



PROMOTION *GÉNÉRAL GALLOIS*
2016 -2017

L'ANTICIPATION

DES CRISES

Lieutenant-Colonel CRAMPÉ
sous la direction du Général BOONE

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
ABSTRACT	5
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 – L'ANTICIPATION DES CRISES. DE QUOI PARLE-T'ON ?.....	13
1. Ainsi naissent et grandissent les crises	13
2. L'idéalisme et le déni du réel	16
3. Pourquoi anticiper ?.....	18
4. L'anticipation : un outil de raison	20
5. Comment définir l'anticipation ?	21
6. Des outils et des interrogations.....	22
CHAPITRE 2 – COMMENT ANTICIPER LES CRISES ?.....	24
1. Prolégomènes.....	24
2. L'esprit de l'anticipation : connaître le but, l'objectif politique.....	26
3. Le but de la planification par scénario.....	28
4. L'identification des variables clés du futur	30
5. L'exploration des futuribles : l'analyse morphologique.....	31
6. La détermination des futurs probables.....	31
7. Le souhaitable face aux probables : des scénarios au processus de planification	32
CHAPITRE 3 - PERTINENCE DE L'ANTICIPATION FACE AUX ENJEUX DE SÉCURITÉ INTÉRIEURE	33
1. Des forces de sécurité exposées à une menace de haute intensité qui modifie profondément la réponse opérationnelle.....	33
2. L'intelligence de sécurité territoriale : clé de voûte de la réponse de sécurité.....	35
3. La démarche prospective de sécurité : une démarche partenariale	37
4. L'exigence de formation	37
5. La démarche prospective : une définition locale	39
6. Le processus de la démarche prospective.....	40
QUE CONCLURE ?	42
1. L'anticipation des crises, une nouvelle stratégie pour le décideur ?.....	42
2. Le besoin d'une inspiration forte	43
3. Que faire dans l'immédiat ?	45
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	46

RÉSUMÉ

Le 11 septembre 2001, l'équilibre mondial a basculé avec les attaques du World Trade Center et du Pentagone. Ces attentats d'une intensité inouïe ont ouvert une nouvelle page de l'histoire contemporaine. Et depuis cette date, l'Occident lutte contre des terroristes fanatisés qui veulent remettre en cause les fondements de la vieille civilisation gréco-latine.

C'en est fini des illusions de paix et de démocratie universelle, sous l'égide de l'Europe et des États-Unis. Assurément, l'Ouest est entré de plain-pied dans une crise permanente avec l'islamisme radical et ses groupes terroristes toujours plus nombreux, toujours mieux organisés, toujours plus déterminés à imposer leurs lois et leur vision du monde.

Oui bien sûr, l'Occident est plus que jamais confronté à la menace terroriste. Mais dans le même temps, il doit faire face au défi stratégique des pays émergents, au défi économique et financier, au défi démographique avec une population vieillissante face à la jeunesse montante des autres continents...

La chute de l'Occident est-elle irrésistible ? Oui, si l'on juge une certaine élite incapable de triompher de la marche du monde, incapable de changer le sens de cette route, toujours la même. Oui, si l'on juge cette élite qui gît tristement effondrée, impuissante, découragée, las de la grande lassitude des vaincus.

Il est pourtant encore possible d'arrêter ce déclin si des chefs se nourrissent à nouveau d'héroïsme, de cet héroïsme qui repose dans l'exercice patient et généreux de l'effort et qui s'est tant de fois manifesté tout au long de l'histoire.

L'Occident a besoin de chefs au caractère trempé, courageux et prêts à tous les efforts parce qu'on ne triomphe ni de soi, ni du politiquement correct, ni des autres, ni du mal, ni de la vie, ni de la mort, avec des billevesées et des frivolités. On triomphe de soi, de la pensée unique, de la décadence et des crises qui menacent de péril de mort l'Occident, en prenant racine dans le passé, en agissant au présent et en se projetant dans l'avenir.

Se projeter dans l'avenir, « *se préparer pour être prêt* ». Telle est la juste loi pour celles et ceux que le présent chloroforme, illusionne... Et parce que « *l'espérance est un trésor* », il faut nous projeter avec confiance dans l'avenir afin de reprendre les fils de notre histoire et anticiper ainsi les futurs possibles pour mieux y répondre.

Anticiper les futurs possibles pour mieux y répondre. Voilà l'enjeu auquel les décideurs d'aujourd'hui et de demain doivent faire face. Pour cela, il convient de s'extirper de l'immédiateté qui s'est progressivement érigée en « *ultima ratio regum* » et utiliser à nouveau les outils d'anticipation qui permettront de s'arracher des pièges d'une modernité captieuse parce qu'au « *bout de nos peines, il y a la plus grande gloire du monde, celle des hommes qui n'ont pas cédé* »¹.

1 De GAULLE Charles, discours du 14 juillet 1943.

ABSTRACT

On September 11, 2001, the world was rocked by the terrible attacks of the World Trade Center and the Pentagon. These attacks of unprecedented intensity have opened a new page of contemporary history. Since then, the West has been fighting fanatic terrorists who want to question the foundations of the old Greco-Latin civilization.

This is the end of the illusion of peace and universal democracy under the aegis of Europe and the United States. Surely, the West has stepped into a permanent crisis with radical Islamism and its increasingly organized terrorist groups, ever more determined to impose their laws and their vision of the world.

Yes, of course, the West is, more than ever, confronted with the challenge of terrorism. Yet, at the same time, it must also face the strategic challenges posed by developing nations, economic and financial challenges, and demographic challenges in light of an aging domestic population versus the growing birth rate of other continents.

Is the fall of the West irresistible? Yes, if we judge a certain elite incapable of triumphing over the weariness of this march of the world, incapable of changing the direction of this road, it will be. Yes, if one judges this elite who lies sadly collapsed, impotent, discouraged, exhausted with the great lassitude of the vanquished.

It is possible to stop this decline if the leaders nourish themselves with that heroism which has so often manifested itself in the most disturbing moments of history. No, if leaders once again nourish themselves with that valor which rests in the patient and generous exercise of effort.

The West needs leaders who are tempered, courageous and ready to make every effort because we do not triumph over ourselves, nor political correctness, nor others, nor evil, nor life, nor death, with nonsense and frivolities. One triumphs over the self, the one thought, the decadence and the crises that threaten the death peril of the West, taking root in the past, acting in the present and projecting into the future.

To project oneself into the future, "to prepare to be ready." Such is the just law. And just because "hope is a treasure," we must project ourselves with confidence into the future in order to take up the threads of our history and anticipate possible futures to better respond.

This is the challenge that policy-makers of today and tomorrow face. To do this, we have to extirpate ourselves from this immediacy which has gradually become an *ultima ratio regum*, and regain the tools of anticipation that will enable us to tear ourselves from the traps of a captious modernity because "*at the end of our sorrows, there is the greatest glory in the world, that of men who have not given in*".

« *L'avenir appartient de préférence non pas à celui qui le rêve dans le vide ou le planifie dans l'abstrait mais à ceux qui en tenant leurs promesses et en assumant leurs responsabilités impriment leur marque sur lui* »

Gustave Thibon

INTRODUCTION

« *Le monde dans lequel nous luttons pour la sécurité et pour la paix est né dans la sidération. Les attentats du 11 septembre 2001 ont fait basculer les esprits dans une compréhension différente* »². A vrai dire, la sidération a traversé tout le début du XXI^e siècle comme une traînée de poudre. Sidération devant l'effondrement des régimes d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient sous la force imprévisible des printemps arabes ; sidération devant le chaos syrien et les atrocités que la guerre civile a nourries et fortifiées ; sidération devant les attaques qui, en France, ont émaillé les deux dernières années de leur lot de convulsions terribles et d'un niveau de barbarie que notre pays avait rarement atteint depuis la fin de la deuxième guerre mondiale ; sidération devant la grande marche de millions de réfugiés à travers les Balkans et devant « *l'impuissance de la puissance* », selon l'oxymore de Bertrand Badie, à réguler ces flux massifs.

Depuis la fin de la guerre froide, les crises et les conflictualités ont connu « *une mutation, une mondialisation et une hybridation telles qu'elles débordent aujourd'hui du cadre statique et rétrospectif où elles s'étendaient jadis* »³. Incontestablement, dans le domaine de la sécurité comme dans bien d'autres, « *le monde compliqué d'hier a muté vers un monde complexe* »⁴.

Et dans ce monde complexe, il ne s'agit plus de gérer les risques qui, par essence et par nature, peuvent être estimés, calculés, limités. Non dans ce monde complexe, il s'agit de « *décider dans l'incertitude* »⁵, il s'agit de décider sans pouvoir dissiper le « *brouillard de la*

2 De VILLEPIN Dominique, « *Mémoire pour la paix en temps de guerre* ».

3 RAUFFER Xavier, revue « *Sécurité nationale et sécurité collective* » - mars 2005.

4 MERCIER Denis (général d'armée aérienne), intervention à l'école de guerre le 23 septembre 2016.

5 DESPORTES Vincent (général).

guerre »⁶, sans pouvoir évaluer jusqu'au terme de leurs conséquences, les logiques et les tendances qui s'affrontent. Toute une différence !

Assurément, le monde fait face à un nouveau paradigme qui rend plus difficile la compréhension des luttes et des combats alors que, dans le même temps, l'avenir de l'Occident et l'avenir de notre civilisation sont menacés.

Oui, le monde cloisonné est mort. La fin de la guerre froide a fait émerger une nouvelle époque sous nos yeux ébahis. Les premières caractéristiques de cette période offrent de profonds bouleversements opérés avec l'intégration de l'économie mondiale, une pression décuplée sur les systèmes écologiques, une multiplicité de connexions entre les outils technologiques, entre les organisations et les entreprises, une rapidité des échanges de matériel, d'énergie, d'informations... Nous sommes dans un monde complexe et nous peinons à le gérer !

Loin de la « *mondialisation heureuse* »⁷ et des espoirs qu'elle semblait porter, la globalisation a donné naissance à un monde « *ouvert* », à un monde qui se caractérise par la « *fin des territoires* »⁸, mais aussi à un monde où, paradoxalement, se multiplient les replis identitaires, les lignes de démarcation et de protection : mur de sécurité entre Israël et les territoires palestiniens ; barrière du Rio Grande et du Nouveau-Mexique pour empêcher les migrants d'entrer aux États-Unis ; murs au Bangladesh qui entourent les enclaves et des frontières en pointillés ; grillage entre la Hongrie et la Serbie pour barrer la route aux migrants du Moyen-Orient... La mondialisation avance comme la frontière américaine... en installant « *des barbelés sur la prairie* »⁹...

