même européenne.

*Sécheresse*: il ne s'agit plus seulement de mettre en place sur plusieurs années une régulation à la marge de l'utilisation de l'eau. Voici la perspective de devoir évacuer de larges zones urbaines (200 000 habitants), pour des périodes de plusieurs mois. Ce qui n'a plus grand-chose à voir avec un black-out électrique de quelques heures.

*Canicules*: il ne s'agit plus seulement de prévoir des mesures pour passer un cap difficile de quelques jours et quelques nuits, avec déclenchement d'un plan canicule bien opérationnel. Comme le rapporte le New York Times (23 mai 2023), une canicule doublée d'un black-out électrique (nous sommes à l'ère des « polycrises ») conduirait près de 800 000 habitants de la ville de Phoenix à avoir besoin de soins d'urgence. Sur d'autres villes moins extrêmes, ce serait entre 1 et 3 % de la population. Radicalement hors échelle de nos capacités.

*Températures et cultures*: il ne s'agit plus seulement de commencer à s'interroger sur les évolutions des cultures en raison de l'accroissement tendanciel des températures. Il suffirait de quelques journées « accidentelles » à 55 degrés pour avoir raison de toutes les récoltes.

*Méga-feux*: ces désastres ne cessent de frapper. Ainsi au Canada, avec des centaines d'incendies hors de contrôle, aux conséquences gravissimes sur la dangerosité de l'air pour des dizaines de millions de personnes (New York, ville la plus polluée au monde en juin 2023).

Les techniques de prévention sont à repenser. Les outils de réparation sont dépassés – avec notamment l'inassurabilité des événements.<sup>12</sup>

Mais bien d'autres lignes de front nous défient.

Ainsi, les nouvelles percées fulgurantes de l'Intelligence artificielle commencent à submerger tous les secteurs. Des océans inconnus, des avancées et des risques que les experts les plus pointus ont la plus grande peine à cerner, un foisonnement d'insondables questions... jusqu'à « *l'hallucination digitale* » comme le dit Melanie Mitchell, professeur au Santa Fe Institute (Nouveau Mexique, États-Unis).<sup>13</sup>

Ainsi, la guerre qui fait son retour en Europe – avec cette fois la dimension nucléaire dans ses bagages, et les attaques hybrides qui peuvent désarticuler nos systèmes vitaux. Sans omettre que d'autres fêlures mortelles ne demandent qu'à s'ouvrir du côté de la Chine. Tout pouvant brusquement dégénérer, laissant dirigeants, chaînes d'information et opinions sur un qui-vive permanent, aux aguets du moindre « Sarajevo » susceptible de déclencher la glissade vers l'apocalypse, qu'il s'agisse d'un ballon-espion (ou ballon-météo?) ou de n'importe quoi d'autre.

Voici donc la plongée dans l'ère des méga-chocs systémiques. L'accident laisse place à l'engloutissement. Les vagues scélérates se multiplient de tous les côtés – et le dernier rapport sur les risques mondiaux du World Economic Forum de Davos dessine un tableau saisissant des gouffres qui nous attendent.<sup>14</sup>

Les socles se lézardent. Les antagonismes s'exacerbent. Les tissus se désagrègent. La défiance se généralise. Le tout dans des univers en surfusion : au moindre choc, on risque la prise en masse. Comme ces habitations aux abords du lac Érié, fin décembre 2022, brutalement prises dans des étaux de glace : transportées par le vent, les eaux du lac – en surfusion – ont instantanément emprisonné ces maisons dans une gangue glaciaire. Comme si le destin des « *Chevaux du lac Ladoga* »\* était en passe de devenir le nôtre.

---

\* – Une horde d'un millier de chevaux, en 1942, se précipitèrent dans le lac pour échapper à un incendie, pour se retrouver brutalement piégés dans une gangue de glace. C'est par ailleurs le titre du roman d'Alain Peyrefitte, *Les Chevaux du Lac Ladoga*, Le Livre de Poche, 1986.

Ou comme les récents « incendies » généralisés de violence comme la France vient de le connaître en début d'été 2023.

Continents, pays, nations, dirigeants, responsables, citoyens... tous sont soudain pris du même vertige devant la furie du monde. Les ouvrages se multiplient sur le modèle du livre « *Méga-Menaces* » de l'économiste Nouriel Roubini\* : « *Les méga-menaces se dirigent vers nous. Leur impact bouleversera notre vie et bouleversera l'ordre mondial d'une manière que personne n'a encore jamais connue* ». <sup>15</sup>

*Le Goût de l'Avenir*, cher à Jean-Claude Guillebaud<sup>16</sup>, quitte la partie et semble bien laisser le terrain à la désespérance. Les Conquérants désertent.

La mise en cause de la science, de la rationalité, de la démocratie, devient motif de réassurance personnelle et collective. C'est le grand retour du racisme, de l'antisémitisme, de l'anti-féminin. La haine est portée en triomphe, le refus viscéral devient tendance. Ce sont les transes trumpiennes, manquant de peu la prise du Capitole (6 janvier 2021), et se protégeant de la roche tarpéienne grâce à une Cour suprême devenue un cloaque – pour reprendre le mot de Jane Fonda.<sup>17</sup> Avec ses répliques déléteres au Brésil (8 janvier 2023).

C'est le délire poutinien qui trouve dans la criminalisation générale à l'intérieur, l'annihilation extérieure, la menace planétaire, matière à exister sur son vide, ses intérêts de clan, ses obsessions transhistoriques – au service empressé de la mort. Et tandis que les furies du climat se déchaînent, et devraient mobiliser toutes les

---

\* – Professeur d'économie au Stern School of Business de l'université de New York. Au début des années 2000, il a été surnommé Dr. Doom ou « D' Catastrophe » à cause de ses prédictions économiques notablement plus pessimistes que celles de la plupart des économistes. En 2005, selon *Fortune*, Nouriel Roubini a affirmé que le « prix des maisons surfait sur une vague spéculative qui coulerait bientôt l'économie ». À cette époque, il a été qualifié de Cassandre. Maintenant, il est un « sage », une crise économique mondiale ayant eu lieu entre-temps. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouriel\\_Roubini](https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouriel_Roubini)

ressources disponibles, voici le monde emporté dans une course aux armements à tombeau ouvert, aux coûts astronomiques.

La jeunesse – ferment d’avenir – est touchée. L’espérance fauchée, à l’endroit même de son terreau primordial. « *Les trois quarts des 16-25 ans dans dix pays, du Nord comme du Sud, jugent le futur “effrayant”.* »<sup>18</sup>; « *Après le Covid, la France touchée par une hausse sans précédent de la dépression, les jeunes en première ligne.* »<sup>19</sup>

Insistons sur une caractéristique des chocs actuels: l’accumulation ininterrompue des fronts de déstabilisation les plus divers. Chaque jour apporte son lot d’impensable et d’intolérable: un travail de sape qui, vague après vague, atteint les couches de stabilité les plus profondes des individus comme des sociétés.

Une photographie, très simplifiée, de ce que l’on voit submerger notre quotidien à l’heure où s’écrivent ces lignes ne le montre que trop clairement...

Cyclone hors norme, signe du chaos climatique, qui effleure la Réunion: « *les vents auraient pu approcher 380 km/h sur les sommets. Avec cette force, rien ne résiste.* » (19 février)<sup>20</sup>.

Obstacles sans fin à l’aide humanitaire après le séisme majeur en Syrie et Turquie.

Révélation qu’un puissant média, pourtant convaincu de la défaite de Trump, continua à clamer – audience oblige – que son élection avait été « *volée* » (16 février 2023).<sup>21</sup>

Révélation, par le consortium de journalistes « *Forbidden Stories* » à propos d’une « *usine à fake news* » opérée par des officines israéliennes particulièrement pointues dans l’art de vendre et de construire des offensives de désinformation pour un business en or massif (16 février 2023).<sup>22</sup> Comme le dit Asma Mhalla spécialiste des enjeux politiques et géopolitiques de la Tech, dans *C dans l’air* du 16 février 2023<sup>23</sup>: un changement de paradigme avec le brouillage total de l’information – un magma où tout se vaut, plus rien ne vaut – et l’industrialisation marchande du chaos. Avec comme nouvelle norme de la « réussite », le drapeau si fièrement hissé par

un « intermédiaire » claironnant sur France Inter (*Affaires sensibles*, 18 février 2024) : « *Je n'ai ni éthique, ni déontologie* ». <sup>24</sup>

Aucun temps pour respirer : voici l'idée émise par un professeur de l'université de Yale de préconiser le « *suicide de masse* » des personnes âgées au Japon pour traiter la question du vieillissement de la population – position extrême qui a permis à son auteur d'attirer des centaines de milliers de « followers » sur les réseaux sociaux, notamment des jeunes en colère se sentant « *spoliés par une société gérontocratique* » (12 février 2023). <sup>25</sup>

Et aucune limite sur l'échiquier de la terreur : pertes russes en Ukraine (14 février 2023) – plus de 800 morts par jour <sup>26</sup>, toujours pour le projet fou de retrouver les frontières de la Grande Russie (on attend que l'Italie se mette à revendiquer tous les territoires conquis par la Rome antique à l'époque de Trajan, jusqu'au mur d'Hadrien...). Retrait russe dans le domaine des accords sur les armes nucléaires (22 février 2023) <sup>27</sup>. Provocations multipliées de la Corée du Nord en matière de missiles balistiques <sup>28</sup> : on croit entendre le dictateur nord-coréen jubiler sur les mots de Corneille : « *Voir le dernier [humain] à son dernier soupir, moi seul[e] en être cause et mourir de plaisir* ».

Bref, un univers de non-sens et d'inhumain, en pleine expansion, propre à pulvériser toute confiance, toute volonté, toute dignité.

Allons à la rencontre de ceux qui se débattent, se battent ou décrochent, dans ce monde aux abois. Nous allons les écouter.

## CITOYENS EN PERDITION

*« Nous avons été abandonnés. »*

Le cri des victimes  
du cyclone Katrina (2005)  
à la Nouvelle-Orléans  
Si souvent repris...

Le citoyen sait ce qui l'attend s'il ouvre son journal, allume télévision ou radio, ordinateur ou tablette: une litanie de chocs, de décrochages, d'engloutissements. La nausée. L'impuissance.

L'environnement – que l'on ne peut plus qualifier de « naturel »? On promet des canicules sans fin, qui n'excluent pas des plongées tout aussi extrêmes dans des froids polaires. On ne sait plus ce qui tient encore dans références admises, qu'il s'agisse de statistique, de probabilité, ou de gravité. Qu'en est-il par exemple du risque de crue majeure de la Seine? Que donnerait la succession d'une dizaine de « rivières atmosphériques », comme vient d'en subir la Californie (janvier 2023), se déversant sur la France et provoquant une crue de la Seine plus importante que celle de 1910? Que serait le résultat sur l'économie du pays et de l'Europe d'une migration à grande échelle pour un an, deux ans, trois ans, d'une large partie de la capitale et de ses environs?

Les technologies critiques? On déclame en juin 2022 qu'il n'y aura pas de coupures d'électricité, avant de presser chacun de prendre des mesures au cas où il lui faudrait partir à la chasse à la bougie. On pensait s'en sortir, les jours torrides, par le climatiseur: certes, on adjure chacun de s'en servir le moins possible; mais ce

n'est bientôt plus le sujet si l'électricité vient à manquer, comme cela est déjà à considérer fortement en raison de l'aggravation des sécheresses, asséchant les fleuves indispensables à nos centrales. Mais non, on nous rassure : finalement, ça devrait passer. Mais pas forcément pour le gaz, si l'hiver se mettait en grand froid...

La santé? L'hôpital est au fond de l'abîme et ne tient que par le dévouement de ses personnels. La grève? C'est seulement la continuation du travail forcé sans bien plus de moyens. On adjure de recourir avant tout à la médecine de ville : elle est tout aussi hors limite.

La justice sociale, devenue d'autant plus primordiale quand les menaces existentielles grondent de tous côtés? Le citoyen entend tous les jours que les ultra-riches vont de bénéfices astronomiques en accumulations monumentales – mais qu'il serait hérétique de toucher à cette loi de la nature.

La sécurité? Il n'est question que de menaces de guerre, menaces nucléaire, menaces sur toutes les artères et centres nerveux de nos systèmes de vie. À deux pas, une litanie d'horreurs : invasions, déportations de masse, viols, tortures, bombardements hyper-soniques ou tueries low-cost... Le vieux repère – « La guerre comme continuation de la politique par d'autres moyens » (Clausewitz) – ne tient plus. C'est l'installation du mortifère par tous les moyens.

L'avenir? « Nos enfants, les enfants de nos enfants », comme le disent toujours les tribuns. Or, justement, où en sont-ils ces enfants en grande souffrance, exposés au décrochage, captifs des écrans, trop souvent envoûtés, entraînés dans un virtuel toujours plus enivrant et abyssal comme jadis les enfants de Hamelin par un *Joueur de flûte* diabolique?

Le front à tenir? Erreur : il ne s'agit plus de front. Le sol entier se dérobe sous les pas. Le citoyen assiégé ne sait plus vers qui se tourner. Il sent les autorités perdues, plus prompts à « rassurer » qu'à assurer. Il se sent trompé, abandonné. Comme si les figures



parentales s'étaient étiolées, fracassées, révélant une trahison sur les sécurités les plus vitales.

Il prend le chemin de la colère, et met son gilet jaune, ou brun, ou noir. « *Je bloque, j'invective, je casse – donc je suis... au moins un tout petit peu* ». Le tas de pneus et ses fumées rituelles exhibent son désarroi comme sa quête désespérée de reconnaissance, de protection, de dignité.

Ou encore, il se replie et se livre à la désespérance.

Il exige des certitudes, mais vomit les sachants.

Il exige des dirigeants représentatifs, mais ne fait plus confiance au principe même de représentation.

Il exige des solutions à tous les problèmes collectifs, mais s'insurge si on attend de lui qu'il considère le collectif.

Il ne voit qu'un horizon bouché, et toujours plus de démembrements de ce qu'il lui reste de son monde. On s'en prend à sa retraite, il revit la Bérézina et songe à Waterloo.

Au moins une assurance qu'il déclame : il est « en colère ».

Il s'épuise dans son association à se battre mètre par mètre contre les vents contraires. Pour décider parfois de sortir de l'orbite donnée et aller « ailleurs ». Témoignage : « *25 ans d'engagements et de convictions pour protéger les hommes des colères de la nature et parfois d'eux-mêmes. [...] Au fil du temps j'ai un sentiment d'incompréhension qui a grandi en moi. Incompréhension avec cette société qui m'entoure, avec toujours plus d'opposition, toujours plus d'extrême et le délitement du vivre ensemble! Il est fort probable que ce soient les prémices de ces effondrements systémiques qui vont s'enchaîner les prochaines années...* ». Et c'est la décision de rupture : « *Une nouvelle vie: Je consacrerai donc les 25 prochaines années à protéger la nature de la folie des hommes!* » Avec une profession de non-foi, au titre direct : « *À mon tour de désertier* ». <sup>29</sup>

Alors que nous sommes projetés dans un territoire de surprises et de ruptures « impensables », n'écartons pas trop rapidement l'enjeu : une telle toile de fond de décrochage semble bien se mettre

en place, si elle ne l'est déjà, et qui peut dire qu'elle ne pourrait pas se déployer elle aussi à très haute vitesse – comme cela vient d'être le cas avec le déferlement de violences urbaines?

Certes, beaucoup ont déjà toutes les réponses: restaurer «la famille», restaurer «l'autorité parentale», développer «l'instruction civique». Je me souviens avoir été frappé, lors des émeutes de 2015 qui furent bien moins graves que celles de 2023, par le témoignage d'un responsable tentant de faire la leçon à un émeutier qui venait de mettre le feu à une voiture: «Et si tu te mettais un peu à la place du propriétaire?». Réponse ahurie: «N'importe quoi, c'est la mienne!».

## OPÉRATEURS EN DÉTRESSE

*« J'aurais voulu envoyer au diable  
le panneau d'alarme ; il ne nous donnait  
aucune information utilisable. »*

Opérateur aux commandes de la centrale nucléaire  
de Three Mile Island, lors de l'accident de 1979.<sup>30</sup>

Il est aux manettes, en salle des machines ou aux commandes sur le terrain. Il a une bonne connaissance de ses systèmes et de ses risques : fiabilité, vulnérabilité, fréquence, probabilité. Tout est bien catalogué, mesuré, contrôlé. Pour les situations inhabituelles et accidentelles, il maîtrise détection précoce, procédures d'alerte, plans de secours, mécanismes de coordination, principes de communication.

Mais voici que « ça » ne joue plus le jeu. Les fondamentaux sont touchés.

C'est le technicien ou le contrôleur de haute volée qui s'aperçoit que « quelque chose ne fonctionne plus ». Les piliers de l'édifice semblent céder. Les exigences de la qualité sont percutées par la sauvagerie de la guerre économique. Jusqu'aux rapports falsifiés. L'opérateur constate – et ne le supporte plus – qu'il lui faut « mal faire son travail ».

C'est le responsable de la sécurité informatique qui ne sait plus à quel saint se vouer. L'édifice n'a pas été pensé pour des univers barbares, où des nuées de délinquants, tapis dans l'ombre aux quatre coins de l'univers, s'agglutinent soudain pour fondre sur toutes les proies possibles, à commencer par les organismes les

plus nobles – ceux qui ont pour mission de sauver et de soigner. Sécuriser quelques entrées? Ce n'est plus le sujet : il n'y a plus que des entrées, en raison de la profusion fulminante d'objets connectés, du grille-pain au réfrigérateur de la salle de repos ; et les personnels sont très loin d'être conscients de représenter autant de chevaux de Troie, par leurs habitudes de toujours. Un hôpital, une mairie, un service social, ne sauraient se transformer en bunkers et installer des postes de combat à chaque étage.

C'est le responsable des Ressources humaines qui n'y arrive plus, pris en étau entre les directives qui tombent du haut et les situations personnelles qui montent du bas. Environnement en bouleversements constants et accélérés. Habitudes culturellement ancrées de harcèlement. Pannes des recrutements. Nouvelles générations aux exigences inédites. Épidémies fulgurantes de burn-out. Ce n'est plus de la « résistance au changement », mais de l'effondrement devant l'accumulation de ruptures, et une perte de sens toujours plus profonde.

C'est le sapeur-pompier ou le médecin de SAMU, la fibre du secours chevillée au corps... attaqué physiquement par ceux-là mêmes qu'ils viennent sauver. Encore et toujours, l'insoutenable pulvérisation du sens.

Quand toutes ces déchirures se rejoignent, comment penser une dynamique gagnante? Sur quelles énergies, quelles confiances, quels partages, peut-on compter pour tenir le navire à flot?

## EXPERTS DANS L'INCONNU

*« Des centaines de spécialistes de l'autorité de sûreté nucléaire (NRC) et d'autres agences fédérales et régionales vinrent à Three Mile Island. D'autres experts vinrent des compagnies, de l'industrie, des groupes anti-nucléaires. Leurs évaluations du problème, de ses dimensions et de ses causes, étaient aussi variées que leurs intérêts, leurs préoccupations au sujet de l'avenir de la politique nucléaire et de l'image qu'ils souhaitaient donner. »<sup>31</sup>*

*« Limiter les risques d'extinction [de l'humanité] posés par l'intelligence artificielle [IA] devrait être une priorité mondiale, aux côtés d'autres risques de grande ampleur comme les pandémies ou la guerre nucléaire. »*

Pétition lancée, mardi 30 mai,  
par 350 personnalités du secteur de l'IA.

*Le Monde, 31 mai 2023*

Qu'y a-t-il de commun entre l'épisode d'orage inédit le 18 août 2022 en Corse avec ses rafales à près de 200 km/h, les tempêtes dévastatrices Lothar et Martin de décembre 1999, l'épisode de la « Vache folle » autour des années 2000, le méga-choc du Covid en 2019... ?

À chaque fois, l'expertise a été projetée hors de son « domaine de vol », comme on le dit dans l'aviation quand l'appareil est placé dans des situations pour lesquelles il n'a pas été conçu ni dimensionné.

Il faut revenir aux mots de Thomas Kuhn, historien des sciences, sur le processus scientifique: les chercheurs évoluent à l'intérieur d'un territoire connu, et travaillent avant tout sur les «*anomalies résiduelles*». <sup>32</sup> Ils répugnent à se projeter sur des territoires inconnus, qui exigent la sortie des paradigmes de référence. Or, justement, dans un monde de ruptures, chercheurs et experts sont condamnés à se projeter au-delà de leur champ de référence, au-delà de la simple «incertitude».

L'essentiel de nos difficultés et des pièges est là: nous sommes armés pour repérer et documenter ce que l'on connaît, avec bien sûr les compléments à ajouter pour les anomalies marginales circonstanciées. Nous sommes infiniment moins préparés pour aller rechercher l'aberrant, le non convenu, le déterminant-surprise, l'impensable – ou plutôt l'impensé.

