



Rue des Entrepreneurs
Didier Ades - Dominique Dambert

APRÈS LE CHOC : AGIR

Samedi 15 septembre 2001

DOMINIQUE DAMBERT

Il est 14h59, mardi, quand tombe le premier flash annonçant qu'un avion s'est écrasé sur l'une des tours du World Trade Center. Dans le quart d'heure qui suit les écrans informatiques se succèdent, faisant le point sur New York et montrant les réactions des places financières. Toutes les bourses du monde ont clôturé ce jour-là en baisse, sauf les bourses américaines qui pour la première fois depuis la première guerre mondiale vont rester fermées pendant près d'une semaine. Les experts, les conjoncturistes, les hommes politiques s'interrogent sur toutes les conséquences économiques, financières, les risques de récession sur la flambée ou non du cours du pétrole qui dans les minutes qui suivent les attentats de mardi approche les 31 dollars, sur la chute du dollar, sur la montée de l'euro, 22 minutes plus tard, sur la consommation des ménages et le moral des consommateurs.

DIDIER ADES

Mais ce sont aussi des questions de fond qui sont posées sur notre modèle économique et sur les dérives d'un capitalisme qui laisse beaucoup de laissés pour compte sur les bas-côtés. De ces risques, de ces conséquences économiques, nous en parlerons avec Patrick Arthus, les dysfonctionnements de l'information et des organisations nous parlerons avec des spécialistes que sont Christian Arbuleau, Patrick Lagadec et Xavier Guilhou. Un modèle de capitalisme qui est dans la ligne de mire aussi des militants d'ATAC et nous en parlerons avec Bernard Marie. Une poignée d'importantes sociétés financières semblent porter la plus grande partie du fardeau humain, des milliers de victimes du double attentat sur les bâtiments symboliques du capitalisme américain. Et parmi elles Car Future, une filiale du Crédit Agricole, elle est à Chicago et New York, dans les tours bien sûr. Et ce matin, Didier Varlet, vous êtes le président de Car Future, le bilan est toujours lourd parmi les 100 employés qui travaillaient au World Trade Center, vous comptez 69 disparus et 1 mort. Didier Varlet, bien sûr vous êtes effondré, mais aussi il vous faut agir.

DIDIER VARLET

On a mis en place une cellule de crise qui a eu comme premier objectif de prendre contact avec tous les employés, et puis cette cellule de crise également nous permet de nous occuper des familles dans ce moment extrêmement tragique.

DIDIER ADES

Vous n'étiez pas préparé à cela, comment ça se met en place, parce que les problèmes qui se posent c'est prévenir, informer, soutenir, montrer que vous êtes là ?

DIDIER VARLET

Ce qui est important dans une cellule de crise c'est d'abord d'être efficace vis-à-vis de familles de collaborateurs qui sont complètement désemparés face à une situation exceptionnelle. Donc cette cellule de crise, quand l'accident est arrivé j'étais personnellement au cours de mon premier jour de vacances et par l'intermédiaire de portables on a pris dans les deux heures qui ont suivi toutes les décisions nécessaires, on a nommé une responsable, notre responsable des relations humaines comme responsable de cette cellule de crise et avec toutes nos équipes techniques on a mis en quelques heures en place tous les numéros 800 et on a créé ce centre 24h sur 24 qui assure tout le support pour nos collaborateurs.

DIDIER ADES

C'était coordonné de New York, de Chicago ou de Paris ?

DIDIER VARLET

Tout est coordonné à partir de Chicago. Bien évidemment j'étais personnellement, comme vous pouvez l'imaginer, impliqué parce que je me suis assuré qu'un certain nombre de décisions étaient prises correctement mais j'ai des collaborateurs de très grande qualité aux Etats-Unis et donc ils ont bien évidemment pris toutes les décisions nécessaires et notre centre, y compris les soutiens psychologiques, fonctionne très bien en ce moment. D'un autre côté on a pris des locaux à New York pour assurer l'accueil des familles et donc également avec le soutien psychologique de spécia-

listes nécessaires pour assurer la réception de l'équipe. Par ailleurs cette cellule de crise est en relation avec les autorités américaines, c'est-à-dire qu'il y a le FBI, il y a la police de New York et également la Croix Rouge qui joue dans ces moments-là un rôle important et donc c'est en coordination et en communication avec eux qu'un certain nombre de décisions sont prises dans ce centre de crise.

