

DOSSIER  
DE PRESSE

Les éditions  
**persée**  
L'ÉCRITURE PREND VIE

### Note de l'édito :

Un essai synthétique et passionnant, en écho direct aux chocs de haute intensité qui ne cessent de déferler, à la dissolution de nos socles fondamentaux comme de nos cohésions les plus essentielles. Deux lignes cardinales : **Écouter le grand désarroi** qui s'empare de chacun, du citoyen au dirigeant, en passant par l'expert, l'opérationnel, le lanceur d'alerte... Mais : dépasser le simple constat, ne pas s'enliser dans la seule plainte, ou se livrer à la seule colère. **Engager la bataille de l'action** : pour ouvrir de nouvelles routes, nous mettre en posture d'invention aussi bien dans nos visions que nos repères et pratiques collectives de navigation et de pilotage.

Parution le 20/09/2023

Littérature générale

ISBN : 9782823137682

NUART : 4818213

RIX : 13,90euros

DIMENSION : 148x210

PAGES : 114

DISPO EN EBOOK !

*Distribué par*  
**Hachette Livre**

ESSAI

Patrick Lagadec

# SOCIÉTÉS DÉBOUSSOLÉES

OUVRIR DE NOUVELLES ROUTES



## Résumé

Submergés par des vagues incessantes de désordres, de ruptures, de chocs, nous ne cessons de faire l'expérience de la perte de nos repères et de nos ancrages, de la fissuration de nos socles les plus fondamentaux. Sonnés, tétanisés, déboussolés.

Chacun des acteurs de nos sociétés se trouve également au bord d'abîmes insondables : le citoyen, l'opérateur, l'expert, le dirigeant, les gardiens du temple et les vigies eux-mêmes, sont confrontés au risque du décrochage.

L'auteur s'est lancé dans cet ouvrage pour mieux dire et saisir ces abîmes qui s'ouvrent sous nos pas. Et – puisque l'abandon ne saurait avoir le dernier mot – tenter de fixer, certes avec une immense modestie, quelques pitons de sécurité, et ouvrir des voies de sortie.

En dépit de tous les obstacles et autres tentations de capitulation, il s'agit de proposer des actes d'ouverture, pour permettre, engager, et gagner la bataille de l'action.

## Auteur



Patrick Lagadec, diplômé de l'ESSEC et de l'EHESS, Docteur d'État en Science politique, directeur de recherche honoraire de l'École polytechnique, est désormais intervenant dans le domaine de la prévention et du pilotage des crises majeures, du leadership en milieu instable et largement inconnu.

Il a publié une vingtaine d'ouvrages, salués par de nombreux prix. Il intervient régulièrement à la télévision et la radio, ou sur des sites internet, notamment lors de grands chocs comme le 11 Septembre ou Fukushima.

Son propre site internet apporte de très nombreux points d'appui en livres, articles, vidéos...

<https://www.patricklagadec.net>

## Nous contacter

Alicia TURPIN  
communication@editions-persee.fr  
02 40 75 90 95  
Centre Chester Carlson  
2 rue Gutenberg  
44980 Sainte-Luce-sur-Loire



# INTERVIEW AUTEUR

## PATRICK LAGADEC

QUESTION : PATRICK LAGADEC, POURQUOI CE LIVRE APRÈS TOUS CEUX QUE VOUS AVEZ DÉJÀ ÉCRITS SUR LA GESTION DE CRISE ?

**Patrick Lagadec :** *Oui, j'ai déjà beaucoup publié sur le pilotage des crises. Mais il est devenu urgent de comprendre que notre univers a radicalement changé. Nous n'en sommes plus du tout aux accidents et même catastrophes qui venaient impacter tel ou tel ensemble industriel ou humain. Nous devons désormais traiter des méga-chocs (on l'a vu cet été avec les canicules hors norme et les orages extrêmes), des crises systémiques (on l'a vu avec le covid), des conjonctions de multiples crises (l'énergie, la géostratégie, la guerre...) ; plus nouveau encore, nos socles sociétaux, nos fondamentaux (que l'on songe à l'attraction exercée par les "vérités alternatives"), nos tissus sociaux sont devenus extrêmement sensibles et fragiles, au bord de la surfusion (on l'a vu avec les émeutes urbaines). Dès lors ce sont des états du monde prêts à être submergés, et à basculer dans des configurations inconnues, qu'il nous faut considérer et traiter, sur tous les fronts.*

*Il était donc crucial que la réflexion, et les propositions, soient en phase avec ce nouvel état du monde. Certes, il est bien plus confortable de continuer à psalmodier les bonnes règles de gestion de crise – qu'il faut bien évidemment continuer à connaître, faire connaître, et appliquer –, mais il est d'importance existentielle de ne pas être « en retard d'une guerre ».*

QUESTION : COMMENT AVEZ-VOUS CONSTRUIT VOTRE LIVRE ?