Comme l'a si bien dit Nicole El Karoui, professeur émérite et pionnière de l'essor des mathématiques financières, sur la crise des subprimes: «*Nos modèles sont faits pour une quantité raisonnable de produits vendus.*» <sup>33</sup> En d'autres termes, nous sommes armés pour tout, à condition que cela reste «raisonnable». Qu'advient-il quand, dans tous les domaines, on est confronté au «déraisonnable?».

Comment alors attendre de l'expert qu'il puisse sortir à haute vitesse des domaines globalement connus et convenus, pour se plonger dans l'inconnu et y déployer son intelligence en adoptant d'autres hypothèses, d'autres méthodes?

Comment attendre de lui qu'il confie au plus vite, et en tout premier lieu au décideur, qu'il ne sait pas, que la situation lui échappe, ou qu'il ne pourra pas savoir dans le temps de la prise de décision?

L'environnement tant interne qu'externe n'est pas particulièrement commode pour l'expert.

Il baigne, lui aussi, dans la logique dominante: «*Il faut rassurer*». Il va rapidement se sentir ballotté entre cette injonction de rassurer

et le risque de passer à côté d'une possible catastrophe qu'il n'aurait pas identifiée, ou osé signaler haut et fort.<sup>34</sup>

Il y a ses relations avec le dirigeant pressé d'en avoir fini avec un dossier trop sensible. Témoignage d'un expert qui en a déjà trop vu : *« Quand je leur dis ce que je crois être la stricte vérité sur le peu de choses que l'on sait du problème posé, ils me répondent avec mépris "fichez-nous la paix avec vos scrupules." Nous ne sommes que des alibis. Et si par hasard on ne peut pas avancer des "statistiques" concernant ledit problème, alors c'est la porte ouverte aux pontifes à neurones musclés dont la suffisance n'a d'égale que le manque d'expérience. »*<sup>35</sup>

Il y a le risque, toujours présent, d'une instrumentalisation de l'expertise par l'univers de la décision, souvent tenté de mettre en place des conditions organisationnelles ou institutionnelles conduisant à obtenir des résultats ne posant pas de problèmes, ou à garantir des angles morts de la connaissance facilitant la non-émergence d'une controverse.

Il y a ses relations avec des victimes, en profond désarroi, devant une situation que l'expertise ne parvient pas à cerner. Témoignage de Laura Conti, députée, médecin, interrogée en réunion publique peu après l'accident de Seveso : *« Ne serait-ce pas mieux, si on voulait laisser avorter une femme, de le faire sur la base d'un test révélant si elle a été contaminée par la dioxine ?*

— *Il n'y a pas de test [...]*

— *Vous devez donner un chiffre ! Vous parlez de danger, mais on doit exprimer le danger en chiffres ! Un chiffre, vous l'avez dans votre tête, sinon vous ne diriez pas que les femmes doivent avorter !*

*Je ne peux pas m'en tirer comme ça songe la conférencière...*

— *Le seul chiffre que l'on ait, mais la situation du Vietnam n'est pas la même...*

— *Dites-nous ce chiffre ! Nous savons que ce n'est pas identique, mais on veut avoir une idée !*

— *Au Vietnam, parmi ceux qui ont eu l'hépatite, 30 % de ceux qui l'ont eue, ont eu un cancer du foie...*

— 30 %, 30 % disent les gens... »<sup>36</sup>

Il y a ses relations avec des intérêts puissants qu'il ne s'agit pas de déranger, ou la rencontre brutale avec des groupes militants qui exigent des prises de position plus tranchées qu'il ne le pense fondé. Cela peut aller de l'exclusion de tous les cercles qui comptent à la menace physique, de la visite de commando à la menace de mort.

Il y a, de façon plus banale, la navigation dans les territoires bien gardés et qui savent se protéger des énoncés quelque peu inconfortables. Entre autres expériences personnelles : lors d'une réunion des préfets de la zone de défense Sud à Marseille, j'avais été invité à parler des risques majeurs en France. J'avais à peine dépassé la première phrase que je fus stoppé net par le Haut fonctionnaire de défense du ministère de l'Équipement « descendu » à Marseille pour l'occasion : « *Les choses sont sous contrôle en France et je ne laisserai pas cet exposé se poursuivre* ». Fin de partie. Au cocktail qui suivit, le Haut Fonctionnaire de Défense vint me trouver et me susurra : « *Vous aviez raison, mais on ne peut pas laisser dire des choses pareilles devant des Préfets!* ».



## DIRIGEANTS ENGLOUTIS

*« Nous sommes comme un couple d'aveugles  
qui titubent et tournent en rond. »*

Commissaire de l'autorité de sûreté américaine,  
accident de Three Mile Island, 1979<sup>37</sup>

*« Personne ne sait que faire.  
Nous sommes dans un nouveau territoire. »*

Leader de la majorité au Sénat américain,  
Crise financière 2008<sup>38</sup>

*« J'ai l'impression d'avoir face à moi  
une armée endormie, je n'arrive pas à les secouer »*

Agnès Buzyn, ministre de la Santé  
au début de la crise du Covid-19, 2020<sup>39</sup>

Clé de voûte d'un système de plus en plus instable, le dirigeant est jeté dans une situation de plus en plus intenable.

Le voici sommé de se saisir d'extrême urgence d'un problème qu'on lui avait assuré totalement sous contrôle. On le laisse avec un amoncellement de difficultés *« qui n'auraient jamais dû se produire si les choses s'étaient déroulées comme prévu »*. On lui transmet la patate explosive quand c'est déjà l'incendie dans les médias, la consternation, l'angoisse et la révolte dans les chaumières. Il lui faut mettre la dernière éruption au-dessus de la pile, sans relâcher l'attention sur

toutes les autres, qui peuvent elles aussi se transformer en mégacrisis systémiques. Et se porter dans le champ de mines.

Pour affronter des situations «diaboliques» si l'on reprend le terme forgé par deux analystes dans les années 1970, Horst Rittel et Melvin Webber, qui s'interrogeaient sur des épisodes particulièrement difficiles. Aujourd'hui, nous n'avons plus à traiter tel ou tel épisode, mais des configurations générales qui répondent aux caractéristiques que ces deux analystes avaient mis au jour<sup>40</sup>: Situations faites d'écheveaux de problèmes complexes et interdépendants – avec impossibilité d'isoler les causes, de trouver des solutions spécifiques, de progresser par essais-erreurs puisque toute action a des effets de cliquets. Les milieux sont fluides, les contextes volatils, les couplages globaux et serrés, les socles fragilisés, les prises en masse brutales, et souvent opportunistes. Les raisonnements linéaires ne sont plus pertinents que pour des zones très spécifiques des vastes domaines à maîtriser.

L'urgence: construire des capacités de compréhension et de propositions pour naviguer dans ces eaux qui ne sont plus bien navigables par nos esprits cartésiens. Cela appelle d'autres repères intellectuels, d'autres préparations.

## **Le champ de bataille des experts**

Le dirigeant va rechercher de l'expertise pour commencer à cerner les enjeux et dessiner des voies de réponse.

Quasi-instantanément, il va se retrouver en terrain saturé de prises de position: des analyses d'experts scientifiques reconnus par leurs pairs qui, le plus souvent (mais pas toujours) feront preuve de discernement; des déclamations d'intervenants-médiatiques qui n'ont pas obligatoirement une connaissance approfondie des questions posées mais brillent par leurs affirmations péremptoires et leur capacité à déclencher du buzz. Il y a aussi les demi-habiles

comme le dit Pascal: ils ont les titres voulus, ils ont bien lu les fiches à disposition, mais n'ont ni une connaissance ni une pratique directes de la question posée. Bien entendu, les frontières entre les uns et les autres peuvent ne pas être évidentes pour le dirigeant, et elles peuvent se déplacer dans la durée.

Quels avis retenir? Certains sont absolument certains «*qu'on s'affole pour rien*» [grippette]. D'autres, qu'il est super-urgent de prendre des mesures radicales pour traiter cette nouvelle plaie d'Égypte. D'autres encore, plus calmes, qu'il s'agit d'abord d'investiguer pour y voir un peu clair – mais cela va demander du temps... que justement le décideur n'a pas.

Souvent, les experts introduiront de nécessaires réserves sur le mode «d'un autre côté, il se pourrait que...». Ce qui ne cadre pas très bien avec la demande pressante d'une prise de position nette, sûre et rapide: «*C'est l'histoire du sénateur Edmund Muskie (Maine) qui se plaignait auprès de son assistant du fait que les experts ne pouvaient jamais émettre aucun avis sans les assortir de réserves, en recourant systématiquement à l'expression rituelle "on the other hand" ("d'un autre côté"). Le Sénateur finit par demander à son assistant: "Trouvez-moi un expert avec une seule main" ("avec un seul côté").*»<sup>41</sup>

À l'ère des réseaux et de l'information continue, la situation s'envenime rapidement. Les tenants d'une action radicale sont sur tous les plateaux pour déclamer urbi et orbi ce qu'ils dénoncent et exigent. Tandis que le plateau suivant voit défiler d'autres intervenants qui hurlent au catastrophisme et somment les décideurs d'observer toute la retenue qui s'impose.

Les experts qui se sont mis véritablement au travail, avec des moyens limités, n'ont guère le temps d'aller de l'aube au crépuscule de plateau en plateau, et la nuit sur les réseaux sociaux. Pour la télévision, ils ne sont pas de «bons clients» – sauf pour des programmes à haute valeur ajoutée, au-delà de l'émotion continue –, vu qu'ils sont toujours dans la nuance et le questionnement, loin de la vocifération tonitruante et du diktat définitif. Pour les réseaux sociaux,

la polarisation instantanée des « opinions », la valorisation de tous les extrémismes et la submersion par les attaques ad hominem sont propres à décourager les meilleures volontés. Comme le note sobrement Olivier Kempf à propos du théâtre médiatique ukrainien\* : « *Entre agitateurs au petit pied et ceux qui se croient dans un match OM-PSG, on n'est pas sorti de l'auberge.* »<sup>42</sup>

Il y a aussi les systèmes d'expertise nationaux et supranationaux qui doivent théoriquement donner des avis devant être à la fois patiemment attendus et suivis, mais qui n'ont pas toujours (pour en rester à la litote) un entraînement à la hauteur de leurs responsabilités.<sup>43</sup>

Ce n'est pas tout. Il faut encore compter sur la possibilité non nulle de conflits aigus au sein des organismes les plus réputés : la querelle entre Haroun Tazieff et Claude Allègre à propos du risque présenté par le volcan la Soufrière en Guadeloupe en 1976 est un modèle du genre. Le dirigeant risque fort d'être très vite en situation particulièrement inconfortable, en l'espèce évacuer inutilement et en urgence absolue 70 000 personnes pour un temps très long avec ses effets économiques et sociétaux majeurs, ou ne rien faire et avoir raison... ou tort.

Je me souviens d'avoir interrogé Haroun Tazieff qui, avec sa garde rapprochée, s'était invité à l'un mes séminaires en Mastère peu après cet épisode tendu de la Soufrière. Je lui avais demandé : « *Comment voyez-vous les difficultés pour le dirigeant en cas de conflit d'experts, comme dans ce cas de la Soufrière?* » Réponse immédiate : « *Quand vous êtes malade, qu'il y a votre médecin d'un côté, votre notaire de l'autre, à qui faites-vous confiance?* ». On ne peut mieux souligner la difficulté pour le décideur pris dans ce champ de grenades dégoupillées, souvent de longue date. C'est probablement l'expert le mieux outillé en réseaux extra-universitaires qui sera

---

\* – Général (2S), Docteur en science politique, directeur du cabinet de synthèse stratégique *La Vigie*, chercheur associé à la Fondation pour la recherche stratégique.

suivi – avec une priorité également donnée à l’option présentant le moins de risque juridique, et médiatique, pour le décideur.

Et il y encore le surgissement du chevalier qui sait tout, qui promet une solution miracle – la sienne –, qualifie tous les autres experts de charlatans, dénonce l’incompétence des décideurs, se pose en martyr, et parvient à déplacer jusqu’à son sanctuaire une procession de journalistes comme de dignitaires à la recherche d’un ruissellement de gloire utile à leur notoriété. Et dans l’ombre tous les réseaux possibles sont mobilisés pour une blitzkrieg triomphale. On passe rapidement de la science au lieu de culte.

Le dirigeant se retrouve au beau milieu d’éruptions ininterrompues... Auxquelles peuvent contribuer les « experts » mondiaux les plus inattendus. Comme par exemple le Président américain, D.J. Trump, qui offre urbi et orbi ses conseils volants au moment de l’incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris. Du haut de son expertise universelle, il prône l’utilisation des Canadiens et insiste pour qu’on agisse rapidement. Message sur son compte Twitter : *« Si épouvantable de regarder cet énorme incendie de la Cathédrale Notre-Dame de Paris. Peut-être que des avions bombardiers d’eau pourraient être utilisés. Il faut agir vite! »*. On notera que l’injonction n’est pas forcément neutre sur le terrain de l’opinion : 145 400 personnes ont instantanément aimé [« liké »] cette irruption grandiose.<sup>44</sup> On imagine la difficulté si la suggestion n’était pas aussi aisément contredite, et si l’opinion était en grand désarroi devant une menace invisible. Heureusement que le Grand Homme ne connaissait pas le film *« Le Salaire de la Peur »* : il aurait pu briller, et détonner plus encore, sur les réseaux en suggérant d’envoyer un Red Adair pour utiliser une bonne charge d’explosifs soufflant d’un coup le brasier... Il est vrai que, lorsqu’on a suggéré en conférence de presse mondialement suivie, devant son expert ébahi, qu’on pourrait peut-être essayer quelque chose comme l’eau de Javel pour traiter l’infection pulmonaire déclenchée par le Covid, on ne va pas se priver de jouer aux Prix Nobel de foire...

## Le champ de bataille des concurrents politiques

Le décideur tente d'avancer. Il prend en compte le risque d'accélération foudroyante des événements, il anticipe, et prend des décisions pour éviter une aggravation très sérieuse de la situation : il sera accusé de prendre des mesures « *disproportionnées* ».

Ou il attend... et se fait rattraper par l'avalanche. Il se fait alors condamner pour « *défaut d'anticipation* », puisque les événements montrent – maintenant – qu'il aurait fallu agir promptement.

Bien à l'abri, beaucoup ne se priveront pas de sautiller constamment entre les deux postures. « *Si vous prenez telle décision, c'est une aberration en termes de proportionnalité, et vous mettez en cause la démocratie* ». Et un peu plus tard, une fois le brouillard de la guerre dissipé : « *Les faits sont clairs : vous n'avez pas su anticiper* ».

Le carambolage est parfois si évident que l'on assiste à des retraites en rase campagne, une fois quelques gains marginaux personnels engrangés. Une vive angoisse peut toutefois gagner soudain les opposants les plus tonitruants si d'aventure le dirigeant laisse entendre qu'il pourrait ne plus jouer les punching-balls de convenance. Comme aurait dit John Kennedy lors de la crise des missiles de Cuba : « *S'ils veulent ce fichu job, qu'ils prennent ma place!* ».

Ce qui, comme cela pourrait avoir été le cas dans l'épisode du COVID, peut expliquer bien des évaporations soudaines qu'on ne s'explique guère.

## Le champ de bataille de l'opinion

Un jour un préfet me conta qu'il avait demandé à 8 000 habitants d'évacuer un quartier exposé à une crue violente et imminente. Blocage : « *Peu acceptèrent d'évacuer. Il fallut les hélitreuiller pendant la nuit, ce qui comportait des risques très élevés. Et le*

*lendemain, alors que je circulais en bateau dans les rues de ce quartier, des habitants m'insultaient depuis leurs fenêtres: "Vous êtes un salaud, vous auriez dû nous évacuer de force!"*. Et le préfet d'ajouter: *"Il faut vivre avec ces contradictions"*.<sup>45</sup>

Plus récemment, avec le COVID, les dirigeants durent naviguer dans des mers particulièrement agitées.

Le blocage: *«Non à l'infantilisation!»*. *«Nous, on ne mettra pas le masque! Liberticide»*. *«D'ailleurs, vous nous aviez dit que c'était inutile, et même dangereux!»* *«Si c'était vraiment nécessaire de mettre le masque dans les transports, il aurait fallu que le Gouvernement le rende obligatoire!»*.

Le délire: *«Le vaccin, c'est un viol. La 3<sup>e</sup> dose, une tournante»* *«Nuremberg» [Twitter]*. *«Les vaccins ont déjà fait des millions de morts. Les variants sont causés par les vaccins. On va tous être pucés [sic]. Il va y avoir un génocide. On va être des bêtes. Vous ne comprenez rien.»*<sup>46</sup>

Le dirigeant aurait plus d'une fois l'occasion d'appeler à une réflexion sur la responsabilité citoyenne au temps des crises existentielles.<sup>47</sup>

## **Le champ de bataille des organisations**

Il y a tout d'abord le front spécifique de l'expertise et des procédures prévues pour filtrer les décisions de nature scientifique.

Nombre d'instances doivent être sollicitées, chacune avec ses règles, ses équilibres internes, ses intérêts, ses susceptibilités, ses inquiétudes, ses conflits, ses savoirs et ses limites. Mais, souvent, ces organisations sont au mieux prêtes à mobiliser leurs connaissances, dispositifs et outils prévus pour des urgences bien connues. Et dans des rythmes totalement incompatibles avec les exigences de la prise de décision. Comme la très grande majorité des organisations,

elles n'ont généralement aucune préparation en matière de crises et ruptures systémiques majeures.

Le dirigeant risque fort de se retrouver dans des filets peu adaptés à la gravité comme l'urgence de la situation. Attendre en rongant son frein que chaque étage, chaque rythme ait été bien respecté ?

La tentation est forte de se libérer de ces amoncellements de lourdeurs et complications imposées. Le retour de bâton est à attendre. Chacun, aussi bien les sachants sur la théorie des organisations que le monde juridique, en est convaincu (a posteriori, une fois les brouillards dissipés) : il aurait suffi de mobiliser les architectures prévues ; surtout, ne rien inventer d'autres. Le décideur sera bien vite sujet à une docte condamnation : « dictatorial, fait du prince, secret... »

Les instances d'expertise, elles, ne seront pas objet d'examen. Pour couvrir leur respectabilité, elles pourront d'ailleurs opposer à toute critique : « *Si tout avait été normal, nous n'aurions eu aucune difficulté. Mais la crise était inédite, elle n'a pas respecté les plans!* ».

Terrible question pour le décideur : soit il respecte tous les dispositifs prévus, les temporalités exigées, même s'ils ne donnent pas satisfaction – et il aura moins d'ennuis ; soit il prend ses distances avec le convenu, et prend le risque de se voir reprocher cette initiative, même si elle s'avère positive.

Il y a ensuite le front général des organisations en charge de la remontée des signaux, du traitement préalable des difficultés, de l'accompagnement et de l'application des décisions, etc. Ces couches multiples n'ont, elles non plus, le plus souvent, aucune préparation au monde des méga-chocs. Elles sont pensées, préparées, gérées, pour leur aptitude à conduire le cours à peu près normal et « raisonnable » des choses. Dès lors que le dirigeant va attendre d'elles des modes tout autres de réactivité, il fera là aussi l'expérience de l'impuissance et de la solitude.

Ce sont les adages bien connus qui circulent dans nombre d'organisations : « *Ici, c'est comme le Mikado : "Le premier qui bouge a*



*perdu»*. «*Il vaut mieux le bruit sec d'un parapluie qui s'ouvre que le bruit sourd d'une carrière qui s'effondre.*»

Ce qu'Haroun Tazieff, boxeur déboulant dans un monde feutré qui sait les bonnes manières, écrivait sans détour en 1994 à Robert Andurand\* : «[La personne pour laquelle je vous demandais des informations correspond au] *portrait-robot des neuf-dixièmes des hauts-fonctionnaires et des directeurs ou présidents d'organismes officiels caractérisés tant par leur honnêteté, leur courtoisie, leurs compétences que par la souplesse de leur épine dorsale et la docilité que cette souplesse sous-entend, celle des plus excellents majordomes de l'Establishment*».

Mais attention ! Si d'aventure ces difficultés conduisent le dirigeant à vouloir s'attaquer à l'indépendance et l'autonomie de l'expertise, à fondre l'expertise dans la décision, les instances en charge de la décision se retrouveront dans les pièges encore plus diaboliques de la confusion et de la perte de confiance. Car chacun doit rester dans son rôle.