DIDIER ADES

Alors vous le patron, vous étiez en vacances en Espagne. Vous avez du vous sentir complètement, passez-moi l'expression, paumé ?

DIDIER VARLET

Dans les premières heures on réalise mal, je dois reconnaître qu'on est complètement abasourdi, quand c'est des gens qu'on connaît, au début on avait un chiffre de 100 personnes, on ne savait pas exactement, et puis après je crois que ce qui est important c'est qu'on a la douleur et d'un autre côté on exerce une responsabilité et donc c'est faire face à des situations extrêmes et s'assurer qu'à tous les niveaux nos collaborateurs réagissent bien. Et je peux vous dire que non seulement tous nos collaborateurs ont bien réagi, évidemment aux Etats-Unis, mais en Europe, et que le groupe Crédit Agricole nous a démontré à la fois un soutien en terme de logistique, aussi un soutien moral extrêmement important. On a aussi eu un soutien qui est émouvant de la part de nos clients, parce que tous nos clients et nos confrères nous ont apporté des messages de soutien, nous ont demandé si on avait besoin d'aide, ont mis à disposition si on en avait besoin des équipes, des locaux. Donc c'est difficile mais en même temps on est aussi un peu portés par un mouvement de solidarité qui immédiatement s'est mis en place et je crois que c'est important de le dire dans ces moments-là.

DIDIER ADES

C'est l'aspect humain, c'est ce qui donne du baume au cœur, c'est ce qui permet de tenir le coup, mais vous avez dit : il faut faire face à ses responsabilités et Car Futures c'est une entreprise, c'est le marché des anticipations des matières premières. Et les cotations battaient leur plein.

DIDIER VARLET

Oui, pour vous donner une idée des problèmes qu'on avait, on a eu en même temps que l'accident tragique du World Trade Center, on a dû évacuer les locaux du siège de Car Futures à Chicago et donc nous avons dû passer en procédure qu'on appelle de back up, c'est-à-dire de plan de

15 septembre 2001

continuité et que donc ça s'est fait une heure et demie après l'accident et on a assuré la continuité complète de nos opérations pendant cette période. Et on a pu le faire parce qu'on a bien fait attention de séparer les aspects humains en mettant une équipe complètement dédiée sur tous les aspects humains et à nouveau je vous ai dit que c'était notre priorité mais en même temps on a une équipe qui a travaillé, à la fois aux Etats-Unis, en Europe, qui a travaillé très dur pour s'assurer que la continuité était assurée et je peux vous dire que le lendemain on a sorti en temps et en heure tous les relevés de comptes vis-à-vis des clients. Et à tous moments on a été capables donc d'assurer le contact avec la clientèle, même avec un personnel qui était en état de choc, il faut bien voir que c'étaient leurs collègues qui étaient en risque et en dépit de cette situation je crois qu'on a fait face avec dignité et je crois que c'est un élément important pour nous. Je crois aussi, comme l'a dit le président Bush et je crois qu'il a eu les bons mots pour ça, on ne doit pas pour autant arrêter de travailler et la vie économique continue. Même quand on est très touché comme on l'a été, on n'a pas baissé les bras et je pense qu'on a continué dignement.

DOMINIQUE DAMBERT

Patrick Arthus, vous êtes chef économiste de la Caisse des Dépôts, la caisse ne déplore aucune perte humaine mais vous connaissiez beaucoup de monde parmi les victimes puisque vous étiez en contact quotidien entre autres avec Morgan Stanley qui employait 3 500 personnes dans la tour. En fait c'est tout un milieu d'affaires qui est touché et c'est un secteur qui est désorganisé.