Oui, nous sommes bien dans un temps de mue, un temps de crise ; un temps dangereux et inquiétant. « *Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et dans ce clair-obscur surgissent les monstres* » prophétisait Gramsci¹⁰ depuis sa prison. Cette métamorphose s'opère à grands coups de séismes et de monstruosité insoutenables : Paris,

6 CLAUSEWITZ Carl Von, « *De la guerre* ».

7 MINC Alain.

8 BADIE Bertrand.

9 René GOSCINNY, « *Lucky Luke* » (1967).

10 « *Cahiers de prison* » (1948).

Nice, Bruxelles, Saint-Étienne-du-Rouvray, Orlando, Berlin, Istanbul... Tous les jours sont désormais porteurs de leur lot d'horreurs, « *chaque fois, c'est un carnage, mais c'est un carnage auquel nous nous habituons. Qu'est-ce qu'un mois sans attentat ? Une anomalie*¹¹ ».

Au fond d'eux-mêmes, bien des Occidentaux ont fini par accepter la normalité du quotidien, la fatalité d'un temps « *qui ne peut souffrir ni ses vices, ni leurs remèdes* »¹². Au fond d'eux-mêmes, les Occidentaux ont intériorisé la présence dans leurs vies de la violence, notamment la violence islamiste, même s'ils ne savent toujours pas quelles conséquences en tirer et comment endiguer cette violence qui semble inéluctable... Mais jusqu'à quand l'insupportable, l'effroi et le chaos seront-ils supportés ?

Incontestablement, les crises et les conflits se succèdent et accaparent l'attention médiatique. Et en réponse, « *nous ne voyons rien venir* »¹³, pour paraphraser Charles Perrault, parce que l'action semble tétanisée, prise au piège du « *culte de l'urgence* »¹⁴ et sa rationalité limitée. Plus que jamais, les élites donnent l'impression de « *naviguer à vue* » parce que « *les décisions sont placées sous le sceau de l'immédiateté. Elles ne s'inscrivent pas dans une perspective historique* »¹⁵.

Il n'y a plus d'initiative de long terme, plus de pensée stratégique, plus d'appel à l'imagination pour construire un avenir lancé à toute allure dans une direction que personne ne semble pouvoir arrêter, changer, inverser... Et pour répondre aux crises, c'est « *ce soir on improvise* »¹⁶.

Assurément, « *notre maison brûle et nous regardons ailleurs* »¹⁷ ; pour éteindre les crises dont le nombre ne cesse de croître, l'improvisation semble le seul outil disponible ; pour éteindre les crises, le « *vide stratégique* »¹⁸ s'est imposé comme le nouveau logiciel de la réponse opérationnelle. Ce vide stratégique serait le produit de cette lente construction qui,

11 BOCK-CÔTE Mathieu, « *Le multiculturalisme comme religion politique* ».

12 TITE-LIVE, « *Introduction à la République Romaine* ».

13 « *Les contes de ma mère Oye* ».

14 AUBERT Nicole.

15 SOREL-SUTTER Malika, « *Décomposition française. Comment en est-on arrivé là ?* ».

16 PIRANDELLO Luigi.

17 CHIRAC Jacques, discours de Johannesburg (septembre 2002).

18 BAUMARD Philippe.

depuis la Guerre froide, a remplacé l'art de la stratégie par l'art de la tactique. « *Synonyme d'ignorance et de défaillance, le vide stratégique empêche de penser le futur et conduit à l'abandon du réel* »¹⁹.

Qui se préoccupe aujourd'hui d'anticiper l'avenir ? Qui pense à une alternative qui permettrait de ne pas subir tous ces événements qui défilent devant nous ? Qui cherche à se défaire du sens de l'histoire dans sa vision Voltairienne ou de s'en remettre à la loi du plus fort ?

Pour s'opposer à cette logique de l'urgence, une « *reconquête de soi* » s'impose ; la soif de reconquête invite à ne pas se laisser déposséder de sa propre temporalité, de ses propres rythmes et finalement de sa propre destinée. Cette reconquête de soi nécessite de réintroduire l'épaisseur du temps, la maturation, la réflexion et la méditation en lieu et place de l'impulsion, fruit amer de l'immédiateté induit par une société de plus en plus « *BFMisée* ».

Et comme toujours, face aux grands bouleversements, nous devons prendre du recul, rembobiner le fil de l'histoire pour comprendre où et comment tout cela a commencé. La tâche est complexe parce que l'intelligence collective, sous les effets de l'opium de la pensée relativiste, semble en péril de mort alors que les progrès réalisés dans le domaine des idées constituent des télescopes puissants qui devraient pourtant nous permettre de sonder les racines des « *grandes ruptures* » et des grands changements.

La tâche est complexe parce que « *le peuple* », comme l'écrivait Montherlant dans le texte consacré à la mort de Caton²⁰, « *regarde à droite, regarde à gauche, regarde en haut, regarde en bas, et il ne trouve que l'horrible. C'est quelquefois la tragédie d'un peuple, à un moment donné : il n'y a personne* ».

Mais « *l'histoire enseigne aux hommes la difficulté des grandes tâches et la lenteur des accomplissements, mais elle justifie l'invincible espoir* »²¹. Chaque chef doit se nourrir de

19 IBID.

20 « *Le treizième César* » (1970).

21 JAURES Jean.

cet indicible espoir. Une élite doit désormais se lever pour découvrir les origines de ces crises et y répondre, ce qui fait écho à l'anticipation stratégique.

Voilà pourquoi, le décideur responsable doit ressentir les palpitations et les vibrations de son époque. Il doit interpréter les secousses et les ruptures qui bouleversent jour après jour notre quotidien et comprendre les signaux faibles pour en saisir la face cachée.

Pour cela, le décideur doit s'extirper de cette gravitation irrésistible qui l'empêche de construire l'avenir alors qu'un autre monde est possible à condition d'en analyser la profondeur et l'étendue des dérives et d'anticiper, ce qui nécessite de posséder une vision d'avenir.

Mais « *on ne résout pas les problèmes avec les modes de pensée qui les ont engendrés* »²². La reconstruction d'une pensée stratégique appuyée par un outil de décèlement précoce s'impose désormais comme un levier préalable à la prise de décision. Irriguée par le concept de « *sécurité globale* », une nouvelle pensée stratégique doit permettre de concevoir les contenus et les missions qui découlent des menaces criminelles contemporaines et leurs interpénétrations.

La réflexion stratégique doit donc s'affirmer comme la « *boussole conceptuelle* »²³ du décideur, notamment dans une période qui ne semble pas amorcer la « *fin de la guerre* »²⁴, mais plutôt une multiplication des crises et des conflits alors que, corrélativement, la « *révolution des droits de l'homme* »²⁵ a donné naissance à des sociétés de moins en moins tolérantes au risque et au péril de la vie humaine.

Peu d'outils permettent d'appréhender, d'analyser et de traiter tout ce qu'on entend par sécurité globale. L'anticipation des crises et des conflits doit permettre de détecter plus en amont les menaces et leurs traductions criminelles parce qu'à « *vivre avec son temps, on meurt avec son époque* »²⁶ soulignait déjà Stendhal.

22 EINSTEIN Albert.

23 GALLULA David, « *Contre-insurrection. Théorie et pratique* ».

24 KANT Emmanuel.

25 GAUCHET Marcel.

26 « *Le rouge et le noir* » (1831).

Mais les « *prévisions sont difficiles surtout quand elles concernent l'avenir* » prévenait avec humour Pierre Dac.

Est-il possible d'anticiper l'avenir ? Répondre à cette question : tel est l'objet de ce travail qui vise, sans prétention, à identifier et à analyser les outils existants qui permettent d'envisager les futurs possibles.

Pour cela, il apparaît nécessaire d'éclairer les notions qui touchent à l'anticipation et les obstacles qui obèrent notre capacité à préparer l'avenir (premier chapitre). Définir les principes constitue un premier pas qui ouvre la possibilité de mieux étudier et évaluer les méthodes qui traduisent l'exigence collective d'une anticipation constante des crises (deuxième chapitre). Il conviendra alors de mesurer la pertinence de cette démarche stratégique sur la nécessaire anticipation des politiques de sécurité publique, notamment au sein de la gendarmerie nationale (troisième chapitre).

CHAPITRE 1 – L'ANTICIPATION DES CRISES. DE QUOI PARLE-T'ON ?

« *Le mot crise sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance dans notre savoir ; béance dans la réalité sociale où apparaît la crise* »

Edgar Morin

1. Ainsi naissent et grandissent les crises

Il est difficile de définir le mot « crise » et de le différencier des termes « *accident* » ou de « *catastrophe* ». Dans un monde qui a substitué l'intelligence du discours à l'intelligence de l'action, le mot « *crise* » a été galvaudé au point qu'aujourd'hui tout est crise : crise économique, crise politique, crise d'appendicite... Une petite herméneutique s'impose à défaut de laquelle nous pourrions apporter de vraies solutions à de fausses questions, ou inversement.

Tout d'abord, à défaut de pouvoir dire ce qu'elle est, il est possible de définir ce que la crise n'est pas. Évidemment, le mot ne s'applique pas aux événements qui renvoient, de près ou de loin, à la vision occidentale du progrès, à la progression constante et indispensable qui construisent peu à peu l'humanité. En effet, le mouvement, la marche en avant peuvent suivre, tout en connaissant des courbes plus ou moins amples, des évolutions régulières que l'expérience et l'intelligence humaine sont capables de percevoir.

Non, nous appelons crise le mal aigu qui périodiquement freine ou ralentit ce processus de marche en avant, cette transformation. Nous appelons crise cet acte subversif, transgressif qui vient bouleverser l'ordre établi, l'ordre que chacun avait envisagé, parfois imaginé... C'est cette agression qui freine ou, pire, qui entrave la réalisation du temps qui passe en créant une onde de choc au sein de l'Etat ou de la communauté au sein de laquelle elle éclate subitement...

La crise suppose donc une rupture incontrôlable, un trou d'air dans lequel les événements s'engouffrent comme un train fou, sans pilote, lancé à toute allure sur des rails conduisant à une destination inconnue !

Parler des crises à la lumière de l'évolution nécessaire du cours de la vie, du temps qui passe, c'est évoquer le chemin que parcourt l'humanité, mais c'est aussi tenir compte et admettre la plasticité d'un monde qui se détend, se fortifie et se construit par des changements, par des mouvements indispensables qui viennent soit enrichir l'ordre ancien, soit le modifier, soit le changer profondément.