## **Une culture décisionnelle piégeante**

Le responsable a été formé, sélectionné, promu, parce qu'il avait (sauf parachutage arraché en raison de bonnes places dans les réseaux influents) une dextérité certaine à se mouvoir dans les cadres de référence et solutions validés, les pratiques managériales gagnantes. Le voici soudain placé devant des difficultés qui ne rentrent plus dans ces sillons d'excellence. Les ancrages ne sont plus pertinents, les repères brouillés ou trompeurs, les outils habituels en grande difficulté, les organisations impuissantes... Il faut sortir de l'administration du convenu pour se porter dans l'inconnu, l'invention. Un tout autre terrain.

---

\* – Pionnier des méthodes d'analyse de sûreté nucléaire adaptées à la sûreté chimique industrielle dès 1975.

Des cadrages mentaux habituels se rigidifient. Une conviction primordiale tend à s'imposer: «*Ils vont paniquer*», «*Il faut que je rassure*». La verticalité se fait tyrannique: «*À moi de fixer l'expertise, d'énoncer la vérité, de verrouiller la chaîne hiérarchique, de diriger jusque dans les détails opérationnels.*» La défense déterminée des réponses arrêtées ne souffre aucune interrogation: «*En crise, ce n'est pas le moment de se poser des questions. On est ici pour résoudre les questions, pas pour en poser!*».

Les difficultés actuelles, sur tous les fronts, exposent plus que jamais les dirigeants aux pathologies du «*Groupthink*» – ou «*pensée de groupe*» – théorisé par Irving Janis<sup>48</sup>: l'illusion d'invulnérabilité; la foi sans borne dans sa propre moralité; la rationalisation pour écarter tous les signaux d'alerte et les retours d'information posant difficulté; des vues stéréotypées des autres acteurs; l'autocensure; des pressions directes sur les déviants; des «*chiens de garde de l'orthodoxie*». Cette pathologie des petits groupes conduit à des pièges maintes fois repérés: étude incomplète des objectifs; recherche d'information pauvre et biaisée; examen incomplet des variantes et options possibles; défaut d'examen des risques liés à l'option préférée; mise en œuvre mal préparée, sans attention aux plans de secours à définir au cas où l'option retenue échouerait.

Dans un monde où les expertises, les intelligences, les moyens, sont désormais largement distribués, où la règle du jeu devient la transversalité, la connexion, la vitesse... ces cultures de référence sont grosses d'échecs cinglants.

Et quand on est, comme désormais, projeté dans des environnements en surfusion, le risque est majeur de déclencher des «*perfect storms*» – tempêtes d'une puissance destructrice inouïe, qui agrègent toutes les lignes de faille et fragilités dormantes – si on décide de passer quoi qu'il en coûte, en allant tout droit, les yeux fixés sur des tableaux Excel à la netteté trompeuse.

## Des handicaps profonds

Avec une brutalité extrême, voici que la situation menace tout à la fois les dispositifs opérationnels, organisationnels, et décisionnels. Des intérêts majeurs sont atteints. Plus globalement : les visions du monde largement partagées apparaissent soudain inopérantes. Et sans doute le plus déchirant : l'identité, les sécurités personnelles profondes, sont percutées comme jamais jusqu'à présent dans la course à l'excellence et la réussite. Tout cela fond sur le dirigeant, jeté dans la solitude et le vide.

Ce sont ces couches profondes que nombre d'auteurs sur les crises et les ruptures ont souvent pointé.

Joshua Cooper Ramo [consultant, Kissinger Associates] : « *Nous entrons dans une ère révolutionnaire. Et ce avec des idées, des dirigeants et des institutions appartenant à un monde révolu. [...] Ces dirigeants sont incapables de se confronter à cette rupture brutale. Il leur manque le langage, la créativité et l'esprit révolutionnaire que notre époque exige. Dans bien des cas, ils ont été largement corrompus par le pouvoir, la position et le prestige. Autrement dit, nous avons placé notre avenir entre les mains d'individus qui sont déconnectés du présent.* »<sup>49</sup>

Barbara Kellerman [Kennedy School of Government, Harvard University] : « *L'administration américaine et le secteur privé connaissent un quasi-effondrement de leur capacité à mettre en œuvre, de façon créative et collaborative, des politiques en mesure de traiter les problèmes les plus cruciaux du pays.* »<sup>50</sup>

Xavier Guilhou [Consultant, ancien conseiller du Chef d'état-major de la Marine] : « *Nos modèles ne sont plus des références : parce qu'ils ne répondent plus aux grandes questions existentielles de l'humanité.* »<sup>51</sup>

Xavier Raufer [criminologue] : « *La caractéristique des systèmes vieux, c'est qu'ils ont horreur d'avoir à changer leurs habitudes collectives, d'apprendre les nouvelles, surtout les désagréables. Demander à des entités stables, lentes, nées de la deuxième guerre mondiale et de*

*la guerre froide, de traiter des menaces rapides, mouvantes, transitoires, fugitives, c'est demander à un hippopotame de danser Le Lac des cygnes.»<sup>52</sup>*

Un décideur sans carte ni boussole, emporté par le tourbillon fou des événements, ses opposants en embuscade [mais priant le Ciel de ne pas avoir à prendre la main], reste seul avec la question du sage chinois: «*N'est-ce pas ici que, si je fais un demi pas dans la mauvaise direction, je vais me retrouver à des milliers de kilomètres?*»

Le tout finira souvent par atterrir sur un bureau de justice. Alors ce sera la mobilisation générale pour savoir comment canaliser la vindicte sur les moins connectés, avec une priorité absolue: utiliser comme paratonnerre général celles ou ceux qui ont eu le malheur d'avoir voulu, en vain, sonner le tocsin – ou avoir tenté de le faire un peu, en sachant qu'on ne saurait le faire beaucoup sans signer son excommunication définitive. Cela pour nos crises graves.

Mais l'horizon ne cesse de s'ouvrir sur des enjeux d'un ordre de grandeur infiniment supérieur. Henry Kissinger avait déjà souligné la profondeur du défi pour le dirigeant à l'heure des armes nucléaires: «*Genscher et moi fîmes le tour des installations, impressionnés par la compétence professionnelle et le dévouement du personnel, comme par les merveilles techniques que représentaient à la fois les engins et les dispositifs d'alerte. Mais cela ne soulagea pas la gêne que je ressentais devant le fait que la survie de notre civilisation devait être confiée à une technologie si disproportionnée par rapport à notre expérience et à notre faculté de saisir toutes ses implications [...] Très peu de dirigeants suprêmes ont eu le loisir de consacrer à l'étude des divers aspects de la stratégie nucléaire autant d'heures que les experts lui ont consacré d'années [...]. Aucune génération antérieure d'hommes d'État ne s'est trouvée dans l'obligation de conduire sa politique dans un environnement aussi inconnu, aux limites de l'apocalypse.»<sup>53</sup>*

Ces observations sont désormais marquées par une obsolescence qu'on ne peut se dissimuler. Quand les stratégies de tension maximale sont de plus en plus prisées, par des États de plus en

plus nombreux, dirigés par des dictateurs de plus en plus avides de provocations constantes et d'hécatombes finales, les défis d'hier sont à repenser de fond en comble – aux limites de l'apocalypse.

Personne n'a été préparé pour répondre à de tels défis. Ni les décideurs, ni les experts, ni les organisations en général, ni les communautés humaines. Et alors même que les défis n'attendent pas : impossible de se donner quelques décennies de réflexions et de conclaves en tout genre pour savoir comment traiter épidémies mondiales fulminantes, dettes intenable, climat en folie, menaces de guerres multipliées, reculs continus du projet démocratique désormais de plus en plus menacé. Que ceux qui «savent» se fassent connaître...



## GARDIENS DU TEMPLE ET VIGIES EXTÉNUÉS

### Hippocrate en urgence absolue

Nous n'avons cessé d'entendre leur cri au long de l'épreuve du Covid, et toujours après cette descente aux enfers. Je m'en fais ici l'écho :

*«Je suis entré-e dans la Santé avec une mission, claire et grande: accompagner les patients, au plus près, pour les aider à traverser les épreuves. Et me voici, exténué-e, empêtré-e dans des liasses de documents à remplir, des injonctions comptables à suivre: faire toujours beaucoup plus, avec toujours beaucoup moins. Je n'ai plus aucun temps pour être disponible à mes patients. Le cœur même de ma vocation est touché-coulé.*

*À l'extérieur, des cohortes agressives refusent masques et vaccins mais exigent la priorité dans nos services critiques – et viennent les saturer, en exhibant parfois de faux certificats qui nous compliquent encore la prise en charge. En interne, la démission se fait épidémie. Nous soignons mal. Sommes-nous condamnés à rejouer les Temps Modernes, un travail à la chaîne de plus en plus expéditif? À laisser mourir sur les brancards dans les couloirs? Que reste-t-il de notre serment d'Hippocrate?»*

Certes, des réponses sont engagées. Mais le gouffre est sans fond. Avec des tentatives récurrentes pour tenter de se faire entendre: *«Dos au mur, la France saura-t-elle sauver ses enfants?»*<sup>54</sup>

On ne traite pas ici d'une crise: c'est bien de rupture profonde qu'il s'agit. Avec, entre autres, le passage de la prise en charge du soin, jadis vocation assurée par des institutions religieuses, à un tout nouvel ordre du monde quand vient le temps du métier que les jeunes générations entendent désormais exercer comme n'importe

quel métier – un métier ordinaire. Il n'est plus toléré de travailler sans limite pour des revenus sans commune mesure avec les années d'études et la prise en charge si lourde de la souffrance humaine.

Question: et si on était en train de rejoindre – à une échelle globale – la situation singulière de l'hôpital *Memorial*, radeau de la Méduse abandonné à lui-même durant la frappe de Katrina et la submersion de La Nouvelle-Orléans? Une situation extrême qui se termine sur des abysses innommables: l'ordre donné aux personnels soignants d'évacuer en n'emmenant que les patients valides [le non-dit: les autres devant être laissés à leur sort – pour agoniser comme ils le peuvent]. Avec, après la bataille, la mise en cause de certains soignants qui, croit-on pouvoir penser, auraient jugé moins abominable «d'alléger» la souffrance de leurs patients, plutôt que de les laisser agoniser, après l'ordre d'abandon, dans le respect des principes sacrés.<sup>55</sup>

### **Par pans entiers...**

Ce n'est là qu'une ligne de vie, parmi bien d'autres: la justice – confrontée notamment au manque de moyens, à l'ébranlement des principes fondamentaux, à l'empire de l'émotion continue<sup>56</sup>); l'éducation – confrontée au harcèlement endémique, à la délégitimation des enseignants, au désintérêt pour le savoir, aux menaces, à la violence qui est allée jusqu'à l'assassinat de Samuel Paty (16 octobre 2020) et d'Agnès Lassalle (22 février 2023); le secours, lui aussi pris pour cible; et même le sport, quand les arbitres ne sont plus respectés.<sup>57</sup>

Jour après jour on découvre de nouvelles entités qui ne peuvent plus faire face, des besoins de rattrapage colossaux, des pertes de confiance et d'adhésion, des départs massifs sur fond de désespérance.

Des moyens gigantesques sont exigés – et on ne les a plus beaucoup.



Plus profondément : même si de formidables déversements de moyens étaient effectués, la racine des désaffections n'est pas essentiellement là. On n'embauche pas des dizaines de milliers d'infirmières en un mois. On n'achète pas des lits de réanimation chez IKEA. Surtout si, ayant abandonné tout espoir et toute confiance, les personnels sont déterminés à « aller voir ailleurs ».

De même pour la justice, et notamment les prisons dans un état de dénuement que l'on ne parvient pas à traiter. Pour l'éducation, avec des enseignants qui ne se retrouvent plus dans leur métier et leur vocation. Pour les armées, dans un monde qui respire la guerre alors qu'il a été pensé et développé pour profiter des « dividendes de la paix ». Etc. Le tout dans un contexte économique où le « Quoi qu'il en coûte » ne peut pas devenir la potion magique de tous les instants. Et dans un contexte culturel où l'accaparement ultra-restrictif des richesses, au-delà de toute mesure, s'impose comme nouvelle norme sur toute la planète.

Comme me le confiait un grand dirigeant de l'assurance : « *Quand on ne sait plus où l'on va, la catastrophe n'est pas loin* ». Dans les mots de la philosophe Corinne Pelluchon : « *Un peuple qui a perdu l'espérance est en danger.* »<sup>58</sup>

## **Vigies au pilori**

Pour éviter les impasses mortelles, il faut voir loin, hors du lampadaire, et d'abord dans les angles morts. Mais les sociétés ont horreur du plus petit zéphir qui pourrait laisser sentir que quelque surprise est en embuscade. Et malheur à qui vient susurrer, énoncer, démontrer, hurler, qu'effectivement ce ressenti inquiétant est fondé, qu'il ne concerne pas seulement un futur possible mais un tout proche avenir, ou pire encore un présent déjà bien affecté par un mal que l'on a voulu et que l'on veut ignorer.

La moindre démonstration de clairvoyance vaut toute une gradation de contre-mesures: la mise à l'écart discrète, le rejet brutal, la mise en cause directe, les menaces d'autant plus lourdes que le propos touche à des intérêts puissants.

Je songe à de grandes figures qui durent mener ces combats héroïques. À Irène Frachon, pneumologue au CHU de Brest. Dès la première page de son livre, *Médiateur, Combien de morts?*<sup>59</sup>, éclate un trait général: qui veut savoir peut savoir, encore faut-il ne pas vouloir ne pas savoir.

*«Je pousse la porte de la morgue avec appréhension. L'autopsie a commencé. J'aperçois Isabelle, médecin légiste [...] inclinée sur un corps barré d'une large incision. [...] En face de moi, je reconnais les traits sans vie de Madame A. Isabelle procède méthodiquement à l'examen des viscères et finit par extraire le cœur. Elle pratique au bistouri une incision l'ouvrant en deux parties, révélant les cavités du cœur séparée par une valve, la valve mitrale. Celle-ci est profondément remaniée, même à un regard non averti comme le mien, je pense alors «c'est comme le nez au milieu de la figure».* (p. 11)

*«J'informe les collègues de ces non-décisions, notamment Gérard Simonneau qui fulmine «et voilà, ils vont gagner au moins quatre ans avec leur étude, on a déjà connu cela!» [...] Je me souviens de ses paroles il y a quelques mois, alors que je pensais avoir rassemblé assez d'éléments pour déclencher une alerte sérieuse. «Tu crois ça Irène, préoccupés ils le sont peut-être, mais quand il s'agit de prendre une décision de ce type tu n'as pas idée de la violence que tu auras en face de toi.»* (p. 98)

*«La Fille de Brest»*<sup>60</sup> – comme on l'a nommée dans les fières enceintes – réussira à faire condamner le laboratoire [une fois le patron décédé] après un combat homérique, qui n'est pourtant pas la fin de l'histoire. Voici qu'une autre étape judiciaire s'ouvre, il va encore falloir faire entrer Hippocrate dans l'enceinte judiciaire.

Je songe à Françoise Rudetzki\* : « *Lundi 30 juin 2008. Ministère de l'Intérieur. Je dois rencontrer la ministre. Dès le début de la conversation, [elle] souligne qu'il n'y a pas eu d'attentats depuis onze ans [...] Je reste sans voix. De terrorisme et des risques d'attentats majeurs, il n'a pas été une seule seconde question pendant cet échange. À nouveau, je me retrouve confrontée au déni le plus total, vingt et un ans après l'année 1986, lorsque les politiques nous expliquaient que nous en avions fini avec le terrorisme et qu'une loi n'était pas nécessaire. [...]*

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

*À l'issue de la séance, je m'enquis de la date de sortie du texte. "Prochainement," me fut-il répondu. L'instruction fut publiée le 13 novembre [2015], jour de la seconde vague d'attentats, raison sans doute pour laquelle elle fut datée de la veille. »<sup>61</sup>*

Je pourrais, en écho, allonger l'inépuisable liste des évitements et refus, souvent pathétiques et stupéfiants, qui firent<sup>62</sup> et continue à faire mon quotidien avec une régularité qui ne se dément pas. Mais prenons distance : les obstacles rencontrés sont d'ordre structurel.

Joshua Cooper Ramo l'illustre en mentionnant les combats de Keynes : « *Pour des hommes comme Keynes qui, lors des discussions sur le traité de Versailles, surent percevoir le désastre en marche, l'immensité des erreurs était stupéfiante. [...] Il n'y a rien de plus terrible que de marcher le long de cette ligne de faille entre le nouveau et l'ancien,*

---

\* – Françoise Rudetzki, fondatrice et longtemps présidente de SOS-Attentats, est décédée le 18 mai 2022. Son travail sans relâche pour les victimes se prolonge désormais, notamment, par les travaux de la Fédération ALTER dont elle a été co-fondatrice avec Florence Azkenazy Professeure de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent – Cheffe de service à l'Hôpital pour enfants (CHU) de Lénval à Nice, et présidente d'ALTER.

*de voir clairement ce que le futur réserve, de le hurler dans son art ou ses écrits, et de ne rencontrer qu'incompréhension muette et rebuffade.»<sup>63</sup>*

Mais, comme le souligne Cynthia Fleury<sup>64</sup>, gardons-nous du ressassement stérile: nous sommes convoqués sur le front plus exigeant de l'inventivité féconde. Non par « optimisme », mais par nécessité et décision.

## LA BATAILLE DE L'ACTION

*« Pour celui qui s'est aventuré dans ces terres,  
le piège serait, il est, de s'immobiliser.  
Face à cette tentation, une seule solution :  
Continuer à marcher, traverser,  
aller plus loin sans cesse. »  
« Vivre, parce qu'aujourd'hui je vis »*

Nicole Fabre, *Voyage en désespérance*<sup>65</sup>

*« 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 États courageux, fiers et insoucians,  
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 plus de 2000 ans  
que les Anglais n'avaient pas vu les feux de bivouacs  
étrangers s'allumer sur la terre britannique. »*

Winston Churchill, 1940<sup>66</sup>



« *Les crises sont moments de vérité* »

Randolf Starn<sup>67</sup>

La détermination de Churchill que l'on vient de mentionner ne s'ancrait pas sur un aveuglement de facilité. En crise, on ne triche pas.

On peut aussi citer Charles de Gaulle: « *La proportion rompue entre le but et les moyens, les combinaisons du génie sont vaines* ». <sup>68</sup>

Il ne s'agit donc pas ici de nier la possibilité de rupture tragique. Mais d'inscrire, à côté de ce possible funeste, des perspectives de sursauts. Pareille posture relève certes du pari. Mais un pari infiniment plus vivifiant qu'une résignation mortifère et une capitulation par défaut.

Comme le disait le philosophe et théologien Maurice Bellet, « *Le véritable optimisme consiste à poser que nous avons la détermination de relever les défis de l'Histoire* ». <sup>69</sup> À nous, quelles que soient notre place et nos responsabilités, de nous mobiliser pour l'action.





## DESSINER DE NOUVELLES CARTES

Le voyageur se retrouve désarçonné dans ce siècle pour une raison première: il tente de se repérer et d'agir à partir de cartes périmées et de boussoles détraquées. Et plus il se sent perdu, plus il se crispe sur ces cartes et boussoles qui, jusqu'il y a peu, donnaient le sens, la direction, la piste à suivre – la connaissance et la sécurité.

Pouvons-nous, même si c'est difficile et plus encore douloureux, commencer à dessiner les nouvelles cartes qui nous permettront d'arpenter avec plus de sérénité les territoires dans lesquels nous entrons? Dans lesquels, en réalité, nous sommes déjà profondément engagés?

Depuis quelques décennies, à bien des égards une exception historique, nous naviguions dans un monde où les épreuves répondaient à une carte d'identité certifiée: des événements d'ampleur «raisonnable», connus et bien typés, d'autant plus rares qu'ils étaient graves, restant chacun dans leur couloir, et bien entendu couverts par de solides assurances et réassurances le cas échéant. Ce jardin à la française, où notre conquête des risques a fait des miracles, se voit envahi par une jungle «impensable». C'est le point d'arrivée du livre culte de Peter Bernstein.<sup>70</sup> Après avoir exposé les grandioses avancées historiques dans la maîtrise des risques, il ouvre, mais comme par effraction, sur un tout autre univers: «*Back to Wildness*», «*En attendant les barbares*». Probabilités, fréquences, outils, sont construits à partir des régularités observées. Si la «Nature» n'est plus ce qu'elle était, si les dés sont pipés, alors...