**Patrick Lagadec :** *J'ai voulu tout d'abord – dans une première partie : Le grand désarroi collectif – prendre la mesure des défis à traiter, en écoutant les différents acteurs concernés : le citoyen, l'expert, l'opérationnel, le dirigeant, le lanceur d'alerte. Chacun d'eux est profondément atteint par les bouleversements du monde. Il fallait les écouter chacun, pour entrer dans la complexité du défi. Mais il faut aller au-delà de cette écoute.*

*J'ai donc voulu ensuite proposer des pistes d'action, même et surtout si les rebonds sont difficiles – La bataille de l'action. La première exigence est de construire de nouvelles cartes, comme les grands navigateurs le firent au XIV<sup>ème</sup> siècle. Ensuite, il s'agit de repenser bien des fondamentaux pour chaque acteur concerné : l'expert, le dirigeant, l'opérationnel, le citoyen. J'insiste sur un point opérationnel décisif : instituer de nouvelles modalités d'aide à la navigation dans nos milieux instables et chaotiques – c'est ma pratique de la « Force de Réflexion Rapide ». Mais ces percées ne sauraient advenir ni porter leurs fruits sans un renouvellement majeur de nos préparations. On se plait très souvent à dire que la crise est source d'opportunités. Je réponds régulièrement qu'il n'y a d'opportunité que pour les acteurs préparés. En l'espèce, la clé essentielle est de pouvoir passer d'une culture de réponses acquises à une culture de questionnements ouverts et inventifs, conduisant non à l'application de règles connues, mais à l'invention de perspectives, de chemins et de modalités concrètes répondant à d'autres visions et d'autres dynamiques d'action.*

---

## QUESTION : NE CRAIGNEZ-VOUS PAS QUE CE LIVRE SOIT PAR TROP INQUIÉTANT ?

**Patrick Lagadec** : *J'ai effectivement souvent entendu cette réaction instinctive : « C'est inquiétant ! ». Comme si tout énoncé rendant compte de l'état de notre monde était à taire, à édulcorer. Comme s'il ne fallait surtout pas laisser entrevoir dans un écrit ou un propos... ce qui s'étale sous nos yeux. Non : masquer le réel ne le fait pas disparaître ou s'arranger par miracle. Il importe au contraire d'ouvrir les yeux, de se mobiliser et d'agir. L'aveuglement est certes bien confortable au moment où il triomphe, mais le confort illusoire laisse rapidement la place à la tétanisation et au naufrage quand le voile se déchire, et que la désespérance s'installe devant l'incapacité à faire autre chose que de l'évitement à la petite semaine.*

## QUESTION : VOUS PRÔNEZ DONC L'ACTION : MAIS N'EST-CE PAS ILLUSOIRE VU LES DIFFICULTÉS QU'IL S'AGIT DE TRAITER ?

**Patrick Lagadec** : *Je rétorquerai en reprenant ce mot de Shakespeare que je cite en introduction : « On ne peut attendre le progrès comme on attend une pluie miraculeuse qui tomberait soudain du Ciel ». (Le Marchand de Venise). Se mobiliser, s'arracher à la tyrannie de la passivité ne garantit pas le succès. Mais se bunkériser dans la capitulation n'a jamais apporté de solution féconde. C'est bien pourquoi je tiens à ouvrir des perspectives, des modes d'action, à citer des grands témoins exemplaires. Je préfère regarder en haut, que de regarder nos pieds en attendant le déluge.*

## QUESTION : VOUS TRACEZ DES PISTES, MAIS ON AURAIT ATTENDU DES PRISES DE POSITION BEAUCOUP PLUS DURES. JANCOVICI, LUI, OSE : "PAS PLUS DE 4 VOYAGES EN AVION DANS TOUTE SON EXISTENCE" ?