La crise n'est donc pas une donnée stable, mais elle s'affirme comme un élément constitutif de l'évolution politique, économique, sociale, environnementale... En fait, il y a crise en fonction du niveau d'acceptation de l'ordre nouveau qui amorce sa marche en avant. Gérer une crise vise donc à accompagner et à faire accepter un changement qui consiste, le plus souvent, en un passage brutal d'un état vers un autre.

C'est cette discontinuité déstabilisante, parfois effrayante, que l'on va s'efforcer d'étudier, cette allure régulière de la courbe qui se trouve soudainement, brutalement interrompue sans qu'il ait été possible de l'envisager et donc de s'y préparer. Et c'est justement cette mutation imprévisible qui ouvre alors une nouvelle tendance anxiogène pour le pays, l'institution, la communauté.

Bien sûr la crise n'est pas une donnée nouvelle. *« La réflexion sur le monde d'aujourd'hui ne peut s'émanciper d'une réflexion sur l'histoire universelle. Les périodes calmes et de prospérité ne sont que des parenthèses de l'histoire. Tous les grands empires et civilisations se sont crus immortels – les empires mésopotamien, égyptien, romain, perse, ottoman, maya, aztèque, inca... Et tous ont disparu et ont été engloutis. Voilà ce qu'est l'histoire : des émergences et des effondrements, des périodes calmes et des cataclysmes, des bifurcations, des tourbillons des émergences inattendues »²⁷.*

La crise a donc toujours été une donnée essentielle du monde. Or, la particularité de la mondialisation tient à la phase de perméabilité que celle-ci a ouverte, à la circulation des marchandises et des personnes qui rendent désormais les dégradations plus régulières et sans doute plus aiguës. Si *« l'humanité a toujours vécu à moitié dans l'avenir »²⁸*, dans ce *« village*

27 MORIN Edgard, *« L'abîme ou la métamorphose ? Sciences humaines, mensuel N° 201 - février 2009 »*.

28 CAZES Bernard, *« Histoire des futurs »*.

planétaire²⁹ », « elle y vit désormais plus qu'aux trois-quarts. De nos perceptions des avenir possibles découlent, non seulement les décisions cruciales de quelques dirigeants, mais aussi les représentations qui orientent l'opinion »³⁰. D'où l'impérieuse nécessité d'anticiper les évènements pour éviter qu'il ne débouche sur une crise.

Parmi les caractéristiques principales de ces ruptures, figurent les évènements et toutes les situations qui menacent les buts essentiels des unités de commandement ou qui réduisent le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont la magnitude et l'intensité surprennent les responsables. La crise, c'est d'abord l'avalanche brutale d'un nombre impressionnant de problèmes.

La manifestation la plus fréquente de ce déferlement de difficultés est la saturation des réseaux de communication, le blocage des standards téléphoniques, des contradictions tactiques extrêmes que l'on ne trouve guère dans les simples accidents. En bref, la crise peut être considérée ici comme une situation d'urgence qui déborde les capacités de traitement habituelles. Bien sûr, la crise peut frapper divers domaines : le domaine politique, le domaine économique, le domaine militaire, le domaine social... voire plusieurs domaines simultanément...

Mais la crise et les crises ne relèvent pas de la même logique et de la même réalité. En effet, si les crises et les catastrophes naturelles ont des occurrences connues et suivent des scénarios envisagés, la crise, au contraire, par son mécanisme, son développement, sa cinétique ou son ampleur n'a pas pu être envisagée ou suffisamment planifiée.

Dès lors, la crise peut être définie comme « une déstructuration rapide de tous les repères, une dérégulation des mécanismes et des réactions habituelles. C'est une dynamique qui s'auto-alimente par un effet boule de neige provoquant une incapacité grandissante à maîtriser l'incertitude »³¹. La crise sort ainsi du cadre habituel des incidents connus. Elle affiche plusieurs dimensions et devient, dans nos sociétés, de plus en plus complexe.

29 MCLUHAN Marschal, « *The media is the massage* » (1967).

30 IBID.

31 COMBALBERT Laurent, « *Le management des situations de crise* » (2006).

Une autre caractéristique de notre époque, c'est qu'elle suscite, *sui generis*, inconsciemment ou non, des crises de toute nature en étant avide du progrès et, par voie de conséquence, des changements qu'il induit. Le paradoxe oppose, d'un côté, les efforts déployés pour prévenir les crises tandis que, de l'autre, notre temps sacrifie toute métaphysique au profit d'une société hédoniste et matérialiste qui substitue au monde des natures et des essences un monde créé par l'Homme.

Ce désir de changement a bien été résumé par Jean de La Fontaine : « *Il me faut du nouveau, n'en fût-il point au monde* »³². Sevrée ainsi de son objet propre, l'intelligence humaine n'est jamais rassasiée de ces creuses nourritures qui lui sont offertes. En recourant aux puissances tyranniques de l'imagination, elle impose ainsi au réel de se conformer à ses injonctions de nouveautés. Et cette volonté de changements opère une transition entre le passé qui meurt et le futur qui paraît à peine. Or, ce sont justement ces phases de transition qui génèrent les chocs et les ruptures, conséquences inéluctables d'une modernité érigée en dogme incontesté.

De tels bouleversements, et surtout les effets qu'ils induisent du fait de leur impréparation et de leur rapidité, débouchent alors souvent sur une crise et prennent ainsi une tournure négative quand, selon les mots malicieux de Baudelaire, « *l'imagination qui dresse son orgie ne trouve qu'un récif aux clartés du matin* »³³.

2. L'idéalisme et le déni du réel

La crise est donc un des carburants de la marche du monde. Mais l'époque contemporaine a augmenté la contenance du réservoir en l'alimentant également d'erreurs qui résultent davantage de mauvaises réponses que de mauvaises questions. Certains sociologues parlent ainsi de « *l'effet lampadaire* », en référence à l'ivrogne qui, ayant perdu ses clés, cherche sous le lampadaire parce que c'est la seule zone éclairée !

On connaît également le drame de cette jeune fille de bonne maison qui s'étiole. Le médecin consulté diagnostique une tuberculose pulmonaire. La famille rassemblée se récrie

32 « *Clymène* ».

aussitôt : « *Non ce n'est pas possible ! Quelle abomination ! Que vont dire les voisins ?* ». On met la main sur un charlatan qui rassure, qui offre ses conseils et vend... ses drogues. On soigne donc l'enfant pour une bronchite... Et au printemps suivant, l'adolescente qui pouvait guérir meurt à seulement seize ans...

Cet exemple montre bien qu'on se pose souvent les bonnes questions, qu'on établit souvent les bons diagnostics... mais que notre nature tremblante refuse parfois d'y apporter de vraies solutions... Tout le contraire de l'anticipation.

Certes, l'effet lampadaire est parfois fortuit, mais il empêche le décideur, en se détournant de « *l'horizon visible* », d'anticiper les futurs possibles. Cet effet lampadaire est souvent entretenu par les projecteurs de l'actualité, par les sondages, par la couverture que peuvent en faire les médias voire les prochaines échéances électorales, ce qui oblige à bâtir un programme de mesures économiques, sociales... au détriment d'une vision de long terme. Comment anticiper dans de telles conditions ?

Il y a bien sûr des circonstances explicatives ou atténuantes car suivre la mode est un penchant naturel de la vie en société qui offre ainsi aux membres d'une même communauté une opportunité de s'intégrer dans le groupe à moindre effort. Jean-Noël Kapferer rappelle d'ailleurs que « *les expériences montrent que la conformité au groupe exerce une influence considérable sur nos opinions, elle nous conduit à dire parfois l'inverse de ce que nous pensons et de douter ainsi de nos propres convictions* »³⁴.

Mais en niant la réalité telle qu'elle se présente, la pensée humaine se nourrit d'un idéalisme déconnecté de la réalité. Ce déni du réel peut également expliquer la multiplicité et l'intensité des crises. En effet, les problèmes, à défaut d'être solutionnés, grossissent et jouent le rôle d'une véritable hormone de croissance parce que l'autre particularité de la crise, c'est qu'elle se plie au réel. Et le réel ne se préoccupe pas d'avoir raison ou d'avoir tort, il se préoccupe d'être.

33 « *Le voyage* ».

34 « *Rumeurs. Le plus vieux métier du monde* ».

Oui, le déni du réel, s'il présente des aspects séduisants, incline indubitablement à toutes les facilités du faux et présentent ainsi le monde non pas comme il est, mais comme le penseur, comme « *l'homme compassionnel* »³⁵ voudraient qu'il soit. C'est l'avertissement que lançait Charles Péguy³⁶ en 1910 : « *Il faut toujours dire ce que l'on voit : surtout il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit* ».

Le déni du réel et l'idéalisme faussent le jugement et favorisent les biais cognitifs. De tels schémas de pensée construisent alors des déviations systématiques qui travestissent, dans une démarche interminable, les faits objectifs et troublent forcément l'anticipation des futurs possibles.

3. Pourquoi anticiper ?

Nous voyons mieux comment naissent et grandissent les crises. Nous mesurons également l'importance de l'anticipation dans des sociétés normées et très technocratiques. Une telle stratégie s'affirme donc comme un principe indispensable parce que l'avenir s'écrit, comme le rappelle le poète Stéphane Mallarmé, sur « *le vide papier que la blancheur défend* »³⁷.

L'anticipation est d'autant plus indispensable que l'avenir est ouvert et qu'il n'est pas écrit à l'avance. Oui, « *l'avenir est quelque-chose qui se surmonte. On ne subit pas l'avenir. On le fait* »³⁸. C'est à chaque décideur de construire cet avenir. Et cet axiome de philosophie politique ne résiste pas à la détermination et à la réflexion préalable car « *le hasard* », selon Pasteur, « *ne favorise que les esprits bien préparés* ».

Pour construire cet avenir, il faut donc la force et l'union des hommes rassemblés autour de projets transcendants et autour d'une vision du monde qui unissent les esprits et les cœurs. Notre refus d'anticiper et d'appréhender les crises révèle sûrement un manque de courage face aux changements et aux évolutions qu'elles induisent. De telles postures sont

35 REVAULT d'ALONNES Myriam.

36 « *Notre jeunesse* » (1910).

37 « *Brise marine* ».