Alors on se retrouve face à ces mots d'Edgar Morin: «*La science classique avait rejeté l'accident, l'événement, l'aléa, l'individuel. Toute*

*tentative de les réintégrer ne pouvait sembler qu'anti-scientifique dans le cadre de l'ancien paradigme. Mais rien de plus difficile que de modifier le concept angulaire, l'idée massive et élémentaire qui soutient tout l'édifice intellectuel. Car c'est évidemment toute la structure du système de pensée qui se trouve bouleversée, transformée, c'est toute une énorme superstructure d'idées qui s'effondre. Voilà à quoi il faut s'apprêter.»<sup>71</sup>*

Voici en effet les méga-chocs : c'est le hors-échelle, qui déborde les capacités de réaction. Plus déstabilisant encore : tout événement a un potentiel de diffraction générale, et à des vitesses stupéfiantes. Et, dans ces avancées sauvages à l'intérieur de nos systèmes, les événements mutent en permanence, connaissent des bifurcations aussi improbables que rapides, déclenchent des effets papillons désordonnés, obligeant à changer constamment de vision, d'approche, de procédures. Et nous sommes pris à contre-pied : nous pensions qu'un écart devait être suivi d'un nécessaire « retour à la normale », que « l'effet de balancier » prévaudrait. Voici que ce « retour à la normale » n'est plus une garantie, et fait même figure d'heureuse exception.

S'y ajoute un autre saut qualitatif : la simultanéité d'un nombre invraisemblable de crises. Ce que l'on vient de nommer « polycrises ».<sup>72</sup>

Plus vertigineux sans doute, il faut compter avec la dislocation des socles. C'est la perte des ancrages, des tissus, des contrats, les plus essentiels, pour la résilience et le fonctionnement d'une société.

Voici en définitive le grand basculement : nous passons d'un monde relativement stable, percuté de temps à autre par des accidents connus... à l'ère des crises de haute intensité endémiques. Nous sommes projetés dans le chaotique – « *La plus profonde terreur des humains* » comme me le disait Maurice Bellet.

On l'objecte régulièrement : poser ces repères est bien trop anxiogène et bloque d'emblée la réflexion comme l'initiative. Certes, mais il nous faut absolument renouer avec le réel si nous voulons pouvoir y tracer notre marque, nos projets. Je pose même

que cette lucidité sur les enjeux est le pas primordial pour pouvoir s'arracher à la tyrannie de la peur, de la paralysie, et bien rapidement de la capitulation.

On ne peut pas, quand on est en charge des grandes questions de sécurité – ou même quand on doit simplement se préparer à un monde turbulent en tant que citoyen – revendiquer le retour à du connu et du maîtrisé avant tout pas en avant. On ne saurait s'inscrire dans une posture inspirée d'un certain Joseph Spence qui déclarait en 1732 : « *J'aimerais bien les Alpes s'il n'y avait pas de montagnes* ». <sup>73</sup> Un humour tout britannique, vivifiant et nécessaire, même et peut-être surtout en matière de risque extrême. Mais qui ne saurait valoir de sauf-conduit pour l'aveulement et l'abandon.

Pour retrouver quelque assise, les déboussolés ont un besoin vital d'une lucidité active. Et de signes clairs de détermination. On pourra songer au XVI<sup>e</sup> siècle des « Grandes Découvertes » : Les cartographes travaillant pour Henri le Navigateur (1394-1460) mirent du blanc partout où il y avait du faux, du mythe et du sacré. <sup>74</sup>

Concrètement : à nous de tolérer – et plus encore d'encourager – l'ouverture de nouvelles visions. Et plus encore pour tous ceux qui s'occupent de « gestion de crise » : il ne suffit pas d'en rester aux savoirs d'hier, établis voici plus d'un quart de siècle, et trop souvent mis en bréviaires indiscutables. S'engager avec résolution dans l'invention est l'obligation de l'heure.

Je songe ici, par exemple, à l'initiative du Général Jean-Claude Gallet, Commandant la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, qui organisa en juin 2018 une journée d'étude internationale sur le thème « Penser autrement », au Palais de la Découverte à Paris. J'eus le plaisir de contribuer, avec Nicolas Hennin, aux côtés du Général Gallet, à la réussite de cette initiative qui vit venir à Paris le spécialiste de la Kennedy School of Government de l'université de Harvard sur la gestion des crises, le responsable des Sapeurs-Pompiers de New York au moment du 11-Septembre, le patron des

Pompiers de Tokyo... Nous sommes sortis du modèle des exposés rituels, pour privilégier les interventions ultra-brèves (3 minutes), en demandant à chacun de pointer leurs questions les plus difficiles, leurs meilleures pistes de progrès.<sup>75</sup>

Je songe encore ici à un tout récent séminaire (janvier 2023) avec une équipe nationale de très haut niveau qui, sous la conduite d'Olivier Schmitz, Gouverneur de la Province de Luxembourg, prépare à la demande de la ministre de l'Intérieur, Annelies Verlinden, les capacités de la Belgique à faire face aux défis actuels et en gestation. Il fut particulièrement stimulant de concevoir et d'animer ce séminaire dans la perspective fixée par le Gouverneur : pousser l'équipe dans ses retranchements, la projeter au-delà de ses zones de confort et pour la préparer à naviguer dans les univers de grandes surprises qui sont désormais les nôtres.<sup>76</sup>

## INVENTER ET ENGAGER DES DYNAMIQUES D'ACTION

Ici encore il nous faut sortir de nos références acquises, pour commencer à penser et engager des logiques fondamentales d'action adaptées au nouvel état du monde.

### L'expertise

Dans le couloir concerné par une situation particulière, les sachants mobilisaient leurs modèles de référence. En cas d'incertitude, le réflexe habituel était plutôt de retenir les analyses convergentes, en laissant de côté les estimations par trop divergentes. En cas d'événement très sérieux, il était d'usage de bien vérifier les calculs faits, de bien valider en interne les résultats selon les processus prévus, avant de les transmettre aux autorités compétentes. En arrière-fond, un repère de base s'imposait à tous les étages : « *Ne pas crier "Au Loup!" pour rien* ». En résumé : un processus de détection et d'alerte vers les seuls officiels, et d'autant plus précautionneux que la situation pouvait être inquiétante.

Désormais, l'expertise doit se préparer beaucoup plus profondément au non-savoir, à l'inconnu. Se préparer à rechercher, ne pas écarter, et analyser les signaux aberrants – ceux qui ne correspondent pas du tout aux signaux habituels. Se préparer à informer avant d'avoir tout analysé et tout compris. Ce qui signifie : se préparer à informer que l'on ne sait pas, ou même que l'on est dans le noir et incapable de donner des éléments un peu fermes aux

décideurs. Ce qui signifie aussi : non pas ralentir l'information pour avoir le temps de la certifier, mais informer rapidement que l'on se trouve en situation particulièrement délicate en termes d'analyse. Et avoir bien intégré que l'argument le plus souvent opposé après une difficulté ne pourra plus être du type : « *C'était inédit, cela allait trop vite, il fallait bien qu'on s'assure en interne avant d'alerter à l'extérieur...* ». Ce qui, bien évidemment, ne signifie pas hurler à la fin du monde à tout instant – pour se couvrir...

### **L'information des citoyens**

Après l'épisode de Tchernobyl, dont le « nuage » reste la référence dans les esprits, on ne cesse de déplorer, de rapports en commissions d'enquête, de colloques en documentaires, les insuffisances des informations données par les autorités lors des situations d'urgence.

Bien sûr, on argumentera qu'en cas d'événement instantanément gravissime ou potentiellement très dangereux, les alertes en termes d'ordres de confinement ou d'évacuation seraient déclenchées – mais beaucoup en doutent désormais. Au-delà, il s'agit aussi de traiter nombre de situations, sub-critiques ou atypiques, dans lesquelles l'information rapide des populations est très attendue. On observe que le canal hiérarchique officiel « *rassurance* » le plus souvent sur la base d'un spectre d'analyses extrêmement étroit portant sur les risques létaux immédiats. Les atteintes différées possibles à la santé publique – risques qui appelleraient une information et des mesures autres que la promesse de résultats qui seront fournis bien après l'événement – sont largement ignorées.

Un magma informationnel semble prégnant et les autorités montrent des difficultés réitérées à s'en extraire. On entend surtout, pêle-mêle, une litanie d'arguments justifiant après coup la non-information : « *Il n'y avait aucun risque, même si c'était très spectaculaire* » ; « *tout le monde avait déjà été prévenu par l'explosion* » ;

*« à cette heure tout le monde était déjà confiné, donc informer n'aurait fait que compliquer les choses »...*

Ce fut l'expérience de l'incendie de Lubrizol à Rouen (26 septembre 2019) : un panache de 20 km de long, une information minimale et tardive, l'assurance immédiate qu'il n'y a aucun risque à long terme, alors que l'on ne sait pas ce qui est au cœur du brasier, etc. Le préfet admit que cela devait être amélioré, et indiquait que, bientôt, on disposerait de l'outil du Cell-Broadcast (ou « diffusion cellulaire ») – technique qui permet d'envoyer via un réseau de téléphonie mobile le même message à tous les abonnés inscrits à ce service, à l'intérieur d'une zone géographique donnée : un progrès décisif sur les sirènes (qui restent toutefois utiles).

Effectivement, l'outil FR-ALERT a été mis en place. Résultat ? Récemment (16-17 janvier 2023), lors de l'incendie de l'entrepôt Bolloré Logistics à Rouen (avec effet domino sur d'autres installations) on a constaté, une nouvelle fois, une information plus que minimale, et FR-ALERT n'a pas été activé.<sup>77</sup>

On connaît le gros retard avec lequel la France a commencé à adopter les outils Cell Broadcast et SMS, notamment si on compare avec la situation en Belgique. En 2019, lors d'un colloque à Avignon sur ces questions de l'alerte<sup>78</sup>, l'essentiel avait été dit par le préfet en charge du développement national de l'outil – en substance : *« Il faudra bien que la France adopte le système « Broadcast » puisque l'Europe va l'imposer en 2022 »*. On pourrait faire mieux et plus déterminé !

Le résultat est, au moins à ce jour, une régularité rarement démentie dans le retard d'information de la population. Depuis que FR-ALERT a été mis en place on ne cesse de compter les situations où il n'a pas été déclenché (imposant panache de fumée noire à Feyzin, 9 juillet 2022 ; explosion à l'usine chimique Arkema de Jarrie, 11 novembre 2022). Une des explications est qu'il est compris comme outil d'alerte en situation nécessitant une mise à l'abri ou une évacuation des personnes et non comme outil d'information

pour répondre à un besoin aigu d'être un peu renseigné en cas de situation apparemment préoccupante. Une autre explication, plus profonde, serait que l'information de la population reste un sujet de grave préoccupation pour l'autorité.\* Tout au moins pour les risques de source technologique, car on note une utilisation de l'outil dans le cas d'une alerte cyclonique à la Réunion le 20 février 2023.

Le risque? Que beaucoup se retrouvent dans un message du type de celui que je reçus récemment à la suite du dernier incendie industriel à Rouen: «*Je n'espère plus rien des autorités.*»

C'est un risque depuis longtemps noté, sur tout le spectre depuis la prévention jusqu'au comportement des autorités en cas de crise. Lors de la seconde conférence de l'Industrial Crisis Institute, à New York (3-4 novembre 1989), j'entendis ainsi le Lieutenant-Gouverneur de l'État d'Alaska tirer sa conclusion sans appel après le comportement de la grande compagnie pétrolière Exxon avant, au moment et après le naufrage de l'*Exxon Valdez* (24 mars 1989): «*Les seuls acteurs sur lesquels compter pour la maîtrise des risques majeurs, ce sont exclusivement les associations de défense de l'environnement.*»

Le réflexe «*Ça pourrait créer de la panique dans la population*» reste puissant. Certes, après coup, dans des efforts de «communication», on ne manquera pas d'admettre que les pratiques sont

---

\* – Les observations d'Alexis de Tocqueville restent prégnautes dans notre culture: «*Ce qui caractérise déjà l'administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques, en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside. Les grandes compagnies industrielles elles-mêmes lui agréent peu; en un mot, elle n'entend point que les citoyens s'ingèrent d'une manière quelconque dans l'examen de leurs propres affaires; elle préfère la stérilité à la concurrence. Mais, comme il faut toujours laisser aux Français la douceur d'un peu de licence, pour les consoler de leur servitude, le gouvernement permet de discuter fort librement toutes sortes de théories générales et abstraites en matière de religion, de philosophie, de morale et même de politique. Il souffre assez volontiers qu'on attaque les principes fondamentaux sur lesquels reposait alors la société, et qu'on discute jusqu'à Dieu même, pourvu qu'on ne glose point sur ses moindres agents. Il se figure que cela ne le regarde pas*» Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, chapitre VI.



« perfectibles », mais sans prendre de réelles initiatives – en termes de doctrine, d'organisation tout autant que d'entraînement – pour opérer les transformations nécessaires, et pour respecter nos propres lois qui consacrent le rôle des maires en matière d'alerte et d'information de leurs concitoyens. Comment continuer à dire, répéter, psalmodier dans tout écrit, dans toute conférence, que « le citoyen est le premier acteur de sa sécurité » si, à chaque occasion, on fait montre de la plus extrême réticence à lui donner de l'information ?

Résultats possibles ? Citoyens, associations, maires, corps intermédiaires de toute nature, pourraient cesser d'attendre quoi que ce soit des autorités, et sauter le pas en s'affranchissant de la tutelle trop pénalisante de ces mêmes autorités – comme la Métropole de Rouen le fit pour l'incendie de Bolloré Logistics en procédant à une alerte SMS de sa propre initiative. Ce type d'action pourrait se développer, y compris dans les cas où les représentants de l'État seraient tout à fait irréprochables.

Bien plus préoccupant encore : il ne faudrait pas négliger le risque d'une captation maligne de cette information d'urgence par des groupes malveillants profitant des béances actuelles pour opérer dans les moments les plus critiques, et manipuler l'opinion par des « fake news », voire en s'employant, sans grande difficulté d'ailleurs, à pulvériser en temps réel la communication officielle – avec des conséquences sérieuses y compris sur le pilotage opérationnel de la situation.

## **Le pilotage**

Une grande modestie s'impose : nul n'a la grammaire de référence pour diriger dans les univers déstructurés qui ne cessent de s'imposer, sur tous les fronts.

Comment piloter dans l'inconnu, le chaotique, la surfusion ? Comment aller de l'avant quand tous les acteurs sont saisis d'effroi

devant les ruptures qui déferlent – et ont le réflexe de se crispier sur toute initiative qui serait avancée? Comment dynamiser des organismes et rouages dont la réaction endémique sera de trouver dans l'inertie et le blocage une protection rassurante? Comment répondre à la nécessité d'agir, et en même temps aux exigences définitives et violentes de tribus de plus en plus atomisées?

Oui, dans toutes nos discussions, analyses, controverses, il faut partir d'un constat fondamental: la décision publique, la conduite des groupes humains se trouvent confrontées à des défis fondamentaux pour lesquels nous sommes très mal préparés. Toutes les recettes du passé se trouvent brutalement en limite de pertinence, voire gravement contre-productives.

Il faut bien cependant naviguer dans le monde qui se présente. À défaut de pouvoir donner des préceptes positifs, on peut au moins tenter de cerner de grands pièges à éviter, et par là commencer à identifier des pistes d'action. En s'inspirant des mots de Bertold Brecht: «*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.*» (*La Vie de Galilée*). En les appliquant cette fois à la décision.

Tentons quelques cadrages minimaux:

Être prêt à *se saisir de l'inconnu*. Le plus souvent, si l'on en est resté aux logiques passées, on subit une sorte de déconnexion d'avec le réel très inhabituel qui fait irruption à l'ordre du jour. Si ce réel est brutal, c'est la paralysie réflexe. Si la situation est seulement évolutive, à bas bruit, c'est l'évitement – sous de multiples habits: «*Ce n'est pas clair*», «*Ne cédon pas au pessimisme*», «*Les lanceurs d'alerte ne sont pas faibles, et agissent pour des intérêts hostiles*», etc.

Se mettre en posture, non pas de colmater une brèche spécifique d'ampleur limitée, mais de *traiter une hémorragie*, qui va bientôt concerner une large portion, sinon l'entièreté du système. Les grands chocs actuels vont nécessairement affecter violemment de larges groupes humains. Il faut se préparer à devoir répondre à des situations de détresse nombreuses et de grande échelle.

Ce qui va exiger pensée et action globales, implication vigoureuse et prolongée dans le temps, approche bienveillante et inventive – à penser non seulement pour les personnes et communautés en détresse, mais *avec* elles.

*Prendre du recul*, quand tout pousse à se précipiter dans tous les sens possibles (souvent pour compenser l'inaction initiale). Sans les bonnes questions, les réponses tomberont à plat. L'inadaptation des réponses mobilisées ne fera qu'aggraver les dynamiques discordantes, et approfondir le désarroi général. Cela n'est pas aisé dans un domaine où notre culture nous pousse à penser «réponses», «mobilisation de réponses connues et disponibles». Il s'agit désormais de basculer du monde des réponses vers celui des questions – pour pouvoir inventer, tisser, greffer, des réponses pertinentes.

Autre arrachement: on ne peut plus rester dans le sillon habituel consistant à attendre les résultats et les assurances de l'expertise pour en déduire les décisions qui «s'imposent». C'est bien au dirigeant de passer ses commandes d'expertises, d'intégrer les résultats qu'on lui fournit, tout en posant une question cruciale à tout expert: «*Quelles sont les limites de fiabilité de vos expertises?*» De façon générale, les expertises sont parcellaires, le pilotage se doit d'être global puisque les bouleversements sont systémiques. Bien évidemment, cela suppose des bases saines en matière d'expertise: le respect de l'indépendance de cette expertise. Le mélange des genres entre décision et expertise ne peut conduire qu'à de sérieux déboires tant en termes de discernement que de confiance.<sup>79,80</sup>

Quant à la navigation dans le milieu foisonnant et instable qui s'installe, plusieurs règles s'imposeront.

Nécessairement, *il y aura des paris à faire*: attendre les preuves pour décider, c'est se condamner à se faire engloutir. Il faudra agir avant d'avoir une vue solide sur la fin de l'histoire. Certes, cela exposera à des critiques sur le thème: «*Les données actuelles ne montrent encore rien qui justifie cette décision*». Rester prisonnier de cette logique c'est s'exposer à l'autre critique habituelle:

« *Vous n'avez pas su anticiper* ». Souvent, on l'a déjà noté, les deux attaques seront portées par les mêmes acteurs, plus soucieux de leur capacité d'influence, ou de nuisance, que du succès collectif dans l'épreuve.

Mais il n'est pas possible de se contenter d'une divagation en aveugle. Il faut construire de la cohérence, du sens, de la perspective. Il revient au dirigeant de *dessiner des futurs*, ou tout au moins d'esquisser des perspectives et de poser quelques lignes de vie. S'il est impossible de fournir un paysage final, il faut cependant s'efforcer de *fixer quelques pitons* qui permettent de jalonner la progression. « *Voici où nous allons aller ce soir, demain, la semaine prochaine, dans un mois, trois mois, vers le long et le très long terme* ». <sup>81</sup> Nous sommes très loin de l'application méthodique d'un plan déjà disponible.

## **Retisser la confiance**

Rien n'est ni pertinent ni solide si, dans ses profondeurs, le corps social n'est pas écouté, impliqué. De nouvelles alliances sont constamment à rechercher et le plus précocement possible. Cela suppose une révolution dans le rapport entre gouvernants et citoyens. Qui passera par de profonds changements culturels chez les dirigeants.

Ils doivent être capables de se dégager du syndrome du donjon assiégé : dans des sociétés où l'information, les combinaisons, les dynamiques d'action sont de plus en plus distribuées, foisonnantes, véloces, la conception du pouvoir et des responsabilités ne peut plus être cadencée dans les modèles hiérarchiques-autoritaires. Le pyramidal, la captation de l'expertise, la limitation de l'information, ne peuvent rester les points cardinaux de la gouvernance, publique comme privée. <sup>82</sup>

Le dirigeant veillera, tout particulièrement dans nos milieux actuels exposés au risque de prise en masse expéditive, à ne pas céder aux provocations, aux coups de menton, à tout ce qui pourrait ancrer le ressenti latent de mépris. Les petites phrases assassines, lâchées par le responsable comme autant de soupapes à son exaspération et sa fatigue, sont rapidement grosses de colères de plus en plus profondes dans le corps social – tirillé par le sentiment d’abandon, et la conviction que le dirigeant compense son impuissance par de l’agressivité.

Pour éviter autant que faire se peut ces ornières, le dirigeant aura le plus grand intérêt à se porter constamment sur les lignes de rupture, à apporter lui-même le maximum d’informations au plus grand nombre, à ouvrir les débats très en amont, à reconnaître même les impasses immédiates et différées qu’il faut inscrire clairement à l’ordre du jour pour qu’elles soient visibles, investiguées et collectivement traitées. Il est plus judicieux de parier sur une forte mise en responsabilité des corps sociaux – en dépit de tous les obstacles et les refus car il est toujours plus facile de critiquer que de s’impliquer – que de se rabattre sur le passage en force.

