

Rubrique :

Pge : 49-50

1/3



## INTERVIEW

# « Inconcevable ne veut pas dire impensable »

*Des attentats antiaméricains du 11 septembre à la catastrophe de Toulouse, l'analyse de deux experts*

**L**es catastrophes de Toulouse et du World Trade Center, à New York, sont emblématiques du nouveau type de crises que nous allons devoir affronter. Deux des meilleurs experts français répondent aux questions que soulève ce nouveau défi : Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École polytechnique, auteur de Ruptures créatrices (Editions d'organisation), et Xavier Guilhaud, expert en gestion des crises internationales, directeur d'Eurogroup Institute et président d'Actions d'urgence et de développement (Aude).

**Que retenez-vous à l'heure qu'il est de la catastrophe de Toulouse ?**

**Xavier Guilhaud** ► Allons directement à l'essentiel. Bien sûr, le risque zéro n'existe pas, mais la question centrale n'est pas là ! La sécurité est généralement défaillante quand le management est faible sur ces questions, que ce soit pour une entreprise ou pour un Etat. C'est une préoccupation qui doit être clairement du ressort du plus haut niveau de l'exécutif, et ce quel que soit le type d'organisation. Dans le cas inverse, se cacher derrière des gadgets sécuritaires ne sert pas

à grand-chose. Par ailleurs, les usines sont de plus en plus englobées dans le tissu urbain à cause de l'extraordinaire croissance des villes depuis trente ans. Cela signifie que les patrons comme les politiques ne peuvent plus se désintéresser des risques majeurs.

**Avec l'effondrement du World Trade Center, à New York, se trouve-t-on devant un nouveau type de crise ?**

**X. G.** ► Depuis quelques années, les villes – voyez Beyrouth et Sarajevo – sont devenues les cibles privilégiées des conflits. Par contre, en termes médiatiques, c'est la première fois qu'une attaque d'envergure frappe plusieurs sites stratégiques en même temps, en direct. C'est surtout la première fois que la superpuissance américaine se trouve ébranlée sur son propre territoire. Nous ne sommes plus en face d'une crise

classique, mais plutôt d'une rupture d'ordre géostratégique. Certes, la guerre au terrorisme est déclarée, mais il faudra qu'elle prenne en compte, de surcroît, tous

ces réseaux de l'ombre qui sont en interconnexion – les mafias, les réseaux de la drogue, ceux de la contre-façon, les sectes.

**Hier exceptionnelles, ces crises seront-elles demain omniprésentes ?**

**Patrick Lagadec** ► Nous vivons dans un monde de plus en plus interconnecté, dépendant étroitement de réseaux vitaux, comme l'énergie, l'eau, les transports, l'information, le système bancaire, la distribution. Au cours de la dernière décennie, de nombreuses alertes nous ont démontré que le monde est de moins en moins cloisonné. C'est précisément sur cette question des réseaux vitaux et de leur interdépendance qu'une commission avait été créée par le président Clinton. Sa conclusion : « Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, où un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre sys-

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

**De quand ce changement d'échelle date-t-il ?**

**X. G.** ► Jusqu'à récemment, les crises étaient isolées, dans l'espace comme dans le temps. Depuis quelques années, elles sont devenues complexes, imbriquées. Voyez la catastrophe de Tchernobyl, l'affaire de la vache folle. Elles résultent de ruptures profondes dans nos environnements, de nos modes de coexistence, de gouvernance. Ce qui explique leur ampleur, leur gravité. Les crises d'hier étaient plus ou moins planifiables. Celles d'aujourd'hui sont de l'ordre de l'inconcevable. Ce qui ne veut pas dire impensable. Mais l'onde de choc est encore plus profonde. Il va falloir revoir les références fondatrices de nos sociétés. On voulait la fluidité totale, la suppression de tous les frottements – qui va de pair avec la suppression des contrôles, et donc des sé-

# L'EXPRESS

Rubrique :	Pge : 49-50
	2/3

curités. On rêvait d'abolir le temps, l'espace. On louait un marché qui pourrait effacer même l'État. On avait concentré les moyens humains et techniques des grands groupes. On devra réviser tout cela. On ne met pas l'état-major entier d'une entreprise dans un même avion. Alors pourquoi dans le même quartier ?

**Comment réagir ?**

**P.L. ▶** Il faut reprendre les ingrédients classiques de la gestion de crise. En évitant les principales erreurs : le repli sur le bunker, les certitudes dépassées, la paralysie, la tendance à s'engouffrer dans des impasses. Les différents corps de l'Etat considèrent souvent qu'ils peuvent agir sans le corps social. Il va falloir apprendre à travailler différemment avec la société civile.

Aujourd'hui, je vois deux priorités. La première, c'est de déclencher des capacités de veille qui ne seraient pas conventionnelles. Ouvrir des réseaux informels, souples pour aller chercher les convergences de signaux faibles, puisque la menace n'est plus seulement dans le champ du probable, bien au contraire. La seconde priorité, c'est de prévoir les sorties de crise. Quelles passerelles jeter vers le monde des exclus, de l'islam, celui du développement durable, tous ces nouveaux acteurs, pour leur montrer qu'on les écoute. Il faudra confier des responsabilités à de nouveaux cadres, de nouvelles équipes, lier des relations nouvelles avec des réseaux nombreux et pas uniquement des institutions, dans une logique de projets à

construire avec eux. Le sommet de Gênes a prouvé que les dirigeants ne pouvaient plus s'enfermer entre eux sans entendre la société civile. Il est urgent d'imaginer d'autres formes de gouvernance.

**X.G. ▶** La réponse ne peut pas se contenter d'être celle des experts ou de petites élites. L'action doit être décentralisée sur le terrain. Attention ! les réseaux ne fonctionnent pas avec les codes de nos organisations hiérarchisées et centralisées, mais sur des valeurs partagées.

**Quelle leçon l'Amérique peut-elle donner ?**

**X.G. ▶** La différence tient essentiellement au mode de gouvernance et de gestion des crises. C'est une question culturelle et éducative. Dans le monde anglo-saxon, la nation est une référence qu'on apprend à respecter dès son

jeune âge. George W. Bush n'arrête pas de faire mention des fondements de la nation, et la société civile est mobilisée à tous les échelons. La situation est inverse en France qui voit dans l'Etat le seul recours. ● **Propos recueillis par Françoise Monier**

*"Il est urgent d'imaginer d'autres formes de gouvernance"*



Xavier Guilhou, expert en gestion des crises internationales.

# L'EXPRESS

Rubrique :	Pge : 49-50
	3/3



A Toulouse,  
après l'explosion  
de l'usine AZF,  
le 21 septembre.