38 BERNANOS Georges, « *La liberté pour quoi faire ?* ».

contraires à la mission confiée à une certaine élite qui ne relève pas seulement de quelques héros ou de quelques saints mais qui comprend également tous les anonymes soucieux d'accomplir leur devoir d'Etat.

Et justement, la gestion des crises consiste soit à apaiser la crainte qui née avec les premiers changements brutaux, soit à en limiter les conséquences, soit « à *rendre possible ce qui est nécessaire* »³⁹.

La volonté et l'aptitude des élites à réfléchir et à penser leurs projets pour construire l'avenir s'affirment ainsi comme la clé de voûte de l'anticipation. Oui, le développement et l'évolution sont des principes sociologiques endogènes et contingents qui naissent le plus souvent des crises lesquelles sont intimement liées à une donnée anthropologique et métaphysique. Dans ce contexte, le plus important ce n'est pas « *ce qui nous arrive mais ce que nous faisons* »⁴⁰.

Pourtant, l'anticipation n'est pas une donnée répandue parce que de nombreux décideurs ont une vision figée et statique de l'adage qui veut que « *quand il n'est pas nécessaire de changer, il est nécessaire de ne pas changer* »⁴¹. Mais s'il n'est pas toujours nécessaire de changer, il est important de faire évoluer supra-spécifiquement les choses afin de contribuer à l'œuvre commune, de contribuer à la progression du monde. Un adage Oriental dit d'ailleurs ceci : « *Celui qui cherche est un sage, celui qui pense avoir trouvé est un fou car la Vérité est un lieu où l'on arrive jamais* ».

Plus encore, l'avenir doit être anticipé parce que quand tout va mal il est trop tard pour voir plus loin que les situations qui bouleversent l'ordre établi. Or, les événements dépendent autant de chocs de tendances contradictoires et de ruptures que de la volonté et de la capacité des acteurs à s'appuyer sur la connaissance de leurs forces et de leurs faiblesses.

L'anticipation est donc une démarche intellectuelle, une vision globale qui regarde chaque problème local en le replaçant dans son contexte. L'anticipation est donc une

39 CHIRAC Jacques.

40 FINKIELKRAUT Alain, « *L'identité malheureuse* ».

41 BIDAULT Georges.

démarche essentielle dans de multiples domaines. C'est le cas par exemple dans le domaine économique reposant sur la théorie de l'offre et de la demande, confronté à une concurrence qui est susceptible d'effectuer la même tâche plus vite, mieux et moins cher ; ce qui place le concurrencé dans une position compliquée. On voit bien que l'entreprise n'est finalement rien d'autre qu'une intuition prophétique qui permet d'anticiper, parmi les questions qui montent, un besoin ou une opportunité géniale dont l'entrepreneur pense avoir la réponse et qu'il pourra reproduire à l'infini...

L'anticipation, qui prend souvent l'acception d'innovation dans les arts ou dans le domaine économique, s'affirme donc incontestablement comme un élément constitutif de la réussite et de la survie économiques. Alors pourquoi dans des domaines aussi cruciaux que la défense et la sécurité d'un pays et de sa population, l'anticipation serait-elle sacrifiée ?

Parmi les réponses, l'asymétrie des mentalités entre le chef politique et le dirigeant d'entreprise figure en bonne place. Les deux ne combattent pas avec les mêmes armes et les mêmes principes, ni avec les mêmes règles. L'obligation de survie l'emporte souvent sur la définition plus abstraite de la sécurité ou d'un système politique...

4. L'anticipation : un outil de raison

L'anticipation n'est donc pas une qualité qui serait l'apanage de quelques génies ou de certains héros. Non, l'anticipation relève d'une élite formée, prête à se battre pour une cause transcendante, digne des promesses de son engagement et de son devoir d'Etat, prête ainsi à éviter les moyens termes qui ouvrent la porte à tous les renoncements et toutes les lâchetés. Cet idéal commun qui requiert de s'oublier soi-même, qui exige le dépassement de soi, a été admirablement résumé par Emmanuel Kant comme « *le ciel étoilé au-dessus de nos têtes et la loi morale en nous* »⁴².

Le stratège est donc celui qui a su méditer et interpréter les paroles du général de Gaulle quand celui-ci écrivait : « *Alexandre n'eût point conquis l'Asie, ni Galilée démontré le mouvement de la terre, ni Colomb découvert l'Amérique, ni Richelieu restauré l'autorité*

42 « *Critique de la raison pratique* » (1788).

royale... ni Clemenceau sauvé la Patrie s'ils n'avaient pas cédé aux conseils d'une basse prudence ou aux suggestions d'une lâche modestie »⁴³.

Le défi est de taille pour « une élite gouvernante qui tente le plus souvent de minimiser la part de la violence, la part des crises dans le contrôle social »⁴⁴. Assurément, l'essentiel semble ailleurs pour cette élite gouvernante ; l'essentiel semble dans ce qu'on appelle, avec la pudeur de l'échec annoncé, « la fabrique du consentement »⁴⁵. Si un tel procédé peut parfois permettre l'acceptation des changements, il substitue hélas à l'anticipation une dialectique qui « bien souvent (...) se contente d'adoucir les plaies au lieu de les guérir »⁴⁶, ce qui ne permet pas d'arrêter, dans le domaine de la philosophie politique, la propagation des symptômes d'une crise inévitable.

On le voit bien : défendre un idéal, porter une vision du monde, défendre la Vérité est un exercice difficile car c'est accepter les mots de Victor Hugo : « Et s'il n'en reste qu'un, je serai celui-là »⁴⁷.

5. Comment définir l'anticipation ?

Anticiper est une démarche intellectuelle qui permet de transmettre le passé au futur en absorbant, comme nous l'avons dit précédemment, les tensions qui pourraient naître au sein d'une communauté où chacun des membres pourrait s'inquiéter de savoir si, finalement, il ne sera pas la prochaine victime de ce futur par essence inévitable et imprévisible. En son temps, Gustave Flaubert avait très bien résumé l'expression de cette inquiétude dans sa lettre à Louise Colet : « L'avenir nous tourmente, le passé nous retient, c'est pour ça que le présent nous échappe ».

On peut donc en déduire que l'anticipation est une démarche structurante dans le processus de gestion de crise ; processus qui peut s'engager avant que la crise ne survienne

43 « *Le fil de l'épée* » (1932).

44 POLONI Natacha, « *Bienvenue dans le pire des mondes* ».

45 LIPPMANN Walter.

46 RICHELIEU (cardinal), « *Maximes d'Etat* ».

47 « *Ultima verba. Les châtements* ».

pour « *avoir un coup d'avance* », pour éviter le choc qu'elle annonce ou, à défaut, pour en limiter les effets. Il s'agit pour cela :

- D'envisager et de prévenir les effets dominos, les facteurs aggravants (posture défensive) ;
- De mesurer l'impact des décisions prises sur le retour à la normale (posture analytique) ;
- De préparer « *le coup d'après* » et d'engager précocement les actions (posture proactive).

6. Des outils et des interrogations

Les crises actuelles ont changé de profil, d'intensité et sont devenues plus coûteuses et moins prévisibles. La complexité de nos sociétés et l'interdépendance des grands systèmes rendent difficiles l'identification des sources potentielles de crise comme de leur dynamique, ce qui accroît le besoin d'anticiper, de prévenir et qui occasionne un déplacement d'intérêt vers l'amont des crises. Pour paraphraser les poètes : « *Purius ex ipso fonte petuntur aquae* »⁴⁸.

Même si, depuis plusieurs années, le développement exponentiel des outils a permis une meilleure organisation et une meilleure coordination des moyens de gestion de crise, l'objet et la fonction d'anticipation au sein des cellules de crises peinent à se structurer et souffrent bien souvent d'un défaut de crédibilité.

L'anticipation n'est donc pas une jocrisserie ou une douce rêverie, mais une science qui étudie les futurs possibles à la lumière des événements passés. Pour cela, la mémoire occupe une place importante puisqu'elle permet de retrouver les informations issues du passé, encore pertinentes. « *Sur le champ de bataille, l'inspiration n'est le plus souvent qu'une réminiscence. Ce n'est pas un génie qui me révèle tout à coup, en secret, ce que j'ai à dire ou à faire dans une vie inattendue pour les autres, c'est la méditation, la réflexion* »⁴⁹.

La mémoire éclaire ainsi le futur si elle se combine avec le sens de l'observation qui conduit à explorer notre environnement, c'est-à-dire ce qui s'annonce autour de nous, ce qui

48 « *L'eau est d'autant plus pure qu'elle est proche de sa source* ».

49 NAPOLEON.

arrive déjà et ce qui pourrait arriver demain si personne ne changeait le cours des choses ou si celles-ci évoluaient selon leur inertie propre.

Ce travail aide à discerner les évolutions potentielles et les logiques qui pourraient être à l'œuvre. Cette notion renvoie directement à se poser les six questions suivantes, plus ou moins explicites, qui sont souvent suggérées par les grands outils de prospective :

- Qu'est-ce qui pourrait ne pas changer ? c'est ce qu'on appelle les invariants ;
- Que peut-on entrevoir pour demain ? il s'agit des tendances d'avenir. Ces tendances seront inéluctables, lourdes...
- Qu'est-ce qui demeurera imprévisible ?
- Où se situe la marge de liberté ?
- Comment transformer toutes ces interrogations en outils opérationnels ?

Ces six questions permettent d'éclairer les chemins à prendre et de vérifier si l'évolution est satisfaisante ou non. « *L'écart que l'on pourrait percevoir entre la situation future que l'on pourrait légitimement souhaiter et celle qui s'annoncerait comme la plus probable constitue l'enjeu dans le sens de ce que l'on pourrait gagner ou perdre dans une action* ». La perception de l'enjeu commence ainsi avec la description de ce qui pourrait être une situation souhaitable ou préférentielle ; c'est ce qu'on appelle en stratégie militaire l'effet final recherché.

CHAPITRE 2 – COMMENT ANTICIPER LES CRISES ?

« *Ce qui arrive en fin de compte, ce n'est pas l'inévitable, mais l'imprévisible* »

John Maynard Keynes.

1. Prolégomènes

Pendant longtemps, la réflexion stratégique, opérative ou tactique s'est efforcée d'analyser l'adversité consubstantielle des situations, souvent périlleuses, auxquelles les décideurs faisaient face. Dans les armées, la méthode de raisonnement stratégique enseignée dans les écoles de formation constituait un exercice préalable à la conduite opérationnelle des conflits ou des crises. Il s'agissait, même si cette méthode n'a jamais vraiment été abandonnée, d'atteindre un effet final recherché ainsi que les moyens réels d'y parvenir.