Le dirigeant ne pourra non plus éviter d’ouvrir la question des grands équilibres qui, jusqu’alors, structuraient la vie collective. En phase de rupture, de mutation systémique, des repères jusqu’ici non discutés ou tolérés sont violemment dénoncés et exigent des visions et pratiques également refondées. Il sera impossible d’obtenir une cohésion minimale si des principes de justice ne sont pas adaptés. Pour prendre un exemple extrême, on peut aisément concevoir que le modèle du Titanic ne soit pas tenable : des canots de sauvetage pour les passagers de première classe, des gilets de sauvetage pour les secondes, rien pour les troisièmes, avec ce qu’il faut d’équipage pour garantir par la force le respect des règles.

Comment aller vers d’autres modalités de traitement des situations de mégachocs ? Probablement en cultivant d’innombrables initiatives, avec une grande diversité d’acteurs sociaux.

On notera par exemple avec intérêt des initiatives comme celle de l'association VISOV – Volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel –, groupe hybride de personnes passionnées par les médias sociaux, souvent responsables de terrain des services d'urgence, et de spécialistes pointus en communication numérique qui conjuguent leurs compétences et leur enthousiasme pour inventer de nouvelles lignes d'écoute et d'appui rapide en situation de catastrophe. Lors d'événements majeurs, ce groupe – désormais reconnu d'utilité publique – veille sur les réseaux sociaux, repère, traite et transmet aux services de secours des demandes et appels de citoyens.

Gilles Martin, vice-président de l'association VISOV en 2015 le précisait : « *Nous avons vu un changement de comportement important en 2014 : des appels au secours lancés via Twitter, via les réseaux sociaux, qui ne correspondaient à aucun appel au 112 ou au 18. Le meilleur capteur reste le citoyen. Et nous sommes un mouvement citoyen pour les citoyens.* »

Le Colonel Éric Grohin (désormais Contrôleur général dans le Var), ajoutait en écho : « *C'est un véritable apport pour nous. Nous n'avons ni les outils ni les ressources pour le faire, cela nous prendrait trop de temps. Nous dédions un officier à la réception des infos en provenance de VISOV, et le résultat est que nous avons eu des photos qu'on n'aurait jamais vues sans eux. On a besoin d'une variété de renseignements, de signaux faibles, venant de secteurs géographiques où nous ne sommes pas encore parvenus, et cela nous fait gagner beaucoup de temps* »<sup>83</sup>

C'est ce type de passerelle – qui s'enrichit au fil des ans – qu'il s'agit désormais d'inventer, de mettre en place et de développer pour que nos navigations en milieu complexe puissent se déployer de la meilleure façon. Une multiplicité de ponts, en lieu et place des murs qui sont de moins en moins à même de répondre aux défis d'un monde de grande instabilité. Et sans retard car l'actualité est toujours plus exigeante. Il ne faudrait pas que l'inventivité comme

les potentialités citoyennes ne trouvent en face d'elles qu'inertie et réticence.

### **Le choix des dirigeants**

Si la première exigence pour les dirigeants devient la capacité à affronter des ruptures sévères et constantes, à préparer les groupes humains à y vivre de façon inventive, il faudra bien élire et nommer ces dirigeants en fonction des capacités requises pour ce type de responsabilité – et probablement faire des facteurs de rejet qui ont dominé dans le passé, des paramètres centraux des politiques de sélection (tout en se gardant de l'absurde, naturellement). La capacité d'invention devient primordiale.

Cela posera inévitablement des problèmes difficiles : comment détecter des personnes capables de remettre en cause et réinventer leurs schémas – et à le faire sans être terrorisées par l'inconnu, l'écoute d'autrui, l'information ouverte, le pouvoir partagé ? Capables de tisser des liens positifs avec d'autres, pour susciter de la créativité collective dans les situations de grande surprise ? Capables de tracer des chemins, en dépit des profondes réticences de leurs bureaucraties, et d'oppositions féroces d'adversaires plus mordants que préparés ? Et cela en possédant bien sûr toutes les compétences exigées plus classiquement d'un dirigeant sur tout l'éventail de la prise de décision et de la conduite d'organisations complexes.

On bute sur le dilemme bien connu dans le champ politique : les qualités exigées d'un candidat sont bien étrangères, voire diamétralement opposées, aux capacités requises quand il faut traiter des problèmes de haute intensité.

Doris Kearns Goodwin (biographe, journaliste américaine) illustre bien<sup>84</sup> la différence entre le monde habituel et le monde de l'invention en prenant le cas de Lyndon Johnson, soudain projeté à la tête des États-Unis à la mort brutale de John Kennedy. Une belle

réussite quand il a mené à bien, comme il y tenait, les grands projets de son prédécesseur (notamment en matière raciale) : sa dextérité de longue date en matière de jeu avec le Congrès fit merveille, il connaissait toutes les règles et sut en jouer avec grande habileté. Mais, à l'inverse, un échec lourd quand il s'est agi de penser et de traiter le défi du Vietnam : il aurait fallu, dans ce cas, souligner l'autrice, se faire visionnaire, définir des buts et des avenir, se dégager des représentations automatiques de ses conseillers habituels, et agir plus pour des objectifs positifs que seulement en défensive. Il aurait fallu solliciter des idées nouvelles, savoir penser les ruptures, ouvrir ou changer de réseaux de conseillers et d'influenceurs.

## **Des citoyens adultes**

Nous sommes toujours très attentifs aux critiques des citoyens envers leurs dirigeants – et cela souvent est fondé. Il serait également utile et sain de s'interroger sur ce que serait le cahier de doléances... des dirigeants.\*

Les citoyens revendiquent légitimement qu'on les traite en adultes : ils ne peuvent donc se comporter en garnements capricieux et pervers. Non, on ne peut crier à la « dictature » à la moindre exigence collective fondée et urgente quand la sécurité collective exige que chacun prenne sa part. Non, on ne peut refuser de porter un masque dans les transports et autres lieux à risque, en arguant que « le Gouvernement » n'a pas décrété la mesure obligatoire – mesure que l'on aurait immédiatement dénoncée comme « dictatoriale » si elle avait été prise. Non, on ne peut se mettre aux abonnés absents dès lors qu'un maire ou quelque autorité propose une réunion d'information, et ensuite hurler au « manque total

---

\* – On écouterait avec intérêt l'édition politique de Yaël Goosz, France Inter, 2 mars 2023, sur la difficulté d'être dirigeant en temps de transition, <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-edito-politique>



d'information» – discours qui fera de celui qui le tient haut et fort le héros d'un jour de tous les radiotrottoirs de rigueur.

On admire en ce moment le peuple ukrainien: une réponse collective d'une tout autre trempe. Qui appelle un sursaut démocratique décisif, autrement plus noble que nos gesticulations et vociférations de salon – sur les plateaux, les réseaux, ou... à l'Assemblée nationale.

Oleksandra Matviichuk: *«Il y a eu une vague de solidarité extraordinaire. Les Ukrainiens se sont révélés par leur courage, leur détermination à lutter pour la liberté. Des gens risquent leur vie pour en aider d'autres qu'ils ne connaissent pas. Cela donne un sens au fait d'être un être humain.»*<sup>85</sup>

## **Des avancées attendues de tous acteurs**

C'est la conjonction de ces multiples dynamiques qui permettra les sauts nécessaires. Certes, la route sera longue, semée d'obstacles et d'embûches, marquée par des souvenirs cuisants (communication sur Tchernobyl, sur les masques; refus des vaccins par des soignants en dépit du risque avéré de contamination des patients). Mais il s'agit de se mettre en route, et sans retard: la situation ne laisse que peu de temps pour se mettre tous dans la bonne dynamique d'apprentissage collectif.

Le basculement d'un monde, relativement stable et bien ancré, dans un univers de haute instabilité toujours en limite de rupture, impose un basculement correspondant dans des logiques de pilotage tout autres – et de nouvelles responsabilités partagées. L'inventivité, la dynamique, l'écoute, l'horizontalité, la coopération deviennent des exigences cardinales. Et sans démission du leadership qui ne saurait se contenter de proposer un referendum à chaque difficulté.

Pour stimuler notre inventivité, plongeons-nous dans quelques situations de haute intensité.

***Ouragan Sandy, 2012: la sortie des schémas.*** Le conseiller spécial de l'administrateur de la Sécurité Civile américaine (FEMA) mit sur pied trois cellules de travail :

La première: « Cellule “*Détection des failles et des erreurs*” ». Afin de rechercher activement ce qui ne fonctionnait pas, ou pourrait ne pas fonctionner, dans les stratégies et actions déployées – plutôt que de se mettre toujours en position défensive, en prétendant que tout se déroule au mieux, ce qui ne manque ni de dramatiser les critiques, ni de tuer dans l'œuf des capacités et mobilisations collectives particulièrement nécessaires.

La deuxième: « Cellule “*Détection des initiatives émergentes*” ». On avait vu, lors des attaques du 11-Septembre 2001, à quel point des acteurs non étatiques avaient pu mettre en œuvre des actions particulièrement judicieuses et puissantes. Notamment l'évacuation par les ferries de centaines de milliers de personnes du sud de Manhattan à New-York vers le New Jersey.<sup>86</sup>

La troisième: « Cellule “*Invention*” ». On atteint là au sublime. On rompt avec le principe de l'application des modes d'action prévus, pour se projeter dans l'invention. On quitte les logiques de l'administration, de la gestion, pour oser se mettre en phase avec l'exigence de découverte.

***11-Septembre: la place centrale des citoyens:*** « *Les premiers sauveteurs, comme dans la plupart des catastrophes, furent des citoyens.* ».<sup>87</sup> « *Les pompiers furent impressionnés par l'absence totale de panique chez la plupart des personnes.* ».<sup>88</sup> « *Ce matin-là, l'ultime espoir pour les personnes présentes ne reposait pas sur l'action des responsables mais sur les acteurs de proximité présents dans les tours.* ».<sup>89</sup>

Dans la ligne de ces rapports, je retiens une observation de la Commission nationale d'enquête: au lieu de dire aux personnes prises au piège: « *Ne vous inquiétez pas, les pompiers vont arriver* »<sup>90</sup>, il aurait fallu inverser la logique habituelle: « *le 911 [la plateforme d'appel pour les urgences, qui correspond au 112 en Europe] est à votre écoute, donnez-nous de l'information, nous allons la redonner*

à tous – car c'est vous qui connaissez le mieux les lieux.» Mais seule une préparation aux ruptures permet de le faire en temps réel, en s'arrachant de la tyrannie des ancrages qui ne sont plus pertinents – en l'espèce: «il faut à tout prix éviter l'évacuation, la panique, etc.»

***Katrina (2005): le capital humain.*** Comme l'écrit Julie Hernandez\* : «*Si Katrina nous a enseigné une chose, c'est bien que les désastres peuvent aussi frapper les nations les plus puissantes. Et il nous faut abandonner l'hypothèse bien confortable selon laquelle nous aurons toujours l'argent et les capacités suffisants pour traiter les grands désastres. Il faut commencer à réfléchir sur les chemins à suivre pour mieux valoriser le capital humain constitué par les survivants – pour la simple raison que ce capital reste le seul véritable point d'appui encore à disposition. Il faut aller au-delà des plans, des fonds, et du béton. Jeter des milliards de dollars sur le théâtre d'opérations ne sert pas à grand-chose si les agences supposées les utiliser ont été pulvérisées. Les processus humains, les dynamiques créatrices sur lesquels agir vont devenir la règle du jeu. Quand, à Houston, les survivants ont pu être reconnectés avec internet, ils ont pu prendre en charge un immense effort de reconnections généralisées – qui a permis aux agences de conserver leur énergie pour l'appui aux plus démunis. Plus la situation est extrême, et plus il faut miser sur ce capital humain.*»<sup>91</sup>

Ces réflexions nous invitent à changer fondamentalement bien des regards dans les rapports entre dirigeants et citoyens.

Inspirons-nous de dirigeants qui, justement, se projettent dans les défis actuels, et aident chacun à s'y préparer. Ainsi de Gilles Mahieu, Gouverneur du Brabant wallon (Belgique), qui, dans une intervention le 12 janvier 2023, identifie les deux exigences cardinales auxquelles il nous faut désormais répondre: «*Se préparer*

---

\* – Julie Hernandez, est géographe, normalienne, enseignante à l'université Tulasne à La Nouvelle-Orléans. Elle fut un point d'appui très précieux pour notre mission de retour d'expérience post-Katrina quelques mois après la catastrophe. <https://sph.tulane.edu/ihsd/julie-hernandez>

*ensemble pour inclure le citoyen dans la gestion de crise» et « se préparer à l'incertain (à être surpris) pour tenter d'amortir les chocs futurs [...] Plus on intégrera le citoyen dans la gestion de crise, plus il pourra percevoir les menaces et adopter les conduites préventives et réactives adéquates. Toutefois, il est hors de question de faire reposer sa sécurité sur les seules épaules du citoyen. Le rôle premier de l'État, de ses organes et de ses services est bien d'assurer la protection des citoyens. [...] Ce programme ne doit donc pas être perçu comme la solution ou la garantie face à l'évolution des risques mais bien comme une modeste tentative de contribution [...] Sachant que **l'humilité** face aux risques indique que **nous ne serons jamais assez préparés** [souligné dans le texte]. L'essentiel à nos yeux étant d'en être conscient et de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration de nos processus comme de nos attitudes.»<sup>92</sup>*

Lucidité, responsabilité partagée – chacun dans son rôle, dynamique positive : voici des lignes forces pour relever les défis de notre histoire présente.

## INSTITUER DE NOUVELLES DÉMARCHES D'AIDE AU PILOTAGE LA « FORCE DE RÉFLEXION RAPIDE »

Les amoncellements de complexité sont tels qu'il faut innover fortement en matière d'aide à la décision. J'ai pour ma part conçu (2005) et appliqué la méthode que j'ai baptisée « Force de Réflexion Rapide ».<sup>93</sup>

Il s'agit d'un groupe de quelques personnes, puisées dans un vivier marqué par la diversité. Ce vivier sera préparé à s'accoutumer à la page blanche, au questionnement, à la formulation de pistes innovantes. Toujours sur le mode « penser et faire autrement », comme le dit si bien Énora Chame dans son domaine des missions à haut risque.<sup>94</sup> En situation grave et complexe, et même à l'avant des chocs pressentis, le pilote choisit quelques personnes de ce vivier pour opérer sur le sujet délicat qui se présente ou se dessine. Quatre lignes d'interrogation vont occuper le groupe :

« *De quoi s'agit-il, vraiment?* » : Il s'agit de qualifier une situation qui échappe aux codages convenus.

« *Quels sont les pièges?* ». Et si on se trompait de vision? Quels sont les angles morts? Quelles actions « normales », quels énoncés-réflexes sont à proscrire au plus vite? Le piège immédiat est assurément une erreur fondamentale sur la qualification du problème. Tout au long de l'épisode, ensuite, il va s'agir de continuer à s'interroger sur les pièges que l'on n'a pas vus, qui se révèlent

et qui surgissent au fur et à mesure du déploiement comme de la mutation des événements.

« *Quelles sont les cartes d'acteurs à considérer?* ». Le plus souvent, la situation de crise conduit à refermer le cercle des acteurs que l'on pense concernés, que l'on accepte d'intégrer dans les réponses. Plus les phénomènes sont hors cadres habituels, plus les cartes d'acteurs spontanément prises pour base de travail sont trompeuses, limitées, voire totalement ineptes. Des acteurs majeurs surgissent. Des acteurs jusqu'alors centraux ne comptent plus (même s'ils continuent à revendiquer leur rang). D'autres deviennent des poids, ou des sources d'échecs rapides.

« *Une, deux, idées d'initiatives créatrices, de combinaisons de dynamiques inspirantes* ». C'est la ligne d'interrogation concrète, directement opérationnelle, certainement la plus difficile à investiguer. Elle est centrale. C'est là qu'une Force de Réflexion Rapide (FRR) peut et doit se montrer particulièrement inventive.

Dans tous les cénacles de décision, pareille FRR doit désormais avoir une place de choix. En aucun cas pour prendre les rênes, mais bien pour venir en aide aux dirigeants.

Bien sûr, ce n'est pas là un outil-miracle. Mais l'expérience montre qu'un pareil appui est particulièrement utile dans toutes les circonstances où l'on perd les repères qui, jusqu'alors, donnaient sens, direction, contenu, à la décision et à l'action.

Le pas décisif à franchir est de voir cet outil institutionnalisé. Il doit s'inscrire dans les modes normaux de navigation de nos systèmes. La réflexion dans l'extrême urgence doit prendre le pas sur la décision hâtive sur un coin de table, voire en salle de maquillage, prestement emballée dans quelque « élément de langage » acheté à la va-vite... et qui montrera rapidement ses limites, ou même sa capacité à précipiter dans le vide toute la réplique.

On dépasse ainsi nos pratiques habituelles de l'anticipation, vue comme l'examen de ce qui pourrait gêner la mise en œuvre des manœuvres décidées. Il s'agit ici de diagnostiquer ce qui pourrait

mettre en échec tout l'édifice de réponse. Et d'inventer d'autres visions, d'autres voies, d'autres modalités opérationnelles.

Il reste, comme sur toutes les autres dimensions, un sérieux effort de préparation à engager. L'univers des mutations de haute intensité ne tolère pas l'amateurisme. Sans préparation aiguisée, pareil dispositif n'apportera pas de soutien efficace; pire, il peut même devenir un poids, voire un danger supplémentaire: il devra alors être immédiatement rejeté.

À l'inverse – sous l'autorité de Pierre Bérout alors responsable de la maîtrise des risques, et aux côtés de Xavier Guilhou – nous avons introduit et vu à l'œuvre de l'intérieur, pareille Force de Réflexion Rapide à Électricité de France.<sup>95</sup> Et j'ai pu mesurer combien les dirigeants, mais aussi les opérationnels et les communicants venaient trouver dans cette cellule de quoi réarmer leur énergie et leur confiance, consolider leur recherche de sens, de perspectives opérationnelles, et même d'idées tactiques. Les instances de gestion de crise de la Province du Brabant wallon, sous l'impulsion de Marc Lerchs<sup>96</sup>, et sous l'autorité du Gouverneur Gilles Mahieu, ont, elles aussi, adopté ce dispositif. Avec Jean-Pierre Roche, en charge de la gestion des risques et des crises, nous avons également pu introduire la pratique au sein d'Aéroports de Paris (2007).

Pour la réussite de cette démarche, au moins deux conditions sont à réunir: préparer les membres de cette FRR, par la mise en situation, à remplir ce type de mission très étrangère aux conventions en matière d'aide à la décision; préparer les dirigeants, là encore par des mises en situation – bien sûr non chronophages – à travailler avec cette FRR qui n'a pas vocation à se substituer à eux.

Mais les cas restent encore rares: il y faut une volonté stratégique d'instituer une capacité de questionnement à l'intérieur des enceintes dédiées à la navigation dans les temps de fortes turbulences.

Comment convaincre? Dans mes conférences, pour illustrer cette impérieuse nécessité de la prise de recul, je cite souvent ce

témoignage exceptionnel d'un participant lors d'un de mes séminaire organisés pour les hauts potentiels d'un grand groupe de l'aéronautique. *« Nous étions expatriés et mon épouse était enceinte, près du terme. Manque de chance et d'anticipation: cette nuit-là, il devint évident que nous devions nous rendre d'urgence à la clinique pour l'accouchement – mais il restait peu de carburant dans le réservoir de ma voiture. Alors, j'ai éteint les phares, c'était la pleine lune. J'ai arrêté la climatisation et on a baissé les vitres. J'ai conduit de la façon la plus souple pour utiliser le moins d'essence possible. Au bout d'une heure, mon épouse me dit: "Tu n'as jamais conduit aussi bien. Mais... je crois qu'on s'est trompé de direction". »*



## RÉINVENTER NOS PRÉPARATIONS

*« Ils créèrent un système capable  
de produire des personnalités qui seraient  
en mesure de penser de façon nouvelle »*

John Barry, Grippe espagnole<sup>97</sup>

Bien sûr, on doit continuer à consolider les exigences de base : connaître les principes, les règles, les outils d'action pour les situations déjà cartographiées. Se connaître entre acteurs essentiels, avec les exigences organisationnelles et culturelles que cela implique. Rester en compétence, ce qui suppose des entraînements et des exercices renouvelés pour connaître les règles de vigilance, les procédures d'alerte, les dispositifs de mobilisation, les exigences d'anticipation, de coordination, d'information et de communication.\* Sans oublier tous les dispositifs prévus pour les sorties de crise, l'accompagnement des victimes directes et indirectes, et les retours à la normale dans la mesure du possible. Il s'agit ainsi de garantir une capacité collective à mobiliser et appliquer de la façon la plus rapide et efficace les *réponses* prévues, même si des adaptations sont toujours nécessaires.

