

## **Idées**

### **Ⓞndes de mort, répliques de vie**

**XAVIER GUILHOU ET PATRICK LAGADEC**

26 décembre : le monde est sous le choc. Le champ opératoire, le niveau de gravité, le degré de complexité pulvérisent nos cartes mentales. La notion même de bilan implose : l'Indonésie arrête de compter les morts. Pour nous, la sauvagerie : notre habitat était devenu celui des risques domestiqués, situés, mesurés, maîtrisés, assurés.

D'où le pathétique décalage initial en termes de posture - il faudra Jan Egeland, secrétaire général adjoint de l'ONU, pour secouer les dirigeants de la planète. Puis la frénésie de l'image, du verbe et du chiffre : le système, ayant perdu et le script et le terrain, a tourné à vide, déboussolé, jusqu'à se retrouver un moment en limite d'indécence - valse macabre sur les records, émotion à la dérive, caméras bloquées sur « les nôtres », qui ont donné en retour de nobles et modestes leçons d'humanité. Heureusement, tout au long de ces tâtonnements, nous avons pu bénéficier de progrès indéniables en matière de secours et d'aide en urgence absolue : des équipes professionnelles, fortes de leur adaptabilité et de leur capacité d'initiative.

Puis un temps de vertige : la mobilisation des réponses conventionnelles se heurte à un mur de difficultés, aussi impressionnant que la vague. Un champ opératoire démesuré et pulvérisé, souvent inaccessible ; la menace de dérives létales fulgurantes en matière de santé publique ; des situations locales infiniment diverses, traversées de contradictions et d'instabilités très handicapantes ; en fond de tableau, une démographie, une pauvreté, voire des situations très précaires sur le plan sécuritaire qui rendent caducs bien des paradigmes.

Trois surprises positives de taille sont venues, et elles peuvent constituer trois lignes de réponses inédites pour l'avenir immédiat et à long terme.

Première ligne de vie : le formidable élan de générosité des populations de la planète. Populations des pays dévastés, populations des pays riches. La mobilisation est considérable. Il y a dans cet acte une forme de responsabilisation, à ne pas confondre avec une « bonne conscience » judéo-chrétienne. Les fonds se dirigent essentiellement vers ce monde humanitaire qui s'est professionnalisé et sait mettre en oeuvre des logiques très décentralisées, au plus près des victimes ; qui sait faire vivre des micro-projets et du micro-financement, pour accompagner pas à pas les populations vers une sortie de crise acceptable, une reconstruction durable garantissant dignité et autonomie. L'élan de générosité dépasse de loin la dynamique de surmédiatisation ambiante : une forme de conscience mondiale se fait jour autour de cette question de risque majeur, de gestion d'environnement, de globalisation qui fasse sens. Internet, téléphonie mobile,

logiques associatives, réseaux locaux se conjuguent pour produire un phénomène de bouillonnement de survie qui s'affirme de plus en plus à chaque crise. Comme s'il y avait une volonté de notre humanité d'affirmer sa force de vie en refusant d'abdiquer devant les éléments.

Ce mode d'action très décentralisé permet d'éviter le piège bien connu d'une bureaucratisation des gestions de crise. L'expérience en matière de reconstruction est claire : ce sont les secondes vagues, technocratiques, qui sont souvent plus destructrices encore que les premières, en achevant de détruire des sociétés épuisées, qui ont d'abord besoin de réanimation attentive.

Deuxième ligne de vie : les opérateurs du monde économique. Assez distants de ces questions jusqu'aux années 1990, ils ont pris la mesure de leur responsabilité face à la succession d'événements majeurs. Les crises de ces dernières années ont constitué pour eux, ou pour certains tout au moins, de véritables laboratoires où ils ont appris à aller au-delà de leurs frontières naturelles. Les entreprises, notamment, ont appris à travailler avec les ONG sur des terrains difficiles ; les deux n'ont cessé de stimuler les structures administratives pour qu'elles sortent de leurs cultures hiérarchisées et deviennent elles aussi plus professionnelles et ouvertes sur ces questions de coopération public-privé. C'est le cas actuellement avec la création de la Délégation aux affaires humanitaires (DAH) au Quai d'Orsay et le Groupement des actions civilo-militaires (GIACM) à la Défense. Tous sont entrés dans un travail exigeant de convergence des bonnes pratiques, des moyens et des compétences. Il faut citer les initiatives menées par l'association Aude (Action d'urgence et de développement économique) entre 1999 et 2003, et celle mise en oeuvre depuis 2004 par le député Vitel avec la création du club Synergie-Humanitaire. Tout ce travail de mise en réseau des hommes et des structures porte ses fruits actuellement sur le terrain en Asie. Des entreprises mettent en ligne, dans la discrétion, des hommes, des fonds, et accompagnent les ONG pour des actions exemplaires au plus près des populations. Tous savent que le temps de la crise ne fait que commencer, que les cortèges officiels et les projecteurs vont quitter la zone, et que le plus dur est devant eux. Mais on a pris conscience que c'est là un rendez-vous critique, si l'on veut encore oser parler de développement durable.

Troisième ligne de vie : de nouveaux entrants. L'occident s'imaginait être incontournable en termes de gestion des crises. Désormais, les acteurs asiatiques s'affirment de plus en plus sur ce terrain. La détermination du Japon et de la Chine comme grands opérateurs sur cette crise d'envergure mondiale doit nous interpeller. Et ne pas nous laisser inactifs - sauf à prendre le risque de surprises elles aussi « impensables », qui nous jetteraient brutalement hors du jeu. Nous devrions nous rappeler à cet effet les enseignements de la crise du baht thaïlandais et de la roupie indonésienne en 1997, et comment ces deux grandes puissances de la zone Pacifique ont traité à leur manière les convulsions monétaires de la région. Loin du prosélytisme de façade, elles ont agi avec des opérations décentralisées via les réseaux chinois qui tiennent la vie économique de ces pays. Les entreprises et les ONG, qui ont une forte pratique du terrain et de la vie internationale, connaissent bien ces logiques culturelles et savent composer avec ces réseaux de vie.

Il est trop tôt pour un retour d'expérience. Mais inscrivons d'ores et déjà son exigence. Très vite, il faudra clarifier des enseignements pour les nouvelles compétences que notre monde doit forger s'il veut rester acteur de son histoire, y compris lorsque cette histoire sort totalement des voies que nous avons cru pouvoir tracer.

**XAVIER GUILHOU est directeur de XAG.Conseil, président du comité ACM et sorties de crise au Medef, auteur de « Quand ONG & PDG osent » (Eyrolles-CCE, 2004). PATRICK LAGADEC est directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France et co-auteur avec X. Guilhou de « La Fin du risque zéro » (Eyrolles, 2002).**