Dans un environnement de plus en plus turbulent et imprévisible, la planification et l'anticipation sont apparues comme inadaptées et génératrices d'efforts jugés stériles dans beaucoup d'organisations. La planification et l'anticipation ont laissé ainsi place à la conduite opérationnelle, ce qui revient à subir, souvent sous le signe de l'urgence, les événements.

Désormais, face aux mutations technologiques, face à « *l'accélération du temps* »⁵⁰, le processus de décision écarte hélas la prise en compte des évolutions de l'environnement et des données inhérentes aux combats (l'adversaire, les données spatiales et temporelles...). Or, au moment de l'action, il est trop tard pour réfléchir et pour exprimer « *l'art de la dialectique des volontés* »⁵¹.

Confrontés au culte de l'immédiateté, à un monde et à des adversaires qui changent, les chefs militaires doivent redécouvrir la justesse de l'adage de Gaston Berger, un des pères de la prospective : « *Plus l'on roule vite, plus les phares doivent porter loin* ».

La réaction « *au coup par coup* », la gestion de l'immédiateté ont montré leurs limites. L'anticipation doit redevenir un outil essentiel dans le processus de décision à défaut

50 ROSA Hartmut, « *Accélération. Une critique sociale du temps* ».

51 BEAUFFRE André (général), « *Introduction à la stratégie* ».

de quoi nous risquerions « *d'entrer dans l'avenir à reculons* »⁵² selon l'avertissement de Paul Valéry... en 1931.

Oui, pour affronter les défis d'une modernité qui n'ont d'ailleurs cessé d'augmenter depuis « *l'invention du progrès* »⁵³, il ne s'agit plus de subir les changements, mais au contraire de les anticiper pour mieux s'y préparer, d'en tirer parti, voire de les infléchir. Tout repose sur la question de savoir si le chef souhaite un futur imposé ou, au contraire, s'il peut affronter un futur choisi.

Voilà l'enjeu de la stratégie ! Éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles. Les outils d'anticipation développés par les pères de la prospectives visent donc à répondre, à conduire une réflexion pertinente, cohérente et vraisemblable sur les incertitudes et les grandes tendances du futur. La vision globale à long terme s'impose donc au stratège pour donner du sens à l'action en s'attachant à voir loin, large et profond.

Même s'il n'est pas possible d'anticiper tous les événements, notamment ceux qui sont indépendants de notre volonté, comme les catastrophes telluriques par exemple, même si l'anticipation comporte toujours un risque d'erreur, il est possible de réduire la probabilité d'un accident d'avion, la probabilité d'un attentat suicide en évitant d'en courir le risque.

On le rappelle, rien n'est joué. Le sens de l'histoire et son effet cliquet sont une construction dialectique d'une minorité de myopes ratiocineurs qui veut imposer une vision subjective à une majorité.

Or, en remontant des effets aux causes, en comprenant comment l'avenir impose sa temporalité, il est possible d'anticiper l'horizon qui se dessine progressivement au loin. Sans le recours à notre intelligence pour éclairer le chemin qui nous fait face, le hasard deviendra alors une forme d'expression inéluctable et l'avenir imposera alors ses comportements au présent. En refusant d'imposer notre avenir, celui-ci risquerait de nous imposer un jour son propre rythme, son propre contenu. Finalement, l'avenir deviendrait rapidement une nouvelle dictature qui nous prescrirait alors ses codes et ses lois.

52 « *Regards sur le monde actuel* ».

2. L'esprit de l'anticipation : connaître le but, l'objectif politique

« *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne connaît pas le port de destination* »⁵⁴. Cette citation rappelle qu'anticiper le futur, c'est posséder une vision, une perspective de long terme qui fixe un horizon temporel entre 20 et 25 ans, voire plus. En ce sens, l'anticipation se différencie de la prévision qui porte sur le court terme.

Bien sûr, on reproche toujours à ceux qui ont annoncé le futur de l'avoir provoqué ! L'exploration de l'avenir, non pas dans une vision utopique telle qu'a pu la décrire Herbert George Wells dans son roman fantastique « *La machine à explorer le temps* », est une démarche rationnelle qui obéit à une rigueur scientifique et qui n'est finalement rien d'autre qu'une lutte contre la fatalité. En ce sens, l'anticipation est un soulèvement contre les déterminismes qui voudraient que l'humanité chemine sur une route sans carrefour ni signalisation...

Bien au contraire, pour le stratège, l'avenir est une opportunité à saisir parce qu'il peut ainsi « *solliciter l'humanité pour la conduire à marcher de l'avant* »⁵⁵. Pour lui, les jeux ne sont pas encore faits : il peut agir car le devoir d'État du responsable, quel que soit son grade et sa place, est la recherche du bien commun qui s'affiche comme l'étoile polaire qui guide l'action publique. Voilà l'esprit de l'anticipation ! Fixer le cap, fixer la route à prendre pour atteindre l'objectif politique qui n'est rien d'autre que la recherche du bien commun.

Pour rappel, le bien commun peut se définir comme un concept philosophique qui comporte une métaphysique répondant de la même manière aux exigences objectives de la réalité qu'à l'obéissance à ses lignes de force. Le bien commun réside dans « *ce qui persévère, qui traverse le temps, ce qui reste immuable et qui peut toujours renaître en dépit des contours mouvants, des signes de reflux et de déclin (...)*. »

Sous cette définition, fixer le cap, c'est voir loin. C'est aller au-delà de l'extrapolation d'un passé récent en dépassant les considérations immédiates des actions en

53 ROUVILLOIS Frédéric.

54 SENEQUE.

cours. Fixer le cap, c'est voir large. C'est se dégager des liens qui enferment dans des courtes vues qui posent en principe et en droit que les mêmes causes vont continuer à agir. Voir large, c'est « *rechercher les facteurs les plus déterminants qui poussent les hommes à agir dans certaines directions, sans que toujours ils s'en rendent bien compte* »⁵⁶. Voir large, c'est finalement faire éclater les cadres trop rigides qui prétendent régenter l'avenir. Voir large, c'est voir et penser autrement, c'est travailler à bien penser.

Pour cela, il convient de s'extirper du brouillard de la pensée unique, des sophismes et des erreurs du temps qui étouffent les consciences et enracinent dans la superficialité. Il s'agit de s'arracher de cette pensée unique qui couronne l'événement de telle manière que celui-ci paraisse dire le contraire de ce qu'il signifie. L'avenir que la pensée unique construit n'a en effet plus de secret pour elle, mais il n'est pas le monde réel dans lequel nous sommes plongés par le destin de la naissance, il n'en est que la pellicule que nous lui surajoutons et qui reste mince en comparaison de l'immensité qui nous entoure.

Oui, la pensée unique, dont nous subissons le bombardement psychique continu, a réussi à introduire dans notre esprit que l'intelligence n'exercerait plus sa fonction essentielle : distinguer, critiquer, juger.

Pourtant, distinguer, critiquer, juger sont des notions indispensables à l'anticipation qui est tout sauf une science-fiction. Le propre de cette stratégie repose sur l'exaltation de l'avenir en faisant de l'intelligence l'instrument le plus parfait pour comprendre le but vers lequel nous cheminons. La stratégie d'anticipation, c'est donc voir ensemble devant, c'est exploiter l'intelligence collective pour faciliter l'appropriation et la mutualisation des compétences.

Or, si l'intuition est utile à la démarche d'anticipation, celle-ci nécessite pour être efficace d'utiliser des outils qui fixent une démarche rigoureuse qui permet de corriger les incohérences collectives. De nombreuses méthodes ont été expérimentées avec plus ou moins

55 DURKHEIM Émile, « *Du rôle des grands hommes dans la société* ». *Discours au lycée de Sens* (89) le 6 août 1883.

56 Gaston Berger, « *L'attitude prospective* » (1959).

de succès. Nous nous limiterons à définir un processus éprouvé qui s'affirme comme pertinent dans la définition des futurs possibles.

3. Le but de la planification par scénario

Prévoir l'avenir est indispensable, non pour s'y soumettre, mais pour en maîtriser les risques et décider, autant qu'il est possible, en ayant étudié et analysé, jusqu'au terme de leurs conséquences, les opportunités et les outils de la réponse.

Oui, anticiper l'avenir est possible. Pour y parvenir, il existe des techniques faites de raison et d'intuition, utilisant toutes les connaissances accumulées jusqu'à ce jour voire les dépassant et qui permettent de prévoir l'essentiel de ce que pourrait être l'avenir.

Les méthodes d'anticipation ne doivent être considérées ni comme une « *pierre philosophale* » qui évite toute réflexion, ni comme des figures obligées imaginées par un officier d'état-major en mal de reconnaissance. Elles doivent être tout simplement utilisées comme un moyen de démultiplier l'intelligence collective en créant un cadre facilitant l'expression créatrice.

Parmi ces méthodes, figure la méthode des scénarios développée par Michel Godet en 1991⁵⁷. Cette théorie a été conceptualisée comme un des moyens les plus efficaces de présenter l'éventail des futurs possibles. L'objectif réside dans la nécessité pour le décideur, d'une part, d'aborder le futur avec une vision commune et, d'autre part, d'identifier les menaces et les opportunités ainsi que les éventuelles ruptures pour préparer aux changements attendus.

L'enjeu consiste à lutter contre les évolutions redoutées qui seraient de nature à empêcher la réalisation d'un objectif (la défense et la sécurité d'un État, les profits d'une entreprise...) fixé par le responsable de l'institution concernée ou de l'organisation. Comme tout travail, l'anticipation est donc au service d'un objectif qui le domine, qui le sublime.

57 « *De l'anticipation à l'action* ».

Au départ, l'anticipation répond souvent à une insatisfaction qui résulte de divers facteurs : parmi ces facteurs figurent des évolutions géopolitiques, des évolutions sociologiques (démographiques...), une crise en cours aux conséquences défavorables, une crise à venir, l'inadaptation d'une technologie, l'avancée de la concurrence...

C'est donc l'inconfort qui crée la nécessité de la pensée stratégique. Le décideur doit partir d'un constat initial et conduire une stratégie qui serve les objectifs préalablement fixés. L'anticipation est donc une projection acceptée de tous qui offre la possibilité d'un « *saut créatif* » dans le futur. « *A l'usage, il ressort* », selon le Général Boone, « *que le bon horizon est celui qui permet effectivement à chacun de se libérer des contraintes du présent, de se détacher de l'actualité et de se projeter (...) dans l'avenir* ».