---

\* – Mentionnons notamment les efforts engagés avec résolution par les maires pour mettre au point et tester leurs « Plans communaux de sauvegardes » (PCS). Le 18 août 2022, lors de l'orage extrême qui frappa la Corse, le PCS qui avait été préparé, et testé, à la demande et sous l'autorité du Maire de Serra di Ferro, M. Jean Alfonsi, – avec le concours de Jean-Antoine Demedardi, expert dans le domaine qui a également travaillé sur le PCS d'Ajaccio – montra toute son utilité lorsqu'il fut déclenché pour faire face à l'événement. (*Corse Matin*, 27 août 2022).

La consolidation permanente de cette compétence dans le domaine connu est encore plus critique que par le passé du fait que toute insuffisance, toute amorce d'écart, peut faire lever des tempêtes de portée systémique.

Mais là n'est plus le front décisif. En matière de préparation, des ruptures créatrices aussi sont à opérer. Il nous faut quitter le monde des réponses et embarquer pour celui des questions ; passer de l'incertitude à l'inconnu ; repenser le leadership dans un monde éclaté, volatil, mutant ; repenser tous les liens et dynamiques avec le citoyen, etc.

Ce qui se traduit notamment par des lignes de travail qui nous sont le plus souvent très étrangères. Il ne s'agit pas : de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à lui faire face<sup>98</sup> ; d'avoir des plans et des réponses pour éviter d'être surpris, mais de s'entraîner à *être surpris* ; d'avoir réponse à tout, mais d'être créatif dans l'inconnu.

Telle est la perspective. Il s'agit de la mettre en œuvre par des parcours de préparation conçus dans cette perspective de fond, et adaptés à chaque public. Dans mon expérience, la meilleure voie est la mise en situation sur des scénarios de haute surprise – intégrant les diverses lignes de déstabilisation identifiées précédemment.

Il ne s'agit plus seulement d'entraîner les équipes, les groupes (du sommet à la base, des dirigeants aux citoyens, des experts aux communicants...) sur des scénarios de référence permettant d'exercer les réflexes convenus. Il s'agit de préparer à naviguer dans « l'inconcevable ».

Concrètement, ce sont les acteurs eux-mêmes qui sont sollicités pour construire des scénarios hors des cadres « normaux ». Une fois ces scénarios élaborés, on peut demander aux participants de travailler en mode « Force de Réflexion Rapide », afin d'apporter à un dirigeant et son équipe de pilotage des éclairages pointus sur les quatre questions identifiées précédemment : « De quoi s'agit-il vraiment ? Quels sont les pièges ? Quelles sont les cartographies

d'acteurs? Quelles impulsions possibles pour redonner dynamique et confiance?».

Il ne s'agit pas du tout de viser l'exhaustivité (ce qui marquerait encore un enfermement dans une conception close du monde). Mais bien d'ouvrir les esprits pour qu'ils puissent habiter un monde marqué par les mutations profondes, et constantes.

La grande difficulté n'est pas tant technique que culturelle et bien plus encore psychique. Comment passer de la sécurité d'un monde de réponses, à l'indétermination et l'insécurité d'un univers de questions qui échappe aux ordonnancements et aux assurances d'un esprit cartésien?

Avec Janek Rayer (qui fut consultant spécialiste des ressources humaines), pour de grands groupes, et sous la forme d'ateliers réunissant de hauts responsables, nous avons travaillé dans les années 2000 à développer des aptitudes de navigation sur la question des ruptures. Les idées directrices: se porter en avant, au-delà des horizons convenus; se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en allant appréhender directement des dynamiques de ruptures, qu'elles soient techniques, économiques, sociologiques, politiques. Le plus étonnant dans le cours de la démarche fut d'entendre les participants indiquer que, jamais, ils ne parleraient en Comité de Direction des scénarios de défis existentiels que nous avons identifiés – bien trop dérangeant pour les Comités de Direction, bien trop risqué pour eux.

Il reste à engager largement ce type de dynamique. Il reste à convaincre les directions que ces perspectives sont effectivement indispensables à l'heure actuelle. Il en va de la survie de nos organisations.

C'est, comme nous l'avons souligné avec Matthieu Langlois ancien chef du groupe médical du RAID<sup>99</sup>, dans la mesure où cette nouvelle donne sera engagée en matière de préparation que l'on pourra enfin espérer des retours d'expérience réellement facteurs de progrès collectifs.<sup>100</sup> Des organisations, des sociétés, trop en

retard sur les enjeux et les pratiques ne peuvent tolérer cette voie de progrès si nécessaire. À défaut ne subsiste que le constat : « *Les organisations n'apprennent rien* ». Il s'agit bien entendu de transformer cette conviction démobilisatrice en une volonté de progrès.

Là encore, il ne faudra pas refuser les innovations décisives. En 2001, un épisode de neige particulièrement sévère avait bloqué des foules d'automobilistes sur l'autoroute A-8 pendant 36 heures autour de St-Maximin dans le Var. J'avais suggéré au Président d'Escota, alors opérateur de ce grand axe, d'engager un retour d'expérience public. Nous avons procédé à des invitations par voie de presse pour réunir une centaine d'acteurs – naufragés de l'autoroute – impliqués à de multiples titres dans l'épisode. Nous avons banni le classique exposé visant à faire entendre que ... « tout avait finalement été optimal. » Les participants furent réunis autour de tables de 8 personnes. Ils furent invités, dans un premier temps, à échanger sur leur expérience durant le blocage. Puis, dans un second temps, à formuler des propositions concrètes pour améliorer les pratiques en cas de difficulté autoroutière. À chacune des deux étapes, après 45 minutes d'échanges, chaque table avait 3 minutes pour partager l'essentiel de ses observations. Cela fut particulièrement constructif, et apprécié de tous.

Cette première à St Maximin tranchait avec l'exposé d'un classicisme parfait qui avait été délivré par le préfet en charge lors d'une réunion préfectorale de la Zone défense Sud quelque temps auparavant. Ou de ce que je vivrai lors d'une réunion de retour d'expérience sur le Covid, qui se termina sur le point d'orgue rituel asséné par un représentant officiel, achevant de fixer chacun dans une défiance sans fond : « *L'État n'a pas failli* ».

À l'heure des grandes ruptures inédites il est crucial de se préparer « autrement » : passer de la répétition des meilleures pratiques validées à l'exploration des terrains inconnus. Sinon, aucune organisation, aucun responsable, n'est en mesure de

discerner les signaux aberrants, de se saisir à temps des défis qui se présentent, de naviguer dans l'inconcevable.

Pour y aider, une initiative s'impose : mettre sur pied une « école de préparation à l'inconnu » où des personnes de tous horizons, avec ouverture à l'international, viendraient se préparer à « penser l'inconcevable », ouvrir les questions les plus obscures, inventer de nouvelles routes et de nouvelles pratiques.\* Ce qui, encore à l'heure actuelle, reste de l'effraction difficile à tolérer, si ce n'est à la marge, doit devenir un perfectionnement prisé – et même exigé – pour toute prise de responsabilité importante. Comme le souligne John Barry cité précédemment : « *il nous faut forger des personnalités capables de penser et d'agir de façon nouvelle* ».

Innovations immédiates et plus précises ? Les pistes ne manquent pas :

*Pour les responsables*, tout d'abord. Dans la mesure où il reste très difficile de faire tolérer des préparations sortant du modèle établi, c'est-à-dire qui apportent les meilleures réponses connues à des groupes en attente de consolidation de leurs savoirs et de leurs pratiques, il nous faut proposer en complément d'autres initiatives. Ainsi : suggérer à des dirigeants convaincus qu'il faut se préparer « *autrement* » qu'ils organisent des séminaires avec des personnes d'horizons élargis, et non sur la défensive, pour travailler directement sur le défi de l'inconnu. Certes, pareilles innovations seront longues à porter leurs fruits. Cela invite à les mettre en place au plus vite, et à multiplier les initiatives. Ce seront rapidement des points d'appui précieux dans les épreuves qui nous attendent.

---

\* – Stuart Firestein de l'Université Columbia à New York a déjà ouvert la voie, tout au moins dans le monde scientifique. Jean-Claude Ameisen s'en est fait l'écho lors d'une émission « Sur les épaules de Darwin », France Inter, le 12 mai 2013, en hommage à François Jacob qui venait de disparaître. Firestein invite dans son séminaire des scientifiques pour qu'ils viennent « *faire le point de leur ignorance* ». Initiative surprenante, mais particulièrement adaptée à la démarche scientifique dans ce qu'elle a de plus essentiel. Il reste à la reprendre bien au-delà des cercles académiques. (Stuart Firestein, *Ignorance – How it drives science*, Oxford University Press, 2012).

*Pour les experts.* Il devient essentiel de les entraîner à se mobiliser en situation inédite pour tout à la fois : travailler en rupture de paradigme dans leur propre champ ; travailler avec un éventail d'experts aussi large qu'inédit ; travailler en lien – mais chacun dans son rôle – avec des décideurs qui auront leurs propres attentes, contraintes, et responsabilités. Et dans ce mouvement, des préparations spécifiques très avancées sont à engager avec les dispositifs d'expertise prévus pour les situations de crise, afin que l'architecture d'expertise et ses interfaces avec le système décisionnel ne soient pas en retard sur les défis qu'il s'agit désormais de traiter.

*Pour les citoyens.* Certes, les pouvoirs publics et tous les corps de secours ont des responsabilités majeures pour l'anticipation, la prévention et la réponse aux situations de ruptures et de crise. Mais, au-delà de l'information de base due aux « administrés », il devient crucial de construire de nouvelles démarches de préparation pour les citoyens – que faire, que ne pas faire (il ne s'agit pas d'intervenir de façon irresponsable), qu'inventer. Par exemple : en confiant la conception et la conduite d'exercices aux acteurs de la société civile (avec des experts en appui) ; en suscitant des recherches sur les meilleures initiatives qui ont pu être inventées ou mises en œuvre « par le bas » – sur le modèle de Tilly Smith, cette toute jeune britannique de dix ans qui fut à l'origine de l'alerte et de l'évacuation d'une plage lors du tsunami de 2004 en Thaïlande et qui sauva une centaine de personnes.<sup>101</sup> Et l'on pourra étudier les trésors d'ingéniosité déployés par les Ukrainiens pour faire face à l'invasion russe pour revoir nos visions de la place des citoyens et des nouvelles articulations entre citoyens et autorités, citoyens et réseaux spécialisés, à l'heure des dynamiques systémiques, de la connectivité généralisée, des compétences de plus en plus distribuées.

*Pour les étudiants.* Une telle perspective pourrait certainement être considérée par de nombreux établissements d'enseignement supérieur. Notamment pour tous ces brillants étudiants qui passent douloureusement d'une classe préparatoire ouverte sur

des réflexions de fond... à l'absorption de techniques opérationnelles qui leur laissent un goût prononcé de superficialité peu en rapport avec les urgences du monde: pourquoi ne pas leur ouvrir des parcours visant à les préparer à la réflexion et l'action sur nos terrains de ruptures, de surprises et d'inconnu? Il est probable que les nobles institutions qui n'offriront pas pareilles trajectoires mobilisatrices à leurs étudiants connaîtront des dynamiques de départ et de décrochage de plus en plus significatives.<sup>102</sup>

Et comme rien n'arrête le déferlement des ruptures, soulignons que, pour tous les acteurs, la nouvelle donne de l'Intelligence artificielle oblige à des recadrages significatifs. Bien sûr pour nous préparer à faire l'usage le plus avisé de ce que cette révolution peut apporter dans les connaissances mobilisables pour traiter une situation complexe. Mais bien plus encore: pour nous entraîner à interroger les limites de l'IA, pour nous focaliser sur les inventions et sauts qualitatifs que l'IA aura – au moins pour l'heure – le plus de difficulté à identifier et construire. Dans un monde exigeant l'invention, ce serait un terrible piège de se laisser fasciner – par confort intellectuel et juridique – par un outil apportant à la vitesse de la lumière la connaissance tirée de l'expérience du passé, analysée à travers des logiques plus convenues qu'inventives. Nos questions phares doivent toujours rester vivantes: «Quelles questions avons-nous oublié de poser? Quels acteurs avons-nous oublié d'intégrer? Quelles nouvelles donnes n'avons-nous pas pensé?»<sup>103</sup>





## LE DISCERNEMENT ET L'AUDACE

Comment naviguer dans nos univers mutants, qui exigent de tenir le présent, d'inventer l'avenir, sans trahir le passé? Comment opérer dans un enchevêtrement de contradictions, de pulsions et de provocations défensives, d'angoisses abyssales, de fragilités structurelles, d'exigences d'autant plus pressantes que difficiles à satisfaire?

Ce sont là des questions que je n'ai cessé de poser à mes interlocuteurs les plus créatifs. Si le lecteur peut accepter de voir jetées sur la table d'analyse des pièces qui ne soient pas déjà assemblées, lissées, mais laissées à son ingéniosité créative, je lui propose de se nourrir de ce florilège qui a pour moi une vertu : nous donner de la profondeur, de l'énergie, de la détermination.

### Le terrain

Todd LaPorte (Professeur à l'Université de Berkeley) : « *En raison de l'accroissement de la complexité, nous devons agir alors que nous ne pouvons connaître toutes les conséquences, nous devons planifier alors que nous ne pouvons savoir, nous devons organiser alors que nous ne pouvons maîtriser. Se combinant, ces incertitudes changent le contexte du politique, de la planification, et du design organisationnel* »<sup>104</sup>

Mike Granatt (Fondateur du Civil Contingencies Secretariat au Cabinet Office, Premier ministre, Londres) : « *Think out of the box? There is no box anymore.* »<sup>105</sup>

Maurice Bellet (Philosophe, théologien) : « *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. 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. Et puis je crois que les post-modernes que nous sommes sont arrivés dans un troisième âge critique, où cette situation de crise majeure risque de nous apparaître comme l'état de l'humanité maintenant. [...] 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.»<sup>106</sup>

Myriam Revault d'Allonnes (Philosophe): «L'absence de terre ferme n'est pas seulement la perte du sol des évidences assurées, c'est aussi ce futur d'autant plus indéterminé qu'aucune expérience du passé ne nous aide à le cerner. Toute la question est de savoir si nous sommes voués à dériver comme le malheureux naufragé qui s'accroche à sa planche ou à son radeau ou bien si nous pouvons transformer cette errance sur la mer de la vie en une autre situation existentielle: celle qui consiste à accepter de naviguer dans l'incertitude et l'inachèvement, d'y construire et d'y réparer les bateaux.»<sup>107</sup>

## **L'inconnu et ses pièges**

Friedrich Nietzsche: «Ramener quelque chose d'inconnu à quelque chose de connu allège, tranquillise et satisfait l'esprit, et procure un sentiment de puissance. L'inconnu comporte le danger, l'inquiétude, le souci: le premier instinct porte à supprimer cette situation pénible. Premier principe: une explication quelconque est préférable au manque d'explication. Comme il ne s'agit au fond que de se débarrasser de représentations angoissantes, on n'y regarde pas de si près pour trouver des moyens d'y arriver: la première représentation par quoi l'inconnu se déclare connu fait tant de bien qu'on la tient pour vraie.»<sup>108</sup>

Karl Jaspers (philosophe): « *Quand on attend le prophète c'est alors le Führer qui arrive* ». <sup>109</sup>

## **L'écueil de la sottise**

Barbara Tuchman (Historienne): « *Les systèmes sociaux peuvent survivre à une bonne dose de sottise lorsque les circonstances sont favorables, historiquement parlant, et lorsque le gâchis est amorti par de vastes ressources ou absorbé par la pure énormité géographique [...]. Aujourd'hui qu'il n'y a plus d'amortisseurs, on ne peut plus se permettre autant de sottises* ». <sup>110</sup>

Bertold Brecht: « *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.* » <sup>111</sup>

Münich-Ré (leader mondial de la réassurance): « *La prévoyance, les mesures préventives contre les dommages ne sont que trop souvent rattrapées et dépassées par des périls encore plus considérables [...]. L'institution des assurances résulte de la raison humaine. Dans une large mesure, elle permet la réparation matérielle des conséquences des défaillances humaines. Mais elle trouverait logiquement ses limites dès l'instant où l'humanité ne disposerait plus de la capacité de régler les problèmes de son existence raisonnablement* ». <sup>112</sup>

## **La question, réhabilitée**

François Jacob: « *L'imprévisible est dans la nature même de l'entreprise scientifique. Si ce que l'on va trouver est vraiment nouveau, alors c'est par définition quelque chose d'inconnu à l'avance. Plus que les réponses importaient les questions et la manière de les formuler, car, dans le meilleur des cas, la réponse obligeait à poser de nouvelles questions. On peut presque mesurer l'importance d'un travail scientifique à*

*l'intensité de la surprise qu'il provoque. La part vraiment intéressante, c'est celle qu'on ne peut prévoir».*<sup>113</sup>

Warren Berger (Journaliste américain): *«L'idée selon laquelle les questions deviennent plus utiles que les réponses apparaît contre-intuitive mais est en réalité devenue centrale dans tous les grandes organisations innovantes. Toutes les grandes percées ont eu pour racine une superbe question. Mais les questions ne sont pas seulement importantes pour les innovateurs, elles sont essentielles pour la survie dans les temps de changement dynamique. Les recherches montrent qu'une petite fille de 4 ans pose au moins 300 questions par jours. Mais quand les enfants rentrent à l'école cette faculté de poser question décline, et de plus en plus au fil de la scolarité, jusqu'à ce que l'on arrive à zéro question. À l'école, on valorise les réponses. Et presque aucune valeur n'est attachée au fait d'ouvrir une bonne question. Les professeurs sont désormais si pressés d'enseigner ce qu'il faut pour réussir les tests et examens, et pour couvrir tout le programme, qu'ils ne peuvent s'intéresser aux questions, même s'ils le voudraient. Il s'agit d'abord de préparer à passer les tests».*<sup>114</sup>

Maurice Bellet: *«Nous entrons dans un nouvel âge critique 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.»*<sup>115</sup>

Umberto Eco: *«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.*

— *À 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".»<sup>116</sup>*

## **Dans l'action**

Michel Séguier (Intervenant sur les terrains sociétaux effondrés): *«Ceux qui m'avaient sollicité étaient eux-mêmes en plein désarroi – ce qui les avait conduits à formuler la mission [action d'urgence dans une crise humanitaire extrême dans la région des Grands Lac en Afrique de l'Est] dans des termes très peu conventionnels. Le responsable m'avait dit sans détour: "Surtout ne perdez pas une minute à rédiger un rapport: on sait que cela ne sert à rien. Revenez avec une idée d'action, si vous en trouvez une». En retour, Michel Séguier revint avec ce constat et cette prescription: « Vos seuls interlocuteurs sont les hommes dans les camps – ils sont tous paralysés, pour n'avoir pas pu protéger les leurs. Vous devez traiter avec les femmes: elles ont constitué des réseaux, pour pouvoir nourrir leurs enfants. Mais hâtez-vous: dans trois semaines il sera trop tard»<sup>117</sup>*

Roy Williams (Directeur des opérations, aéroport international de La Nouvelle-Orléans): *«Nous sommes redevenus intelligents lorsque nous avons compris que nos plans ne nous servaient plus à rien. Nous n'avions aucune procédure pour mettre en attente 40 hélicoptères à l'atterrissage, pour installer une ville de 10 000 habitants dans nos terminaux, aucun plan pour gérer une maternité, une morgue,*

*pour tenir seuls pendant 3-4 jours, sans aucune aide ni moyens de communication, etc. ».<sup>118</sup>*

Matthieu Langlois (ancien Chef du groupe médical du Raid, dirigeant de Hot Zone Rescue): «*Notre seule particularité, et elle est décisive, c'est que nous sommes entraînés. [...] J'ai beaucoup appris de cette culture de l'adaptation permanente en observant les gars du RAID: "je suis faillible, donc je cherche à m'améliorer en permanence", voilà la règle [...] Nous devons être en mesure de nous projeter. Nous ne pouvons imaginer à l'avance la crise qui nous attend, mais devons continuer à travailler pour anticiper l'imprévu. [...] Pour cela, nous devons être prêts à nous mettre en échec, à être pris en défaut, car la crise va forcément nous submerger. Notre mission est de réduire le temps d'adaptation à la situation. Une fois que la crise est là, comme le 13 novembre, nous n'avons que quelques minutes pour reprendre le dessus. Au RAID, nous sommes sûrs de nos forces et de nos capacités, mais nous acceptons que subsistera toujours une faille, un imprévu, dans notre action. [...] Plus la situation est critique, plus le besoin de sérénité se fait sentir: c'est l'arme absolue dans la gestion de crise*»<sup>119</sup>

## **L'enthousiasme**

Xavier Guilhou (Consultant, spécialiste des initiatives civilo-militaires dans des zones sinistrées): «*Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions. Il faut rechercher des gens atypiques, qui ont vécu des choses fortes, dotés d'une forte capacité d'écoute; qui ont l'habitude de s'affronter à des choses impossibles, de marier les champs du possible et de conduire des aventures humaines exceptionnelles; qui n'ont pas des "CV sur étagères" et sont souvent quasiment rejetées par le système*». L'exigence: «*Avoir quelques réflexes existentiels, quelques convictions profondes, pour vous lancer dans des univers hors du commun. Renouer avec l'étonnement et l'enthousiasme. L'enthousiasme,*

*pas le cynisme : l'enthousiaste mène loin, le cynique limite l'aventure ; le cynique fera le lit de tous les extrémismes. »*<sup>120</sup>

Daniel Boorstin (Universitaire américain) : « *Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita – territoire inconnu. »*<sup>121</sup>

C'est bien toutes ces gerbes d'inventions, de volontés, de liens, qu'il va nous falloir susciter, mobiliser, conjuguer, pour faire face aux englobements qui nous cernent. Retrouvons Nouriel Roubini : « *Le monde est confronté à au moins dix mégamenaces. Au cours des deux prochaines décennies, elles conduiront à une collision titanesque de forces économiques, financières, technologiques, environnementales, géopolitiques, médicales et sociales. N'importe laquelle d'entre elles est redoutable. Si elles convergent, les conséquences seront dévastatrices. Pour les neutraliser, il faut un ajustement quantique pour tout le monde sur Terre. »*<sup>122</sup>

Oui, l'épreuve sera plus que rude. Aucune fuite facile dans l'angélisme n'est acceptable. Notre mobilisation – collective et personnelle – pour ouvrir des pistes dans ces contrées barbares doit être déterminée. C'est notre impératif de survie.