**Patrick Lagadec** : *Oui, sur tous les sujets, j'aurais pu tenter la tâche impossible, et bien téméraire et pour tout dire déplacée, de livrer une liste infinie des décisions auxquelles on ne peut échapper. Mais je me situe dans la ligne de ce qui fut fait aux Etats-Unis en matière de santé publique à la fin du XIXème siècle. John Barry , qui a analysé cette période dans son étude sur la grippe espagnole, le souligne : « Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle ». Et quand la grippe submergea le continent ils furent prêts à se saisir de cette menace gigantesque qui appelait, non pas telle ou telle disposition technique, mais l'aptitude à répondre à un défi de santé publique d'envergure extrême, l'aptitude à comprendre un problème de biologie. Ils avaient révolutionné les études de médecine, en les faisant sortir des collèges de théologie pour leur donner un environnement propre. Certes, pour ce faire, ils durent créer une université nouvelle – Baltimore –, car les institutions huppées refusèrent les sauts nécessaires. Les refus culturels sont si décisifs qu'il est bien plus important de les mettre au centre de l'analyse que de délivrer des séries de diktats. Cela ne veut pas dire que des injonctions ne doivent être énoncées – mais tel n'était pas mon objectif le plus fondamental.*

*Mettons en place les conditions pour que ces options difficiles qu'il va nous falloir penser, inventer, construire, engager, puissent être effectivement prises en charge par toutes les composantes de nos sociétés – par les dirigeants, mais pas uniquement eux.*

---



QUESTION : ON A L'IMPRESSION QUE VOUS TOMBEZ DANS UN « EN MÊME TEMPS » QUI LAISSE SUR SA FAIM. LE CITOYEN, L'EXPERT, LE DIRIGEANT – FINALEMENT VOUS NE DONNEZ PAS DE LECTURE BIEN NETTE ?

**Patrick Lagadec :** Répondre à nos défis oblige à ouvrir largement les analyses.

*Ainsi, pour le citoyen : il faut prendre la mesure de sa colère, de son sentiment d'abandon quand les épreuves s'accumulent ; il faut le suivre quand il exige d'être informé. Mais il faut aussi exiger de lui qu'il se comporte en adulte – ce qu'il réclame d'ailleurs à tout instant. Il ne peut clouer les dirigeants au pilori pour leur manque d'information, et dans le même temps se mettre aux abonnés absents quand un maire organise une réunion d'information ; il ne peut exiger des mesures de sécurité et dans le même temps dire que si le Gouvernement ne les fait pas appliquer de la façon la plus dictatoriale il ne les appliquera pas.*

*De même pour le dirigeant : on ne peut accepter qu'il refuse de se préparer aux défis actuels, qu'il prône en toute occasion que « le citoyen est le premier acteur de sa sécurité », et dans le même temps qu'il freine toute initiative d'information des populations... Mais, à l'inverse, il faut reconnaître pleinement les difficultés abyssales du leadership dans les circonstances actuelles. Souvent, il serait intéressant de demander aux dirigeants leur cahier de doléances. Comme me le disait un préfet : "Vu les risques majeurs encourus, j'ai demandé aux 8 000 habitants d'un quartier d'évacuer, ils ont largement refusé, et il a fallu en hélicoptère évacuer un grand nombre pendant la nuit. Le lendemain, alors que je circulais en barque dans les rues, je me suis fait traiter de "salaud" et certains m'ont dit : "Vous auriez dû nous évacuer de force".*

QUESTION : SI VOUS AVIEZ UNE SUGGESTION À FAIRE, VOUS RETIENDRIEZ LAQUELLE ?

**Patrick Lagadec :** Il y aurait tellement à dépasser, à inventer. Mais, pour répondre à la question, retenons-en une : construire un dispositif – comme je le disais sur ce que firent les savants américains pour se préparer aux défis des problèmes de santé publique à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle – permettant à des étudiants décidés à « faire autrement » de se préparer à un monde marqué par l'instabilité, la volatilité, le chaotique ; un monde qui exigera moins des power-points de solutions qu'une aptitude à l'invention, personnelle et collective. Une telle institution pourrait être irriguée par des intervenants eux aussi totalement en phase avec cette exigence d'invention – des intervenants qui, trop souvent pour ne pas dire très régulièrement, se trouvent rejetés de leurs entreprises et administrations pour avoir fait montre de trop d'inventivité. Quels que soient les défis, nous aurons un besoin vital de ce type de ressources. À défaut, il ne restera que l'invective, le conflit délétère, la désespérance, et la fuite dans une capitulation fatale.