Un bon repère peut être basé sur la technologie. Les cycles d'innovation et de renouvellement technologique sont souvent connus. Ils se comptent le plus souvent en dizaine d'années tandis que le rythme moyen des découvertes fondamentales est de l'ordre d'une innovation tous les trente ans...

L'important est de rester pragmatique. La réflexion ne doit donc pas être obscurcie par des délais qui laisseraient davantage de place à l'utopie qu'à la créativité intellectuelle. Il est donc nécessaire d'identifier les futurs possibles et de repérer parmi ceux-ci, les plus probables afin de construire des scénarios d'environnement.

« *A vendre : chaussures bébé jamais portées* » sont les 6 mots attribués à Ernest Hemingway qui offrent une métaphore pertinente pour mieux comprendre la scénarisation. Ces 6 mots démontrent le pouvoir de la réflexion dans la prise de décision parce qu'à eux seuls ils peuvent provoquer une multitude de scénarios possibles, classés du rationnel au plus irrationnel. En effet, « *à vendre : chaussures bébé jamais portées* » peut signifier qu'elles étaient trop petites, pas assez jolies, qu'elles étaient en double, que l'enfant est décédé, que l'enfant est devenu handicapé...

A travers cet exemple, on voit ainsi agir le mécanisme associatif qui d'une simple phrase peut conduire à envisager de multiples hypothèses. Voilà comment se construit la

scénarisation des futurs possibles : définir le domaine de réflexion et pousser jusqu'à son extrême limite les opportunités qui pourraient se dégager à l'avenir.

4. L'identification des variables clés du futur

Définir le domaine de réflexion, c'est « *la première question qui se pose lorsqu'on souhaite explorer les futuribles*⁵⁸. C'est d'identifier les éléments qui seront fondamentaux pour l'avenir de l'organisation étudiées »⁵⁹. L'organisation sociale de la Cité, les enjeux militaires ou économiques, les données sociologiques, l'information... figurent au rang des grandes questions à analyser de manière structurelle c'est-à-dire en les décortiquant aussi loin que possible.

Il faut donc tout accepter, tout envisager parce que l'analyse structurelle ne consiste pas à trouver ce qu'on cherche mais à trouver ce qu'on ne savait même pas qu'on cherchait. C'est ce qu'on appelle la « *sérendipité* » (Charles G. Darwin⁶⁰) qu'Archimède a immortalisée en découvrant tout à coup dans sa baignoire la théorie de la poussée des corps. La sérendipité, indispensable à l'anticipation, suppose de prendre le risque de laisser s'exprimer les idées les plus folles. Et puis on verra... La censure est donc un obstacle à ce travail d'analyse. Cette recherche sans limite constitue ce que Victor Hugo appelait « *le geste auguste du semeur* »⁶¹. On peut donc en conclure que l'analyse structurelle est une dialectisation de l'obsession et du hasard.

Cette analyse structurelle est l'outil généralement utilisé qui permet, par une approche systématique, de recenser l'ensemble des variables définissant un domaine donné (un territoire, un acteur...) et son environnement. A l'issue de ce premier travail, il convient de hiérarchiser ces variables en fonction de leur influence sur les évolutions du système analysé.

58 Mot valise créé par fusion partielle des mots « futur » et « possible ».

59 DE JOUVENEL Hughes.

60 « *La découverte scientifique* » (1953).

61 « *Les semilles. Le soir* ».

5. L'exploration des futuribles : l'analyse morphologique

Une fois les dimensions clés des scénarios déterminées, il est nécessaire, pour avancer dans la construction des scénarios, de repérer pour chacune de ses dimensions, les trois ou quatre hypothèses pertinentes, cohérentes et vraisemblables, susceptibles de se produire à l'horizon choisi.

Pour cela, Fritz Zwicky a développé dans les années 1940, en travaillant pour l'armée américaine, l'analyse morphologique dont l'objectif vise à stimuler la réflexion. Elle s'applique autant à l'identification des nouveaux concepts qu'à l'exploration des images du futur. Cette démarche prospective impose une réflexion structurée et permet un balayage systématique du champ des possibles.

Le principe est simple : décomposer le système étudié en sous-systèmes, composantes ou domaines et à identifier leurs configurations.

6. La détermination des futurs probables

L'objectif stratégique du décideur est de baliser les incertitudes et les grandes tendances du futur dans le cadre de l'exercice de planification. Il s'agit donc, au-delà de l'identification de la trame des scénarios, de retenir un nombre restreint d'hypothèses caractérisées par leur forte probabilité d'occurrence.

Pourtant, cette étape est souvent considérée, à tort, comme inutile. A défaut de ce travail de définition des hypothèses, la sélection des trois ou quatre scénarios finalement retenus est alors intuitive sans qu'il ait été possible de vérifier leur degré de vraisemblance et de probabilité. On prend ainsi le risque de situer le plan dans un contexte très faiblement probable.

Il est donc fortement recommandé de sélectionner les scénarios, non pas au hasard des enchaînements de raisonnement, mais en tenant compte de leur probabilité d'occurrence

afin de réaliser les travaux de planification sur la base de ceux qui sont le plus probable. Il est donc impératif de déterminer le degré de probabilité des scénarios.

Une des principales difficultés est de déterminer des hypothèses qui, tout en restant peu nombreuses, soient représentatives des dimensions clés et de leurs configurations. C'est donc à partir de la trame des scénarios que sont identifiées les hypothèses sélectionnées. On retient ainsi une hypothèse par composante. Il s'agit de la configuration la plus probable.

Mais la méthode permet surtout de révéler la probabilité attribuée à chacun des scénarios. On repère ainsi les scénarios les plus probables, ce qui révèle les visions du futur.

7. Le souhaitable face aux probables : des scénarios au processus de planification

Passer des scénarios au processus de planification n'est pas une chose aisée. Si pour éclairer l'éventail des futurs possibles il est difficile de retenir une option unique, pour les planificateurs, il est difficile de travailler à partir de plusieurs scénarios d'environnement : il ne peut pas être question de construire autant de plans que de scénarios possibles. Comment alors conserver la richesse des travaux de prospectives tout en restant opérationnel ?

La solution consiste à retenir, pour bâtir la planification, le scénario le plus probable tout en intégrant dans la conception de manœuvre les risques de ruptures correspondants aux alternatives envisagées par les autres scénarios considérés comme hautement probables et donc retenus.

Il est vrai pour autant que le choix d'un scénario central, le plus probable des probables, peut conduire à des biais cognitifs, à ignorer les angles morts d'une vision éclairée par le désir plus que par la réalité. Mais l'on comprend que les stratèges n'ont pas fait un détour inutile en explorant le champ des possibles et en délimitant au mieux celui des probables. Ils se sont en effet « imprégnés » des risques de ruptures de tendances qui pourraient affecter leurs choix et remettre en cause leurs actions. La planification ne sera que plus robuste face aux incertitudes de l'avenir.

CHAPITRE 3 - PERTINENCE DE L'ANTICIPATION FACE

AUX ENJEUX DE SÉCURITÉ INTÉRIEURE

« Gouverner, c'est prévoir »

Émile de Girardin

1. Des forces de sécurité exposées à une menace de haute intensité qui modifie profondément la réponse opérationnelle

Pour répondre aux enjeux de sécurité, les forces de sécurité intérieures doivent en permanence anticiper des risques et des menaces protéiformes. En effet, si les atteintes aux biens et l'insécurité routière ont constitué les objectifs opérationnels majeurs fixés aussi bien à la gendarmerie qu'à la police nationales, les attentats terroristes qui frappent durement la France depuis le début de l'année 2015 ont modifié les enjeux de sécurité.

Désormais, les forces de sécurité sont engagées dans un conflit asymétrique où le faible cherche à déstabiliser le fort au nom de l'islam radical. Pour répondre à la barbarie, les institutions policières, tout comme les armées d'ailleurs, doivent être aptes à concevoir et à piloter des stratégies adaptées aux conditions locales mobilisant l'ensemble de la société civile.

La pertinence de ces stratégies de sécurité publique dépend, dans une large mesure, de la qualité de leur conception et du niveau de connaissance de l'environnement dans lequel œuvrent les services de police et les unités de gendarmerie. Plus que jamais, toute décision a besoin d'être alimentée par l'information. Et dans la décision, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, le renseignement fait désormais place au paradigme de l'intelligence dans le fonctionnement du cycle.

Pour une force de sécurité, cette intelligence est territoriale car elle permet de s'inscrire dans les politiques publiques nationales et locales pour produire, en partenariat avec

de multiples partenaires politiques, économiques, institutionnels..., les actions qui vont prévenir les troubles et les crises.

En la circonstance, l'approche prospective repose sur l'appréhension du contexte dans lequel s'inscrit le domaine de la lutte. La gendarmerie a donc cherché, sous deux aspects, à adapter la méthode d'anticipation.

Le premier aspect repose sur l'analyse prédictive qui a été expérimentée en Aquitaine au cours des deux dernières années et qui pourrait prochainement être déployée à toutes les unités opérationnelles de la Gendarmerie. Elle s'appuie sur les technologies numériques qui permettent d'anticiper certains comportements déviants ou asociaux, en recourant à des algorithmes mathématiques qui corrént plusieurs bases de données. Ce système permet d'identifier des communes, des quartiers, des zones... les plus sensibles à la menace délinquante. Le commandement local, ayant accès aux prévisions de l'analyse prédictive, peut alors adapter la réponse opérationnelle de sécurité.

C'est ainsi que ce dispositif a notamment été testé sur l'arrondissement de Dax (Landes). En 3 ans, en combinant plusieurs exercices statistiques (INDEX 4001) aux données sociologiques, économiques et géo-spatiales, l'analyse prédictive a permis de faire diminuer le nombre de cambriolages de plus de 30%. Néanmoins, le manque de recul ne permet pas d'évaluer de manière certaine la pertinence de cet outil. Nous l'avons donc volontairement écarté de notre étude pour recentrer cette dernière sur l'intelligence humaine qui reste suffisante, même si les outils technologiques peuvent constituer des aides utiles, pour éclairer l'avenir.

Nous allons plutôt aborder le deuxième aspect innovant que la gendarmerie est en train de développer. Cette méthode se fonde plus spécifiquement sur l'intelligence de sécurité territoriale qui peut se définir comme une aptitude à traiter le risque et à exploiter les opportunités nées de l'imprévisibilité.