## BÂTIR DES INÉDITS VIABLES\*

Le monde actuel, fait de chocs monstrueux et de fureurs barbares, impose de réinterroger nos frontières mentales et opérationnelles. Cela est nécessaire si l'on veut comprendre nos difficultés, et ouvrir des routes nouvelles dans ces territoires inconnus.

J'ai toujours eu l'intime conviction que les épreuves de crises et de ruptures nous confrontent de la façon la plus brutale, la plus sauvage, à la fragilité de nos ancrages vitaux. J'avais ainsi été frappé par ce que Robert Kennedy observe au moment le plus paroxystique de la crise des missiles de Cuba en 1962. Le blocus a été décidé et signifié aux Soviétiques. Deux de leurs cargos font route vers Cuba, et ne semblent pas disposés à faire demi-tour. Robert Kennedy saisit ce lourd moment où tout peut basculer. Tout, c'est-à-dire, ici, la fin de l'aventure humaine... C'est le choc frontal avec la gravité ultime, le tourment d'avoir mal piloté, et ce que l'on omet toujours de mentionner : la remontée des blessures personnelles les plus profondes.

*Robert Kennedy: «Le monde était-il au bord d'un holocauste? Était-ce en raison d'une méprise? D'une erreur? Y avait-il quelque chose de plus que nous aurions dû faire? Ou ne pas faire? Cette fois, c'était maintenant, non pas la semaine prochaine, non pas demain, «et nous pourrions tenir une réunion supplémentaire et prendre une décision?»; non pas dans huit heures, «et nous pourrions adresser un message supplémentaire à Khrouchtchev et, peut-être, finalement*

---

\* – Comme précisé dans les pages suivantes, nous empruntons l'expression à Michel Séguier, qui se présentait comme «Artisan d'inédits viables», spécialisé dans l'accompagnement de populations et de communautés luttant pour leur survie.

*pourrait-il comprendre?». Non, rien de tout cela n'était possible. Sa main monta à son visage et couvrit sa bouche. Il ouvrit et referma le poing. Son visage se crispa, ses yeux étaient tristes, presque gris éteints. Nous nous fixâmes l'un l'autre de part et d'autre de la table. Pour quelques secondes, ce fut comme s'il n'y avait personne d'autre, et qu'il n'était plus le Président.*

*« Sans que je puisse me l'expliquer, je repensai à ce moment où il tomba malade et manqua de mourir. À ce moment où il perdit son enfant. À ce moment où il apprit que notre frère aîné avait été tué. Des moments personnels d'épreuve et de douleur. Les voix bourdonnaient alentour, mais je n'entendais plus rien. »<sup>123</sup>*

On pensera au premier abord que la crise de Cuba est une situation par trop limite. Je pense au contraire qu'elle peut nous parler aujourd'hui alors que nous voyons notre monde s'engloutir et muter.

La perspective même de ces béances nous conduit à nier la possibilité effective de ces confrontations au vide. Chacun tente, tant bien que mal, de jouer de la négation, de l'esquive – en chassant les questions qui pourraient laisser entrevoir la vanité de l'esquive, le mensonge premier. En chassant plus encore tout messager qui pourrait avoir l'outrecuidance d'ouvrir une fenêtre dans le bunker de protection.

Ce que j'ai pu développer précédemment sur le citoyen, l'expert, l'opérationnel, le dirigeant, la vigie – en décrochage – est en réalité l'expression de l'accablement devant la dureté de cette collision avec l'intolérable, et la lutte acharnée pour ne pas voir, ne pas entendre, ne pas faire, et classer sans suite.

De même, les exigences qui permettent de traverser la désespérance doivent elles aussi partir de ces couches profondes qui, très largement, commandent nos refus, et doivent inspirer nos rebonds.

Je confesserai volontiers que, moi aussi, j'aurais tous les motifs pour pactiser avec le découragement et l'abandon. Encore à l'instant, alors que j'écris ces lignes, je reçois un message d'une énième

personne bloquée dans tous ses efforts par la plus grande des forces dans nos organisations : la force d'inertie. Qui protège de la lucidité et de l'action inventive, et laisse le champ libre à tous les effondrements et collaborations suicidaires.

Peut-on vraiment espérer que nos sociétés soient en mesure d'opérer les sauts qui s'imposent ? Peut-on espérer que la confrontation de plus en plus brutale aux turbulences de haute intensité déclenche plus de lucidité que de cécité volontaire ? L'expérience montre hélas que l'accentuation des menaces se traduit au contraire par davantage d'aveuglement de protection, et l'éjection toujours plus rapide de tous les porteurs d'initiatives créatrices. Nous aurions tous les motifs de capituler devant les craquements du monde et les délires des hommes.

Mais je préfère m'extirper de ce labyrinthe mortel, et m'inspirer de Corinne Pelluchon : « *L'espérance, c'est la traversée de l'impossible* ». <sup>124</sup>

M'inscrire dans le choix primordial posé par Cynthia Fleury « *Il y a ici une décision, un parti pris, un axiome : ce principe intangible, cette idée régulatrice, c'est que l'homme peut, que le sujet peut, que le patient peut. Il ne s'agit ni d'un vœu pieux ni d'une vision optimiste de l'homme. Il s'agit d'un choix moral, et intellectuel, au sens où le pari est posé que l'homme est capable, et surtout le respect dû au patient est également posé de ce côté-ci : il peut, il est agent, l'agent par excellence. Personne ne se dédouane de sa responsabilité [...]* ». <sup>125</sup>

On pourra arguer que, face à une vague scélérate – la vague de 30 mètres de haut, verticale, qui n'a plus rien de l'onde de référence mais devient un véritable mur – aucun bateau ne saurait résister. <sup>126</sup> Et que, par « réalisme », la bataille doit être considérée comme d'ores et déjà perdue.

Je choisis de poser, envers et contre tout, qu'il est exclu de lâcher la partie. Et m'inspirer des combattants et combattantes de l'impossible.

De Murielle Arondeau qui, en 1999, prend le gouvernail de l'hôpital de Mitrovica à la dérive au milieu d'une guerre civile: les deux camps de soignants étaient armés, à l'intérieur même de l'hôpital. Par son respect, son écoute, sa dignité, son exigence de retour à la règle, elle a pu constater: «*Je les ai désarmés – dans tous les sens du terme*». <sup>127</sup>

D'Énora Chame qui, en 2012, conduit sa mission d'Observatrice pour les Nations-unies dans une Syrie en proie à toutes les convulsions et abominations diaboliques. En la suivant dans les horreurs, et les risques extrêmes qu'elle prend à chaque seconde pour remplir sa mission, on se prend à s'interroger: «*Pourquoi?*». Sa réponse claque comme un drapeau: «*Comment imaginer rester au bord d'une piscine ou dans un lit?*». <sup>128</sup>

De Matthieu Langlois qui, le 13 novembre 2015, pénètre dans le Bataclan pour tenir sa responsabilité de chef du Groupe médical du RAID dans des conditions extrêmes où il lui faudra mobiliser toutes ses pratiques de pointe, et inventer – ne pas refuser l'obstacle de l'inconnu: «*Je me fouette à ma façon: "Si, toi, tu ne fais pas le job, personne ne le fera à ta place, alors maintenant: action!"*». <sup>129</sup>

De Michel Séguier, «*artisan d'inédits viables*» comme il se définissait lui-même. Il était parti œuvrer avec des groupes humains profondément marqués par une culture de mort après les massacres qui avaient conduit à l'extermination méthodique de plus d'un million d'êtres humains en Afrique de l'Est (1994). Au Kivu (République démocratique du Congo), il aida à penser et faire vivre une stratégie d'information sur le Sida tout à fait inédite, certes minimaliste mais qui fonctionna. L'État était défaillant, les organisations internationales hors-jeu. Il est resté les coiffeurs (!), qui se sont mobilisés pour devenir les meilleurs vecteurs d'information: dans leur «salon» (le fauteuil à un carrefour), ils offraient un espace de convivialité, où l'on a du temps, et qui convenait bien mieux que n'importe quelle affiche pour diffuser des messages de prévention. Ils se sont appelés eux-mêmes les «*coiffeurs-citoyens*». Il a pu

inventer des modalités d'écoute et de proposition pour aider des victimes des viols de guerre à se reconstruire, par la construction de démarches dont elles étaient les autrices. Toujours sur le principe de partir des potentialités des groupes humains, il a accompagné la construction de pratiques pour négocier des avancées entre Seigneurs de guerre afin de commencer à traiter le fléau des enfants-soldats.<sup>130</sup>

Bien sûr, on ne saurait faire taire en soi ce refrain insistant qui ne cesse de revenir: «*Pourquoi?*» Pourquoi aller au-devant de ce défi qui me tombe dessus? On pourrait répondre en s'inspirant du montagnard à qui le touriste de passage demande pourquoi il cherche à gravir ces montagnes. Sa réponse: «*Parce qu'elles sont là*». Parce que telle est ma responsabilité.

Même dans les situations les pires, rationnellement totalement désespérées, et quelle que soit l'issue, au moins un piton est posé: celui de la dignité.

Cela me fait souvenir d'un échange personnel avec le Commandant de bord de l'airbus pris en otage en décembre 1994 à Alger. Il avait d'emblée choisi: «*Jamais je ne m'agenouillerai devant eux. S'ils veulent m'abattre, je resterai debout.*» Et c'est lui qui, sublime perspicacité, suggéra aux preneurs d'otages, indécis et perdus, de choisir Marseille plutôt que le Proche-Orient comme destination après Alger.

Une grande décision attend chacun d'entre nous, à tout moment: voulons-nous l'abandon, ou décidons-nous, envers et contre tout, de nous mobiliser pour relever les défis que notre histoire nous pose? La première route nous conduit au mortifère et toujours plus de désespérance. La seconde nous engage à nous battre.

De mes échanges sur le terrain, je partagerai ici une rencontre vivifiante à Chamonix avec Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique.<sup>131</sup> Je lui avais posé une question: «*Supposons des vacanciers partis pour une croisière aux Bahamas, et qui se retrouvent*

en Antarctique. Vous auriez quoi à leur dire?». Laurence éclata de rire... voyant la scène de vacanciers débarquant en tongs et chemises à fleurs sur le continent blanc.

Puis elle alla droit au but : « *Eh bien, je vais puiser au fond de moi de l'énergie profonde, je sors de tout ce que j'ai appris, je sors de mon confort... et je vais essayer de m'adapter à une situation à laquelle je ne m'attendais pas.* »

Et elle ajouta ceci, décisif : « *Ça, c'est intéressant.* »

Je poursuivis : « *...et avec les autres...* » Laurence : « *Oui, et avec les autres – qui deviennent différents! C'est cela qui est passionnant : c'est vraiment l'histoire de la vie.* »

La route de l'abandon ou celle de l'invention? La réponse est nôtre.

Mais j'ajouterai trois pistes de réflexion et d'action.

Au-delà de l'individu, il nous faudra des institutions capables de tolérer – ou bien mieux : de valoriser – les personnalités créatives, au lieu, comme trop souvent et de plus en plus à mesure que les ruptures se multiplient, de les éjecter. C'est en ce moment le risque clair d'une épidémie de départs. Mais cela n'est possible que si, et seulement si, les organisations parviennent à inscrire la discontinuité dans leur agenda stratégique et leur ADN managérial. À défaut elles seront toujours sans les ressources humaines nécessaires, et toujours en retard de phase sur les nouvelles pulsations disloquées de l'histoire.

Il nous faudra aussi cultiver une grande sérénité. Qui passera par une tolérance à la finitude, un détachement d'avec la recherche de toute puissance. Quelque chose de cette sagesse profonde du secrétaire du roi du Portugal après le désastre de Lisbonne en 1755. À son souverain aux abois qui se lamentait – « *Qu'allons-nous faire?* » – il répondit sobrement : « *Sire, nous allons enterrer les morts et nourrir les vivants* ». <sup>132</sup>

Enfin, une troisième exigence, primordiale dès lors que l'on est confronté à des ruptures titanesques : au tréfonds de nos visions,

de nos actions, il y a nos armatures psychiques, nos ancrages essentiels. C'est là, dans l'obscurité des profondeurs, que nos frêles esquifs trouvent leur navigabilité, et leur sécurité ultime à l'heure des tempêtes.





## RÉFÉRENCES

- 1 Nicole Fabre: *Descartes, Un roman familial – suivi d'un échange avec Patrick Lagadec*, L'Esprit du Temps, Paris, 2021, p. 98.
- 2 À l'écoute de Nicole Fabre: « La question de la discontinuité et du chaotique – déchiffrer les résistances », vidéo, 2008. <https://www.youtube.com/watch?v=BJRZQL6XOZg>
- 3 Jean-Michel Besnier, « Ruptures, construire du sens individuel et collectif », entretien avec P.L. in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organisation – Les Échos Éditions, Paris, 2000, p. 515-531 (p. 528)
- 4 Ariane Cronel: Enquête d'avenir, <https://enquetedavenir.com/podcast/enquete-davenir-le-teaser/>
- 5 Ariane Cronel, Épisode 3: « L'avenir est-il en crise », avec Patrick Lagadec <https://open.spotify.com/episode/13ggnGV0PpbS4y5KQ3WhmI>
- 6 <https://reconcilions-nous.fr>

### LE GRAND DÉSARROI COLLECTIF

#### *Effets de surprise Progrès, Accidents, Engloutissement*

- 7 Barbara Tuchman: *Août 14*, Les Presses de la Cité, 1962, p. 19.
- 8 Pierre Varillon, *Joffre*, Fayard, 1956, p. 266.
- 9 *Halte à la croissance?* Paris, Fayard, 1972.
- 10 Rodrigo Nieto-Gómez, « The Power of “the Few: A Key Strategic Challenge for the Permanently Disrupted High-Tech Homeland Security Environment », *Homeland Security Affairs* n° 7, December 2011.
- 11 *The New York Times*, “Bomb Cyclone? Or Just Windy with a Chance of Hyperbole?”, January 18, 2023.
- 12 Marc Angrand: « Le réchauffement climatique: la menace d'une France insassurable », *Le Monde* 11 juillet 2023.
- 13 In: “Generative AI: how will the new era of machine learning affect you?”, *Financial Times*, 25 January 2023.
- 14 World Economic Forum, “*The Global Risk Report 2023*”. <https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2023/global-risks-report-2023/global-risks-report-2023.pdf>
- 15 Nouriel Roubini: *Méga-Menaces – Dix dangers qui mettent en péril notre avenir, et comment leur survivre*, Buchet Chatel, 2023, p. 15.
- 16 Jean-Claude Guillebaud: *Le Goût de l'avenir*, Seuil, 2003.

17 Jane Fonda : « La Cour suprême est devenue un cloaque d'extrême droite », *Le Monde*, 26 juin 2022, [https://www.lemonde.fr/international/article/2022/06/26/jane-fonda-la-cour-supreme-est-devenue-un-cloaque-d-extreme-droite\\_6132120\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2022/06/26/jane-fonda-la-cour-supreme-est-devenue-un-cloaque-d-extreme-droite_6132120_3210.html)

18 *Le Monde*, 14 septembre 2021, [https://www.lemonde.fr/climat/article/2021/09/14/climat-les-trois-quarts-des-jeunes-jugent-le-futur-effrayant\\_6094571\\_1652612.html](https://www.lemonde.fr/climat/article/2021/09/14/climat-les-trois-quarts-des-jeunes-jugent-le-futur-effrayant_6094571_1652612.html)

19 *Le Quotidien du Médecin*, 14 février 2023, <https://www.lequotidiendumedecin.fr/actus-medicales/sante-publique/apres-le-covid-la-france-touchee-par-une-hausse-sans-precedent-de-la-depression-les-jeunes-en>

20 « Madagascar touchée par le cyclone Freddy, « un monstre aux caractéristiques atypiques », *Le Monde* 22 février 2023, [https://www.lemonde.fr/planete/article/2023/02/21/madagascar-sous-la-menace-du-cyclone-freddy-un-monstre-aux-caracteristiques-atypiques\\_6162762\\_3244.html?xtor=EPR-32280629-\[a-la-une\]-20230222-\[zone\\_edito\\_1\\_titre\\_5\]&M\\_BT=40010712288005](https://www.lemonde.fr/planete/article/2023/02/21/madagascar-sous-la-menace-du-cyclone-freddy-un-monstre-aux-caracteristiques-atypiques_6162762_3244.html?xtor=EPR-32280629-[a-la-une]-20230222-[zone_edito_1_titre_5]&M_BT=40010712288005)

21 Oliver Darcy : « Fox News stars and executives privately trashed Trump's election fraud claims, court document reveals », *CNN*, 16 02 2023, <https://edition.cnn.com/2023/02/16/media/fox-news-stars-executives-court-documents/index.html>

22 Damien Leloup et Florian Reynaud : Opération « Story Killers » – « Les Cibles d'un usine à Fake news », *Le Monde*, 16 février 2023. <https://journal.lemonde.fr/data/2721/reader/reader.html?t=1676476686737#!preferred/0/package/2721/pub/3804/page/21/alb/158394>

23 <https://www.france.tv/france-5/c-dans-l-air/4564405-emission-du-jeudi-16-fevrier-2023.html>

24 France Inter, Secrets d'info, 18 février 2023, <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/secrets-d-info/secrets-d-info-du-samedi-18-fevrier-2023-3953950>

25 <https://www.nytimes.com/2023/02/12/world/asia/japan-elderly-mass-suicide.html>

26 <https://www.youtube.com/watch?v=raGuDFK07vY>

27 David E. Sanger : “Putin's Move on Nuclear Treaty May Signal End to Formal Arms Control”, *The New York Times*, February 22, 2023, <https://www.nytimes.com/2023/02/21/world/europe/putin-new-start-treaty.html>

28 “Tracking North Korea's Missile Launches”, *The New York Times*, Feb. 19, 2023, <https://www.nytimes.com/article/north-korea-missile-launches.html>

### ***Opérateurs en détresse***

29 Gilles Martin, *Linked In*, 16 février 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/mon-tour-de-d%25C3%25A9serter-gilles-martin/>

30 *Report on the President's Commission on the accident at Three Mile Island*, Pergamon Press, New York, 1979.

31 Dorothy Nelkin, “The experts at Three Mile Island”, *Hastings Center Research Group on Ethics*, Cornell University, 1979, p. 6.

### ***Experts dans l'inconnu***

32 Thomas Kuhn : *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 1983, p. 22.

33 Interview, *Le Monde*, samedi 29 mars 2008, p. 13.

34 Patrick Lagadec: «L'expertise aux prises avec l'extrême», dans le dossier «Expertise et décision», dossier établi par Hubert Seillan, Préventique, N° 127, Janvier-février 2013, pages 21-23.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Prev127\\_p21\\_Dossier-Lagadec-p.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/Prev127_p21_Dossier-Lagadec-p.pdf)

35 Communication personnelle.

36 Laura Conti: *Visto da Seveso*, Milan, Feltrinelli, 1977, p. 76-77.

### *Dirigeants engloutis*

37 Joseph Hendrie, Commissaire à la NRC (Autorité de sûreté nucléaire), Three Mile Island, in Nelkin D. «*Some social and political dimensions of nuclear power examples from Three Mile Island*», *The American Political Science Review*, mars 1981, vol. 75, n° 1.

38 Sénateur Harry Reid, Senate Majority Leader, Crise financière, CNN, 18 septembre 2008.

39 Agnès Buzyn, in «Covid-19: Agnès Buzyn et les fantômes de la pandémie», *Le Monde*, 25 octobre 2022.

40 Horst Rittel & Melvin Webber, «Dilemmas in a General Theory of Planning», *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.