QUESTION : MAIS REVENONS À L'INTENSITÉ DE NOTRE VÉCU SUR CE QUE VOUS TRAITÉZ : LA PEUR. NE PENSEZ-VOUS PAS QUE C'EST FINALEMENT LE POINT CRITIQUE QUI NOUS BLOQUE, NOUS FAIT CHOISIR L'ÉVITEMENT ? ET QUE FAIRE ?

**Patrick Lagadec :** Comme me le disait récemment un grand responsable opérationnel : « La peur ne dissout pas le danger ». Oui, il est normal que nous ayons peur. Ce sont là des enjeux, des perspectives qui ne sauraient porter vers des allégresses légères. La seule façon de pouvoir naviguer, en dépit de cette peur, c'est la préparation.

---

*Une préparation intellectuelle, pour ne pas arriver sur ces terrains avec des cartes trompeuses, enjolivées, en retard d'une guerre. Une préparation en commun, car il va falloir tisser bien des compétences et des énergies pour trouver des voies de passage. Une préparation opérationnelle, c'est-à-dire la capacité à faire montre d'une inventivité sans précédent, loin de la seule application des procédures convenues. C'est cela qui permettra, non de dissoudre la peur, mais de naviguer en dépit de la peur, de dompter cette peur qui va de pair avec toute plongée dans l'inconnu.*

QUESTION : QU'AVEZ-VOUS À DIRE DU TRAITEMENT DES CRISES MAJEURES DANS LES MÉDIAS ?

**Patrick Lagadec** : *Les médias ont une mission particulièrement difficile. Là aussi le terrain est à risques formidables. On les a souvent documentés, notamment en matière de couverture des actes terroristes. Pour aller à l'essentiel, je dirai que j'ai maintes fois plaidé pour que les rédactions se dotent, elles aussi, de Forces de Réflexion Rapide pour venir en appui aux équipes de journalistes directement au front. Sans cela, les pièges pourraient fort bien avoir raison de la crédibilité des organes de presse, les exposer à des manipulations perverses, et bientôt mettre en péril la fonction essentielle d'information dans une démocratie.*

QUESTION : VOUS CITEZ DE NOMBREUX TÉMOIGNAGES DE FEMMES ET D'HOMMES QUI VOUS ONT MARQUÉ. POURQUOI ?

**Patrick Lagadec** : *Dans tout le parcours que je propose au lecteur il y a un fil décisif : une capacité des personnes à se mobiliser, à se dépasser, à se réaliser, à entraîner les autres, par ces inventions et implications qui les dépassent. Oui, j'ai cité aussi bien Murielle Arondeau, Enora Chame, Irène Frachon, Jean-Claude Gallet, Matthieu Langlois, Françoise Rudetzki, Michel Séguier, et d'autres encore que j'ai eu la chance de pouvoir écouter : pour nous donner l'énergie et l'audace, l'intelligence et la générosité, de relever les défis de notre histoire.*

# EXTRAITS ET CITATIONS

## SOCIÉTÉS DÉBOUSSOLÉES

### LE GRAND DÉSARROI

#### **Le citoyen naufragé :**

##### **Abandonné**

p. 23. *«Nous avons été abandonnés.» Le cri des victimes du cyclone Katrina (2005) à la Nouvelle-Orléans, si souvent repris...*

##### **Révolté**

p. 24. *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.*

##### **Paniqué**

p. 24-25. *Le citoyen assiégé ne sait plus vers qui se tourner. Il sent les autorités perdues, plus promptes 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.*

##### **En colère**

p. 25. *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 ».*

##### **Révulsé**

p. 25. *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.*

#### **L'opérateur en détresse :**

##### **Impuissant**

p. 27-28. *C'est le responsable de la sécurité informatique qui ne sait plus à quel saint se vouer. 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.*

##### **Écrasé**

p. 28. *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.*

## **Attaqué**

*p. 28. 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.*

## **L'expert jeté dans le vide**

### **L'inconnu**

*p. 30. 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 ».*

### **Le déraisonnable**

*p. 30. Nous sommes armés pour tout, à condition que cela reste « raisonnable ». Qu'advient-il quand, dans tous les domaines, on est confronté au « déraisonnable ? ».*

## **Le dirigeant englouti :**

### **Terres barbares**

*p. 33. Clé de voûte d'un système de plus en plus instable, le dirigeant est jeté dans une situation de plus en plus intenable.*

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

*p. 35. 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.*

*p. 36. 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.*

### **Le champ de bataille des concurrents politiques**

*p. 38. 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 ! ».*

### **Le champ de bataille de l'opinion**

*L'inertie :*

*p. 38. 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"»*



*Le blocage :*

p. 39. «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 3e 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. »

*Le champ de bataille des organisations :*

p. 39. 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.