2. L'intelligence de sécurité territoriale : clé de voûte de la réponse de sécurité

L'intelligence de sécurité territoriale est donc un modèle global de gestion de l'information et d'appropriation spatiale qui constitue une aide à la décision des chefs opérationnels. Ce schéma de production, de partage et d'exploitation de l'information offre un cadre de réflexion stratégique qui permet d'anticiper les futurs possibles susceptibles de troubler l'ordre ou la tranquillité publics.

Face à une menace imprévisible, la vision du général Desportes semble plus que jamais d'actualité : « *Le chef qui veut accéder à la vérité de la guerre est celui qui en aura l'expérience, qui en connaîtra la théorie et qui aura étudié minutieusement l'histoire militaire* »⁶².

Cette notion d'intelligence de sécurité territoriale doit être distinguée de celle, plus restrictive, de renseignement. En effet, pour réduire l'incertitude et le « *brouillard de la guerre* », il faut obtenir des informations. Mais si les nouvelles technologies permettent de lever une partie des secrets matériels de l'ennemi, aucune ne saurait pénétrer les mystères de son esprit.

Le renseignement est donc indispensable à la conduite des opérations, mais l'information toujours imparfaite, l'impossibilité d'envisager toutes les solutions et d'analyser ces dernières jusqu'au bout de leurs conséquences obligent le chef militaire à agir en état de rationalité limitée.

C'est pourquoi, l'intelligence territoriale renvoie à une notion plus large qui intègre l'ensemble des informations et les connaissances qui contribuent à la compréhension d'un problème de sécurité. Ces données peuvent être bien sûr recueillies par le renseignement humain ou technique, notamment en ce qui concerne des individus ou des groupes ciblés par l'action policière, mais elles peuvent également intégrer, et c'est l'originalité de la théorie de

62 « *Comprendre la guerre* ».

l'intelligence territoriale, le contexte local, les ressources internes, les attentes et les contraintes des partenaires institutionnels...

La finalité consiste à dépasser les modes d'action habituels trop souvent fondés sur une propension à traiter les événements au coup par coup mais aussi sur un rapport à la connaissance trop axé sur des transgressions particulières ou sur des individus préalablement ciblés.

Or, la volonté, fût-elle criminelle, n'est pas en soi répréhensible. Selon le droit pénal français, elle ne le devient que lorsqu'elle s'accompagne d'un acte préparatoire (achat d'un fusil automatique...) ou d'un commencement d'exécution (effraction...). Voilà la difficulté en matière de conflits asymétriques, voilà la difficulté lorsqu'on fait la guerre au sein des populations, lorsqu'on fait la guerre face à un ennemi qui ne prend plus l'aspect du combattant traditionnel, en uniforme. A cette première contrainte vient se rajouter l'impossibilité de détecter celui qui se trouve hors du champ de surveillance, qui n'a jamais fait connaître ses projets délinquants et qui, d'une manière soudaine, bascule dans la criminalité (attentats...).

Comprendre les problèmes sous-jacents est souvent une préoccupation secondaire qui pourtant recèle une opportunité pour lever une partie du voile de « *l'horizon lointain* ». A défaut, il en résulte une difficulté à se situer dans une approche globale des problèmes de sécurité. Cette première difficulté s'ajoute à une seconde identifiée dans l'habitude des chefs à ne compter que sur leurs seules ressources intellectuelles pour procéder à l'examen des problèmes auxquels ils sont confrontés et pour décider de la réponse à y apporter.

L'analyse structurelle montre ainsi sa pertinence dans l'approche collective qu'elle développe et dans la recherche des variables essentielles à l'évolution du système étudié.

3. La démarche prospective de sécurité : une démarche partenariale

Il est largement admis que la sécurité relève davantage d'une démarche collective que de la seule action des forces de sécurité. L'anticipation doit donc impérativement intégrer

une pluralité d'intervenants privés et publics. L'intelligence territoriale vise à unir les forces de tous les acteurs politiques, judiciaires, économiques, éducatifs, sociaux... au sein d'un réseau de partenaires facilitant l'accès à toutes les ressources possibles.

Ainsi, pour chaque type de problème auquel les forces de sécurité peuvent être confrontées, celles-ci identifient les acteurs locaux susceptibles de contribuer à sa prise en charge. Elles ciblent leur expertise, leurs capacités d'intervention ainsi que leurs prérogatives, leurs objectifs et leurs intérêts, leurs contraintes et leurs ressources...

Le maillage territorial de la gendarmerie constitue en la matière un atout fondamental pour la mise en œuvre de cette méthode, pour utiliser ses moyens d'analyse et pour convaincre d'autres acteurs de prendre part à la définition et à la mise en œuvre de stratégies communes. Pour la gendarmerie, un officier est chargé, au sein de chaque département, de piloter et de dynamiser les relations interinstitutionnelles : l'officier prévention-partenariat chargé de nouer une relation de proximité avec l'ensemble des collaborateurs extérieurs.

Néanmoins, les élongations territoriales qui caractérisent la plupart des départements français obligent à décliner cette stratégie jusqu'à la plus petite représentation locale de la gendarmerie : la brigade territoriale organisée ou non en communauté.

La démarche prospective repose donc sur une double approche collective : approche externe en mobilisant tous les acteurs de la société civile et une approche interne en confiant la définition des grandes tendances du futur à chacun des chefs territoriaux.

4. L'exigence de formation

L'approche collective de la démarche prospective ne s'improvise pas. Elle suppose un apprentissage préalable afin d'en maîtriser toutes les arcanes et les modalités de son application concrète sur le terrain. D'où la nécessité d'une formation, encore trop parcellaire, à l'anticipation. C'est une des ambitions pédagogiques de l'école des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) qui forme les chefs de demain.

Cette formation solide leur confère une connaissance et une maîtrise suffisante des techniques d'anticipation et une connaissance suffisante des principes de fonctionnement ainsi que des limites des outils technologiques, méthodologiques et conceptuels qu'ils utilisent.

L'anticipation constitue plus que jamais un impératif pour le chef opérationnel parce que le monde décloisonné d'aujourd'hui favorise la propagation d'une crise et, par voie de conséquence, complexifie la réponse de sécurité pour la circonscrire.

Pour autant, la démarche stratégique n'est pas seulement un outil au service de la conduite des tâches réactives ou de la résolution d'affaires particulières. La démarche stratégique est un instrument de pilotage qui permet au chef d'orienter son action dans l'espace et dans le temps et de fournir des éléments de compréhension qui permettront de prendre des décisions éclairées.

Si l'anticipation des futurs possibles peut se définir au sein d'une structure dédiée, la Gendarmerie n'a pas fait le choix d'une direction de la stratégie parce que le champ mouvant et spécifique de la sécurité intérieure ne permet pas d'aborder de manière monolithique les enjeux locaux. Voilà pourquoi l'EOGN forme les cadres intermédiaires et les dirigeants aux analyses qui sont communiquées par les dispositifs d'intelligence.

C'est ainsi qu'au terme de leur formation initiale, à laquelle s'ajoutent des formations tout au long de la carrière (formation au premier commandement, stage des commandants de compagnies, de groupements...), ils maîtrisent un savoir doctrinal relatif aux stratégies et aux tactiques utilisables dans l'exercice de leurs fonctions.

Ils connaissent ainsi les dispositifs et les modes d'action les plus efficaces pour anticiper et résoudre les principaux problèmes auxquels ils pourront être confrontés. Ils sont au fait des bonnes pratiques et des innovations techniques. Ils sont également capables de produire une évaluation rigoureuse des actions mises en œuvre aussi bien en ce qui concerne les résultats que les moyens employés.

A titre d'exemple, les futurs commandants d'unités étudient, avant leur prise de fonction, la circonscription territoriale sur laquelle ils seront prochainement affectés. La monographie opérationnelle leur permet de dégager des priorités du niveau opératif ou tactique, d'une part, dans le domaine de l'ordre public et, d'autre part, sur les grandes tendances délinquantes de leur zone.

Ce travail préparatoire à la prise de fonction tient compte du contexte local, des acteurs en place, de la géographie et de l'environnement afin de mieux appréhender la définition de stratégies locales.

5. La démarche prospective : une définition locale

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, l'objectif stratégique du décideur est de baliser les incertitudes et les grandes tendances du futur dans le cadre de l'exercice de planification.

Il s'agit donc, au-delà de l'identification de la trame des scénarios, de retenir un nombre restreint d'hypothèses caractérisées par leur forte probabilité d'occurrence.

Pour cela, chaque chef territorial a pour mission de concevoir, d'impulser et de coordonner les initiatives locales qui contribuent à identifier, à l'échelon départemental, les grandes tendances du futur.

Les conseils locaux de prévention de la délinquance qui réunissent différents partenaires institutionnels, les échanges réguliers avec les acteurs et les élus locaux, les réunions avec les autres acteurs de sécurité (sécurité privée, police municipale...) concourent à l'analyse conjointe des problèmes qui sont pris en charge collectivement.

Les renseignements et les capacités d'analyse utiles à l'exigence de sécurité sont ainsi regroupés et permettent de connaître les faits suspects, de détecter les signaux faibles, notamment en matière de radicalisation islamique...

De par son expérience, la formation qu'il a reçue, le chef local est à même de comprendre le langage, la culture, les usages et les intérêts professionnels des différents organismes qui se trouvent dans son périmètre géographique.

Ce recours plus systématique à des sources ouvertes d'information offre des données nouvelles qui permettent d'éclairer les causes des problèmes pour lesquels les sources internes s'avèrent le plus souvent inopérantes.

6. Le processus de la démarche prospective

Le processus d'anticipation stratégique tel qu'il a été défini dans le deuxième chapitre est bien évidemment transposable à la sécurité intérieure. Néanmoins, la contraction du temps de la décision, l'évolution des outils de recherche, la diversification des sources et la multiplication des acteurs justifient de préciser les séquences du cycle de l'intelligence territoriale.

Le recueil et la transmission de l'information constituent la première étape du cycle. Les chefs locaux organisent et pilotent des actions spécifiques de recueil du renseignement qui tiennent compte des objectifs politiques fixés en début d'année par le ministre de l'intérieur et déclinés, à son niveau, par le directeur général de chacune des deux forces de sécurité.

L'exploitation constitue l'étape la plus importante du cycle de l'intelligence territoriale. A travers les informations collectées, une étude est menée pour établir un diagnostic des problèmes et des menaces qui affectent le territoire et pour évaluer leurs conséquences et leur impact ainsi que leur évolution prévisible. C'est à ce stade de l'analyse que s'intègre la scénarisation des futurs possibles.