41 Cité in E. L. Quarantelli: «A Preliminary Statement on the Different Worlds of Science and Mass Communication: Implications for Information Flow Between Them», Disaster Research Center, University of Delaware. 1990, p. 19.

42 Olivier Kempf, tweet, 16 février 2023, [https://twitter.com/egea\\_blog/status/1626324208778203142?t=tMqnFYKFMSEOTQ8VbTM5mg&s=09](https://twitter.com/egea_blog/status/1626324208778203142?t=tMqnFYKFMSEOTQ8VbTM5mg&s=09)

43 Patrick Lagadec: «Trapped in Design?», 19 Janvier 2021.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/Trapped-in-Design.pdf>

44 «Incendie de Notre-Dame: pourquoi utiliser des Canadair est une mauvaise idée – Le président américain Donald Trump a appelé à mobiliser des largages d'eau via les airs. La Sécurité Civile a rapidement contesté cette piste de sauvetage.», *Le Parisien*, 15 avril 2019, 21h53. <https://www.leparisien.fr/faits-divers/incendie-de-notre-dame-pourquoi-utiliser-des-canadair-est-une-mauvaise-idee-15-04-2019-8054049.php>).

45 Voir l'entretien de P.L. avec le Préfet Christian Frémont: «Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés», <https://www.youtube.com/watch?v=Egdl7MHREBs>

46 Radio-trottoir depuis «Le convoi de la Liberté», Instant Pol, LCI, 9 février 2022.

47 Patrick Lagadec: Responsabilité... citoyenne, au temps des crises existentielles, 16 décembre 2021. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/RESPONSABILITÉ...-citoyenne-16-12-bis-2021.pdf>

48 Irving Janis, *Groupthink – Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982 (2nd Ed.).

49 Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Company, New York, 2009. *L'Âge de l'impensable – Comment s'adapter au nouveau désordre mondial*, J. C. Lattès, Paris, 2009, p. 20-21.

50 Barbara Kellerman, *The End of Leadership*, Harper Business, Harper Collins, New York, 2012, p. xix.

- 51 Xavier Guilhou, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Les Échos Éditions, 2000, p. 125-160 (p. 127).
- 52 Xavier Raufer: « Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial », in *Ruptures créatrices*, 2000, op. cit., p. 195-212.
- 53 Henry Kissinger: *Les Années orageuses*, t. II, Paris, Fayard, 1982, p.1442.

### Gardiens du Temple et Vigies exténués

- 54 Crise de la pédiatrie: « Monsieur le président, votre silence est assourdissant », Lettre de 10 000 soignants à Emmanuel Macron, *Le Monde*, 30 novembre 2022.
- 55 “Five Days at Memorial”, Apple TV.
- 56 Julia Courvoisier, *Avocat au barreau de Paris*, “Justice: du buzz, encore du buzz, jusqu’à la nausée”, publié le 31/10/2022. <https://www.actu-juridique.fr/justice/justice-du-buzz-encore-du-buzz-jusqua-la-nausee/>
- 57 « Les contestations envers les arbitres, un poison lent qui abîme le football », *Le Monde*, 4 février 2023. [https://www.lemonde.fr/sport/article/2023/02/04/les-contestations-envers-les-arbitres-un-poison-lent-qui-abime-le-football\\_6160514\\_3242.html#xtor=AL-32280270-%5Bdefault%5D-%5Bios%5D](https://www.lemonde.fr/sport/article/2023/02/04/les-contestations-envers-les-arbitres-un-poison-lent-qui-abime-le-football_6160514_3242.html#xtor=AL-32280270-%5Bdefault%5D-%5Bios%5D)
- 58 Corinne Pelluchon: *L'Espérance, ou la traversée de l'impossible*, Paris, Bibliothèque Rivages, 2023, p. 21.
- 59 Irène Frachon: *Mediator 150mg – Combien de morts?*, Paris éditions-dialogues.f, 2011. Voir aussi: Irène Frachon, Éric Giacometti et François Dupras: *Mediator. Un crime chimiquement pur*, Paris, Delcourt, 2023.
- 60 *La Fille de Brest* est un film français réalisé par Emmanuelle Bercot, sorti en France le 23 novembre 2016. Il retrace la lutte d'Irène Frachon pour révéler ce qui deviendra l'affaire du Mediator.  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/La\\_Fille\\_de\\_Brest](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Fille_de_Brest)
- 61 Françoise Rudetzki, *Après l'attentat*, Calman Levy, 2016, p. 9-10-11.
- 62 Patrick Lagadec: *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques* Collection Manitoba, Les Belles Lettres, Paris, 2015. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/10/Lagadec-Le-Continent.pdf>
- 63 Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, Little, Brown and Company, New York, 2009. *L'Âge de l'impossible – Comment s'adapter au nouveau désordre mondial*, J. C. Lattès, Paris, 2009., p. 117.
- 64 Cynthia Fleury: *Ci-gît l'amer: Guérir du ressentiment*, Gallimard, Essai Folio, 2022.

### LA BATAILLE DE L'ACTION

- 65 Nicole Fabre, *Voyage en désespérance*, Cerf, 2011. (p.9;14).
- 66 In Benoist-Méchin: *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident – 10 mai-10 juillet 1940*, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.
- 67 « Les situations de crise, au cœur des tragédies grecques, n'étaient plus seulement des points clés dans des processus de changement, elles devenaient des moments de vérité où s'éclairait la signification des hommes et des événements », Randolph Starn: “Métamorphose d'une notion. Les historiens et la “crise” », *Communications*, n° 25, p. 4-18. (p. 5)

- 68 Propos recueillis par André Malraux dans *Les Chênes qu'on abat*, Gallimard, 1971.
- 69 Entretien vidéo avec Patrick Lagadec, « À l'écoute de Maurice Bellet : *Aux prises avec le chaotique* », 2004, <https://www.youtube.com/watch?v=itcj65SQatI>

### ***Dessiner de nouvelles cartes***

- 70 Peter L. Bernstein, *Against the Gods. The remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996. *Plus forts que les dieux – la remarquable histoire du risque*, Flammarion, 1998.
- 71 Edgar Morin : « Le retour de l'événement », *Communications*, n° 18, 1972, p. 6.
- 72 Adam Tooze, « Welcome to the world of the polycrisis », *Financial Times*, October 28, 2022. Voir aussi, World Economic Forum, *The Global Risk Report 2023*, déjà cité.
- 73 In: Marie-Christine Vellozzi, Marie-Thérèse Verken, Paul Guichonnet, Philippe Joutard, Hugues Lebailly: *Mont-Blanc, Conquête de l'Imaginaire*, Coll. Payot, La fontaine de Siloé, Montmélian, 2002, p. 361.
- 74 Daniel Boorstin : *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 135.
- 75 Patrick Lagadec : « Thinking differently – forewords », Colloque organisé par la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, avec le concours de Nicolas Hennin, Palais de la Découverte, 12 juin 2018.  
<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf>
- 76 Olivier Schmitz et al. (2023). *Livre blanc. Recommandations permettant d'améliorer la gestion de crise en Belgique*. Commission d'experts en matière de gestion de crise.  
[https://www.ibz.be/sites/default/files/media/docs/livre\\_blanc\\_vdef.pdf](https://www.ibz.be/sites/default/files/media/docs/livre_blanc_vdef.pdf)

### ***Inventer et engager des dynamiques d'action***

- 77 Manon Loubet : « Incendie de Bolloré Logistics, près de Rouen : pourquoi pas de sirène, ni de FR-Alert? » : Alors qu'un énorme panache de fumée a surplombé l'agglo de Rouen en raison d'un incendie chez Bolloré Logistics, lundi 16 janvier 2023, aucun dispositif d'alerte n'a été déclenché. [https://actu.fr/normandie/grand-couronne\\_76319/incendie-de-bollore-logistics-pres-de-rouen-pourquoi-pas-de-sirene-ni-de-fr-alert\\_56643146.html](https://actu.fr/normandie/grand-couronne_76319/incendie-de-bollore-logistics-pres-de-rouen-pourquoi-pas-de-sirene-ni-de-fr-alert_56643146.html)
- Stéphane Leitenberger : « Chez Bolloré, des batteries en fumée, les habitants enfumés », *lesjours.fr*, 20 Janvier 2023. « Après le gigantesque incendie dans un entrepôt près de Rouen, la préfecture continue à minimiser les risques. Les leçons de Lubrizol n'ont pas été retenues ».
- Voir aussi les informations publiées par Atmo Normandie :  
[https://www.atmonormandie.fr/sites/normandie/files/medias/documents/2023-01/2023-01-17\\_Communiq \\_1.pdf](https://www.atmonormandie.fr/sites/normandie/files/medias/documents/2023-01/2023-01-17_Communiq _1.pdf)
- 78 Esteban Bopp, Béatrice Gisclard, Gilles Martin, Karine Weiss, Jean-Pierre Condamine : « Quel concept pour l'alerte à la population à l'horizon 2021 en France? », Cap Alert, Université d'Avignon, Rapport final, Juillet 2020. Voir les travaux et initiatives opérationnelles de Patrick Lions : « Alerte – Orsec : “La protection de la population face aux risques majeurs technologiques” », 2019.  
[https://fr.slideshare.net/patricklions/alerte-orsec?qid=756242ad-26cc-4efc-ab71-fb6b7b-9fad09&v=&b=&from\\_search=2](https://fr.slideshare.net/patricklions/alerte-orsec?qid=756242ad-26cc-4efc-ab71-fb6b7b-9fad09&v=&b=&from_search=2)
- 79 Haute Autorité de Santé Publique (HAS) : « L'expertise publique en santé, en situation de crise », Février 2023.

80 Joly, P.B., Dargemont, C., Béhar, F., Bonmatin, J.M., Desquilbet, M., Ducrot, C., Kaufmann, A., Lagrange, E.: La crédibilité de l'expertise scientifique. Enjeux et recommandations – Rapport du Groupe de travail du Conseil scientifique de l'Anses, Maisons-Alfort, Anses, novembre 2022.

81 Voir l'entretien de P. L. avec le Préfet Christian Frémont: «Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés», 2004, <https://www.youtube.com/watch?v=Egdl7MHREBs>

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

Patrick Lagadec, avec l'appui de Matthieu Langlois, Patrick Lions et Sabine Cariou: «Alerte et information des populations à l'ère des crises hors-cadre et du chaotique», 21 février 2022. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2022/02/Sur-lalerte-nouveau-monde-21-02-2022.-PL09h06-revPLi3.pdf>

83 Boris Marie, «#MSGU: les pompiers du Gard en première ligne», 26 janvier 2015, *m'lactu.fr*, <http://www.mlactu.fr/une-actualite/msgu-les-pompiers-du-gard-en-premiere-ligne/2015/01/26/1228177>

84 Doris Kearns Goodwin, *Leadership – Lessons from the Presidents for Turbulent Times*, Penguin, Random House, UK, 2018, p. 338-343.

85 Oleksandra Matviichuk: «La Russie n'a pas peur de l'OTAN mais de la liberté», *Le Monde*, 27 février 2023. <https://journal.lemonde.fr/data/2741/reader/reader.html?t=1677332086318#!preferred/0/package/2741/pub/3831/page/19/alb/159592>

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

87 *National Commission on Terrorist Attacks upon the United States (2004)*, “*The 9/11 Commission Report*”, *Final Report, Authorized Edition*, Norton, p. 317.

88 *National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, 2004*, p. 299.

89 Dwyer, Jim & Kevin Flynn (2006), *102 Minutes – The Untold Story of the Fight to Survive Inside the Twin Towers*, Times Books Henry Holt and Company, LLC, New York, p. 255.

90 Dwyer, Jim & Kevin Flynn, 2006, *102 Minutes*, op. cit. p. 52.

91 Julie Hernandez, “*Recovery of the people, by the people, for the people*”, entretien avec P. Lagadec, *Crisis Response Journal*, Vol. 6, Issue 2, p. 60-61, mai 2010.

92 Gilles Mahieu: «BW response – Programme de renforcement de la sécurité civile en Brabant wallon», janvier 2023, [https://gouverneurbw.be/sites/default/files/uploads/mercuriale\\_du\\_monde\\_dapres\\_-\\_gilles\\_mahieu.pdf](https://gouverneurbw.be/sites/default/files/uploads/mercuriale_du_monde_dapres_-_gilles_mahieu.pdf)

### ***Instituer de nouvelles démarches d'aide au pilotage – La « Force de Réflexion Rapide »***

93 Patrick Lagadec: «La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises», *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35. [https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112\\_p31\\_Lagadec-p.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf)

94 Énora Chame: *Quand s'avance l'ombre – Mission à haut risque en Syrie*, Mareuil Éditions, 2022, p. 35.

- 95 Pierre Bérroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: «Rapid Reflection Forces put to the reality test», *Crisis Response*, Vol 4, Issue 2, March 2008, p. 38-40. [https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/038-040.crj4\\_2.Lagadec.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/038-040.crj4_2.Lagadec.pdf)
- Pierre Beroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: «Implementing Rapid Reflection Forces», *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, March 2007, p. 36-37. <https://www.patricklagadec.net/back-office/articles/textes-par-themes/2-pilotage/>
- 96 Marc Lerchs: *Sauve qui peut... Chroniques acides d'un secouriste ambulancier*, Préface de Patrick Lagadec, Paris, Editions La Boîte à Pandore, 2014.

### ***Réinventer nos préparations***

- 97 John Barry, *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.
- 98 Patrick Lagadec et Janek Rayer: «Des crises aux ruptures: se mettre en condition de réussite», *Administration* (Revue du Corps préfectoral), Juin 1997, <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/descriesauxruptures.pdf>
- 99 Matthieu Langlois est médecin anesthésiste réanimateur de formation, médecin au RAID, conférencier et auteur du livre: «Médecin du RAID: Vivre en état d'urgence». Dirigeant de Hot Zone Rescue.  
<https://www.linkedin.com/in/matthieu-langlois/?originalSubdomain=fr>
- 100 Patrick Lagadec et Matthieu Langlois: «Ne pas rater le retour d'expérience», <https://www.linkedin.com/pulse/ne-pas-rater-le-retour-dexp%25C3%25A9rience-patrick-lagadec/?trackingId=TfMG9yaOgPQTqNeVICbtDA%3D%3D>
- 101 <https://www.youtube.com/watch?v=V0s2i7Cc7wA>
- 102 Margherita Nasi: «L'université, refuge des déçus des écoles de commerce», *Le Monde*, daté Mercredi 1<sup>er</sup> mars 2023, p. 19, consulté sur internet le 28 février 2023.
- 103 Patrick Lagadec: «IA et gestion de crise», Publié sur LinkedIn, 16 avril 2023, <https://www.patricklagadec.net/patrick-lagadec-ia-et-gestion-de-crise/>
- 104 Todd R. LaPorte, *Organizational social complexity – Challenge to politics and Policy*, Princeton University Press, 1975, p. 345.
- 105 Mike Granatt, fondateur et premier Directeur du Civil Contingencies Secretariat, Cabinet Office, Londres, entretien avec l'auteur, 2010: «Le problème n'est plus seulement de penser en dehors du cadre... Il n'y a plus de cadre.»
- 106 «Aux prises avec le chaotiques», entretien de P. L. avec Maurice Bellet, avril 2004, in [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Vidéos Grands Témoins. <https://www.youtube.com/watch?v=itcj65SQatI>
- 107 Myriam Revault d'Allonnes, *La Crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps, Seuil, La couleur des idées*, 2012, p. 186-187.
- 108 Friederich Nietzsche, *Le Crépuscule des idoles – Les quatre grandes erreurs*, ch. 5, Mercure de France, Paris, 1908.
- 109 Karl Jaspers: *La bombe atomique et l'avenir de l'homme*, Buchet-Chastel, 1963, p. 646.
- 110 Barbara Tuchman, *La Marche folle de l'histoire*, Robert Laffont, Paris, 1985, p. 23.
- 111 Bertold Brecht, in *La Vie de Galilée*, cité par Sir R. May, «Bringing Science into Governance», in *Science and Governance in a Knowledge Society: The Challenge for Europe*, Commission européenne, Bruxelles, octobre 2000.

- 112 Munich Ré, 1980, p. 36.
- 113 Jean-Claude Ameisen, France Inter, « Sur les épaules de Darwin », 12 mai 2013, citant François Jacob, notamment : *La Statue intérieure*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1987, p. 12, 13.
- 114 Warren Berger, journaliste et expert de l'innovation : « Questions are new Answers », 11 August 2014, vidéo.
- 115 Maurice Bellet : « Aux prises avec le chaotique », entretien avec l'auteur [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net), section Vidéos Grands Témoins. <https://www.youtube.com/watch?v=itcj65SQatI>
- 116 Umberto Eco : *Le Nom de la rose*, Grasset, Paris, 1982 (Livre de Poche, 1986), p. 385-386.
- 117 Michel Séguier : « Populations en survie : inverser les logiques d'action », in Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, op. cit. p. 481-495. (p. 482).
- 118 Roy Williams, Directeur de l'aéroport de La Nouvelle Orléans lors du cyclone Katrina, Entretien avec PL., mars 2006.
- 119 Matthieu Langlois : *Médecin du RAID*, Albin Michel, 2016 (p. 86;93-94; 94-95; 144).
- 120 Xavier Guilhou, « L'Occident dans des univers mondiaux en rupture », in P. Lagadec, *Ruptures créatrices*, Paris, Les Échos Éditions, 2000, p. 125-160 (p. 107;109;113).
- 121 Daniel Boorstin, *Les Découvreurs*, Robert Laffont, Paris, 1983, p. 6.
- 122 Nouriel Roubini : *Méga-Menaces*, op. cit, p. 341.

### Bâtir des inédits viables

- 123 Robert Kennedy, *Thirteen days: a memoir of the Cuban missile crisis*, Norton, New York, 1971, p. 47-49.
- 124 Corinne Pelluchon : *L'espérance, ou la traversée de l'impossible*, Paris, Bibliothèque Rivages, 2023.
- 125 Cynthia Fleury : *Ci-gît l'amer: Guérir du ressentiment*, Gallimard, Essai Folio, 2022, Avant-propos.
- 126 <https://www.youtube.com/watch?v=ZqeAe3QuTcA>
- 127 Murielle Arrondeau : « Un management de l'extrême – Hôpital de Mitrovica, 1999 », à l'écoute de Murielle Arondeau, Directrice d'Hôpital, Directrice de l'hôpital de Mitrovica – conflit du Kosvo, 1999, 2005. <https://www.youtube.com/watch?v=aA-JGfTyd9s&t=441s>
- 128 Énora Chame : *Quand s'avance l'ombre – Mission à haut risque en Syrie*, op. cit., p. 174.
- 129 Matthieu Langlois : *Médecin du Raid, Vivre en état d'urgence*, Albin Michel, 2016, p. 35-36.
- 130 Michel Séguier : « Populations en survie : inverser les logiques d'action », op. cit. et <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=pDBPoK3vzOk&themeRefresh=1>
- 131 *Avec l'extrême*, entretien avec Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, auteur de *Seule dans le vent des glaces*, J'ai Lu, 6372, Robert Laffont, Paris, 2000. <https://www.youtube.com/watch?v=yInx2w1IHqI>
- 132 J. R. Nash, *Darkest Hours. A narrative encyclopedia of worldwide disasters from ancient times to the present*, Chicago, Nelson Hall, 1976.



## REMERCIEMENTS

*Merci à Françoise Ballanger, Sabine Cariou, Énora Chame, Amandine Lagadec, Dominique Tirmarche, pour leurs précieux retours. À Ariane Cronel, Jean-Antoine Demedardi, Xavier Denecker, Jean-Claude Gallet, Nolwenn Godard, Éric Grohin, Patrick Lions, Gilles Martin, Gilles Mahieu, Olivier Schmitz, Marie-France Steinle-Feuerbach, pour leur éclairage sur tel ou tel passage.*

*Merci à Nicole Fabre, psychanalyste, qui hélas nous a quittés. Je n'aurais jamais engagé la rédaction de ce nouveau livre sans l'incroyable énergie communicative de Nicole. Ce fut extrêmement vivifiant de naviguer avec elle au long de ce projet, chacun dans son bateau, sur ses routes personnelles et différentes – comme des navigateurs partis vers les mers les plus dures et inconnues et qui s'aperçoivent et s'encouragent au long de la route.*

*Merci à Pierre-Henri Guignard, Dominique Tirmarche, Xavier Denecker, Énora Chame, Marc Lerchs, Jean-Claude Gallet, Hugues de Jouvenel qui ont été des appuis si précieux au moment des passages les plus délicats de l'aventure.*

*Bien entendu je suis seul responsable des propos tenus dans ces pages.*

Imprimé en France  
978-2-8231-3768-2  
Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2023