*Des handicaps profonds :*

p. 45. 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.

## LA BATAILLE DE L'ACTION

p. 55. 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». À nous, quelles que soient notre place et nos responsabilités, de nous mobiliser pour l'action.

### **Dessiner de nouvelles cartes**

p. 57. 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.

p. 59. Pour retrouver quelque assise, les déboussolés ont un besoin vital d'une lucidité active. Et de signes clairs de détermination. On pourra songer au XVIe 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.

p. 59. Je songe ici, par exemple, à l'initiative du Général Jean-Claude Gallet, Commandant la Brigade des Sa-peurs-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.

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

#### **L'expertise, nouveaux repères**

p. 61. 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.*

### **Informer les citoyens**

*p. 61. 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.*

*p. 65. 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 ?*

### **Le pilotage**

*p. 65. Une grande modestie s'impose: nul n'a la grammaire de référence pour dirigeant dans les univers déstructurés qui ne cessent de s'imposer, sur tous les fronts.*

*p. 66-67. [en substance] Des pistes d'action. Être prêt : à se saisir de l'inconnu ; à traiter une hémorragie ; à prendre du recul — il s'agit désormais de basculer du monde des réponses vers celui des questions ; à interroger l'expertise, tout en respectant son indépendance : «Quelles sont les limites de fiabilité de vos expertises?» ; à dessiner des futurs. Nécessairement, il y aura des paris à faire: attendre les preuves pour décider, c'est se condamner à se faire engloutir.*

### **Retisser la confiance**

*p. 68. 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.*

### **Le choix des dirigeants**

*p. 71. 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.*

### **Des citoyens adultes**

*p. 72. 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.*

*p. 76. Lucidité, responsabilité partagée — chacun dans son rôle, dynamique positive : voici des lignes forces pour relever les défis de notre histoire présente.*

## **La « Force de Réflexion Rapide »**

*p. 77. 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.*

*p. 77-78. Quatre lignes d'interrogation vont occuper le groupe :*

*« De quoi s'agit-il, vraiment? »*

*« Quels sont les pièges ? »*

*« Quelles sont les cartes d'acteurs à considérer? »*

*« Une, deux, idées d'initiatives créatrices, de combinaisons de dynamiques inspirantes ».*

p. 78. 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.

### **Réinventer nos préparations**

p. 82. Il ne s'agit pas : de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à lui faire face ; 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.

p. 85. 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. Comme le souligne John Barry : «il nous faut forger des personnalités capables de penser et d'agir de façon nouvelle ».

### **Le discernement et l'audace**

p. 92. 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. »

## **BÂTIR DES INÉDITS VIABLES**

### **La décision personnelle**

p. 101. 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.

### **Des institutions engagées**

p. 102. 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.

# EN SAVOIR PLUS...

## *SUR L'AUTEUR PATRICK LAGADEC*

Patrick Lagadec, diplômé de l'ESSEC et de l'EHESS, Docteur d'État en Science politique, directeur de recherche honoraire de l'École polytechnique, est désormais intervenant dans le domaine de la prévention et du pilotage des crises majeures, du leadership en milieu instable et largement inconnu.

Il a consacré plusieurs décennies à des travaux de terrain sur les crises hors cadres, pour construire une intelligence de ces univers déroutants, et forger de nouveaux repères pour le pilotage stratégique désormais requis, sur tous les fronts.

Il a notamment développé et appliqué la démarche de «Force de Réflexion Rapide», comme outil d'aide à la décision en situation de grande opacité ; il accompagne les organisations, en France comme à l'étranger, pour les aider à développer leurs compétences aussi bien par des conférences, des séminaires, des exercices de simulation non conventionnels, ou des retours d'expérience.

Il a publié une vingtaine d'ouvrages, salués par de nombreux prix : Prix de Sécurité civile, prix Raymond Delaby des Installations classées, prix Fritz Winter, et le prestigieux prix international de la Fondation Engelberg.

Il intervient régulièrement à la télévision et la radio, ou sur des sites internet, notamment lors de grands chocs comme le 11-Septembre ou Fukushima.

Son site internet apporte de très nombreux points d'appui en livres, articles, vidéos...

<https://www.patricklagadec.net>

### **OUVRAGES PUBLIÉS :**

- 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 coeur 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