Toute menace ou tout risque est en effet de nature à troubler l'ordre et la tranquillité publics qui constitue le souverain bien selon l'objectif fixé par le pouvoir politique. Cette scénarisation intervient soit sur des dossiers de longs termes souvent liés à l'aménagement du territoire (construction d'un aéroport à Notre-Dame-des-Landes, barrage hydraulique à

Sivens...), soit sur des dossiers ponctuels (rassemblements de personnes, visites officielles...). La scénarisation permet d'envisager les futurs possibles, notamment les modes d'action qu'un adversaire potentiel pourrait adopter, et planifier la réponse de sécurité (effectifs, moyens spécialisés...).

Par ailleurs, l'émergence d'un problème nouveau nécessite d'en définir les contours précis afin d'en dégager les causes, les conséquences et les facteurs pouvant conduire à son aggravation ou à son atténuation. D'où l'importance d'identifier les lieux, et par voie de conséquence le risque de propagation (exemple de la crise à Persans et Beaumont-sur-Oise dans le Val d'Oise suite à la mort du jeune délinquant Adoma Traoré en juillet 2016) et les moments où le problème se manifeste.

L'apparition de nouveaux phénomènes permet de replacer chacun d'eux dans leur contexte, d'en retracer un historique et de les expliquer. A partir de cette étape, le décideur repère les variables essentielles du phénomène et les facteurs clés. Au terme de cet important travail, les options stratégiques et les possibilités d'actions partenariales sont identifiées.

QUE CONCLURE ?

« *Il n'y a pas de vie valable sans projection sur l'avenir, sans promesse de mûrissement et de progrès* » Albert Camus⁶³.

1. L'anticipation des crises, une nouvelle stratégie pour le décideur ?

La mondialisation et l'uniformisation du monde risque d'accroître de plus en plus les replis identitaires dont nous observons les prémices ici ou là. Dès lors, le futur ne devrait pas donner raison à Emmanuel Kant lorsqu'il prétendait à « *la paix perpétuelle* ». Les changements que notre temps opère et les résistances consubstantielles devraient encore augmenter les risques de tensions et de crises dans des sociétés qui sont déjà fortement ébranlées par les mutations qui les traversent.

Bien évidemment, de telles secousses, dont il est difficile de mesurer la magnitude, devraient avoir des répercussions inévitables sur le terrain de la sécurité publique en général. La menace terroriste, les crises civiles et les poussées inexorables d'une délinquance en perpétuelle évolution pourraient rester au centre des enjeux de sécurité auxquels les Etats en général, et la France en particulier, pourraient faire face dans les prochaines années, voire dans les prochaines décennies.

S'il est vrai que les profondes évolutions ont nécessité d'adapter les outils de la réponse de sécurité, en particulier au sein de la gendarmerie, il convient de les ajuster encore pour donner la flexibilité nécessaire à l'anticipation des crises dont on ne peut pas toujours à l'avance définir le lieu et/ou les modalités. Plus encore, l'anticipation des crises s'affirme, d'une part, comme un axiome de sécurité dans un temps où « *le vivre ensemble* »⁶⁴ peine et, d'autre part, comme un moyen peu coûteux par comparaison avec les moyens humains et budgétaires à mobiliser pour résoudre une crise qui a éclaté.

63 « *Ni victimes ni bourreaux, le siècle de la peur* » (1946).

64 Ernest Renan, discours à la Sorbonne « *Qu'est-ce qu'une Nation ?* » (1882).

Sans doute, cette affirmation du caractère peu coûteux pourrait-elle être contestée dans la mesure où elle se heurte à de nombreuses objections. On ne peut jamais être sûr, en effet, des raisons qui font qu'une crise n'a finalement pas éclaté : est-ce le fait des mesures de prévention qui ont été prises, ou celui du hasard ? Il n'est donc pas possible de rapporter le coût de la prévention à un résultat précis qui reste du domaine du virtuel ; ce qui peut conduire à une vision comptable consistant à douter de l'intérêt des anticipations stratégiques dont on ne saurait démontrer directement les effets. Et si finalement la crise n'a pas été évitée, l'effort financier qui aura été consenti en vain à la prévenir pourra être considéré comme ayant été fait en pure perte.

Mais au-delà de ces raisons financières, apparaissent des motifs d'ordre politique. Prévenir les crises et les conflits, en particulier dans notre environnement proche, contribuer à maintenir l'ordre et la tranquillité publics, répond au sens profond de l'engagement au service du bien commun, au service d'une société plus juste. D'ailleurs, ce ne sont pas seulement le bien commun qu'il faut considérer, ce sont aussi les principes civilisationnels qui sous-tendent notre société française et plus largement Occidentale.

Anticiper les crises, c'est donc refuser l'idée que l'humanité cheminerait sur une route rectiligne, sans carrefour, ni voies de variantement et que tout au plus on pourrait freiner le sens de l'histoire, mais que celui-ci finirait inexorablement par s'imposer à tous...

2. Le besoin d'une inspiration forte

Cependant, malgré toutes ces bonnes raisons de mettre en œuvre un engagement pour l'anticipation des crises, celui-ci se heurte encore à des points de blocage qui tiennent à plusieurs facteurs :

- L'accélération du temps qui donne la primauté au temps court et qui sacrifie le temps long sur l'autel de la performance ;
- L'illusion libérale qui a progressivement transformé la pensée humaine en la chloroformant à toutes les facilités du faux ;
- Le recrutement des chefs militaires sur des domaines qui mesurent scientifiquement l'étendue d'un savoir mais qui écarte encore trop souvent le capital immatériel que doit

posséder tout militaire (le caractère, le don de soi, l'esprit de sacrifice, l'honneur, l'ouverture d'esprit...);

- Le manque de formation pour préparer les chefs d'aujourd'hui et de demain à l'anticipation.

Pour faire sauter ces blocages, il convient d'insuffler une inspiration forte dans la formation des chefs de demain en intégrant, dans les modules de formation, la réflexion stratégique. Une telle orientation relève d'une vision politique et intellectuelle qui doit devenir une seconde nature.

On peut évidemment préférer le pragmatisme à une vision de long terme, voire l'opportunisme à la stratégie. Mais si l'on nie que le bien commun reste l'étoile polaire qui doit guider tout décideur, alors on ouvre en grand la porte à tous les renoncements et les générations futures auront beaucoup à souffrir des frilosités et des impérities d'aujourd'hui.

Il sera donc inutile de parler d'une posture stratégique à moins d'entendre par là les précautions à prendre en cas de catastrophes ou d'attaques... L'anticipation des crises relèvera alors davantage de la velléité que de la volonté de préparer l'avenir; l'anticipation des crises deviendra alors un concept pour s'acheter une bonne conscience à petit prix et une certaine respectabilité douteuse. Une telle posture permettra de gérer les événements qui surviendront, non pas en fonction des moyens et des possibilités stratégiques, mais dans les seuls cas où la crise ira à l'encontre de nos intérêts de puissance.

3. Que faire dans l'immédiat ?

Poser les jalons d'une réponse possible à cette nouvelle problématique n'est pas le moindre des défis, d'autant plus que les menaces contemporaines qui nous font face couvrent un spectre très large de modes opératoires.

Cependant, s'agissant d'un sujet qui ne mobilise pas trop les élites dirigeantes peu disposées à sacrifier les succès d'aujourd'hui aux vicissitudes incertaines de demain, ce n'est pas tant la définition de l'importance d'anticiper les crises qui constitue le problème le plus

difficile, mais le fait de ne pas disposer de textes de référence et de documents d'analyse sur lesquels la formation de nos cadres pourrait s'appuyer.

C'est donc dans la définition d'un corpus idéologique qu'il convient maintenant de travailler afin d'offrir un socle solide qui permettra, comme le fût jadis la mise en œuvre de la MRT au sein des armées, aux chefs d'aujourd'hui et de demain de relever les défis que la modernité pose.

Duc in altum !

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

1. Questions politiques

1. Stéphane Berthomet, « *Le jour où la France tremblera* » (mars 2005).
2. Edgar Morin, « *L'abîme ou la métamorphose ?* » Sciences humaines, mensuel n° 201 - février 2009).
3. Marcel Clément, « *Le sens de l'histoire* ».
4. Malika SOREL-SUTTA, « *La décomposition française* ».

2. Planification et gestion de crise

1. Thierry Fusalba, « *Planification et gestion de crise* ».
2. Bernard Cazes, « *Histoire des futurs* ».
3. Michel Godet, « *L'avenir autrement* ».
4. Russel L. Ackoff, « *Méthodes de planification dans l'entreprise* ».
5. Didier Heiderich, « *Plan de gestion de crise* ».
6. Paul Ricoeur, « *La crise : un phénomène spécifiquement moderne* » (conférence à l'université de Neuchâtel – 3 novembre 1986).
7. Patrick Lagadec, « *Risques et crises - Questions sur nos ancrages* », *Cahier de recherche* (octobre 2008).
8. Claude Rochet et Olivier Karamidas, « *La crise comme stratégies de changement dans les organisations publiques* ».
9. Jacques Atali, « *Peut-on anticiper l'avenir ?* ».
10. INHSJ, « *Anticiper ou disparaître* ».
11. Sénat, rapport d'information (session ordinaire 2012-2013), « *L'avenir de la planification stratégique* ».
12. CHEMI, « *La gestion interministérielle des crises* » (mars 2013).

3. Stratégies

1. Guy Sallat, « *Décider en stratège* ».
2. Sébastien Dathané, « *Décider dans un monde complexe. Voyage au cœur de nos décisions* ».
3. Général Desportes, « *Décider dans l'incertitude* ».
4. Philippe Baumart, « *Le vide stratégique* ».

4. Questions de sécurité

1. Xavier Rauffer, revue « *Sécurité nationale et sécurité collective* » - mars 2005.
2. Centre de recherche de l'EONG, « *Un nouveau modèle de sécurité pour la Gendarmerie* ».

5. Entretiens

1. Colonel GASTEBOIS, commandant d'un groupement d'élèves-officiers à l'EONG (2014-2016).
2. Lieutenant-Colonel JAFFRÉ, centre de recherches de la gendarmerie nationale.
3. Lieutenant-Colonel GEOFFROY, chef du bureau des études d'organisation de la direction générale de la gendarmerie nationale.
4. Lieutenant-Colonel VIDALO, Centre de Planification et de Coordination des Opérations.
5. Chef d'escadron MICHEL, Centre de Planification et de Gestion des Crises (CPGC) de la direction générale de la gendarmerie nationale.