PATRICK ARTUS

Oui, je suis assez surpris qu'on n'en parle pas beaucoup d'ailleurs dans la discussion sur cet attentat. Il y a un coût humain considérable, c'est pas simplement des victimes, c'est un coût en capital humain. On a sans doute des équipes très sophistiquées d'ingénierie financière qui ont disparu. Ceci aura un coût en croissance, je crois qu'il faut se dire, si on regarde ce qu'on a perdu du point de vue de l'économie, c'est pas tellement du matériel, si les tours avaient été vides on les aurait reconstruites, c'est du capital humain, c'est de la capacité, c'est des relations avec les clients, c'est de la technicité qui a disparu.

DIDIER ADES

C'est le point positif, en admettant qu'on puisse parler de positif et de négatif, c'est

qu'on est en train là de reprendre conscience que l'homme est indispensable, il ne peut pas être uniquement remplacé par des ordinateurs.

PATRICK ARTUS

Dans la finance l'essentiel c'est les équipes, d'ailleurs vous voyez très bien que les acquisitions dans la finance c'est pas un nom, c'est pas des bâtiments, c'est pas des ordinateurs, c'est les gens. Et c'est pour ça que quand les gens font des acquisitions dans la finance et que les équipes s'en vont, ils s'aperçoivent qu'ils n'ont rien acheté. Donc on a perdu des équipes, on ne sait pas encore exactement dans quelle proportion et ça a un coût et je crois qu'il faut aussi en parler de cet aspect.

DOMINIQUE DAMBERT

Et cette perte de savoir-faire humain, quelle conséquence sur l'économie ?

PATRICK ARTUS

Peut-être pour certains c'est un discours un peu provocant mais il y a une relation par exemple très claire entre le développement du secteur bancaire et le taux de croissance. Ceci a été montré plusieurs fois, les pays qui sont sous-développés du point de vue du développement bancaire sont des pays à croissance faible.

DIDIER ADES

Vous voulez dire que techniquement on va ressentir les effets de cette catastrophe ?

PATRICK ARTUS

Il me semble qu'il y a une désorganisation financière aux Etats-Unis qui est perceptible, on ne va pas rouvrir les marchés, et pas à cause du manque d'ordinateurs, tous ces ordinateurs des salles de marchés sont dupliqués, toutes les mémoires sont sauvegardées dans des blockhaus, dont il n'y a aucun problème informatique, ce qui fait qu'on ne fait pas redémarrer les marchés, c'est essentiellement des problèmes humains, c'est qu'on n'a pas les personnes et les équipes qui aujourd'hui savent redémarrer tous les marchés.

DIDIER ADES

Christian Arbuleau vous êtes le directeur de l'école de guerre économique. Il y a quelques années vous avez publié, chez Economica, " La Machine de guerre économique ". Vous êtes bien placé pour savoir, pour nous avoir parlé de ces grandes oreilles qui sont capables d'écouter, elles ont peut-être écouté mais en fait elles n'ont rien entendu.

CHRISTIAN ARBULEAU

Effectivement, je crois que le problème de

l'utilisation du renseignement électronique, est-ce que le renseignement électronique peut tout faire ? C'est la question qu'on se pose. Visiblement non, il est évident que sur une affaire dramatique comme celle qui est arrivée mardi, c'est principalement aux renseignements humains qui est la seule possibilité d'avoir une chance de savoir ce qui se passe. Pour une raison tout aussi élémentaire, c'est que ceux qui ont commis les attentats connaissaient l'existence (?) et s'étaient posé comme préambule de ne pas tomber sous sa surveillance, ce qui veut dire utiliser des moyens à la fois très artisanaux, très différenciés et surtout éviter le plus possible d'être détectés avant l'action.

DIDIER ADES

C'est le principe de toute action terroriste de se dire : comment vais-je faire pour ne pas être détecté, ça l'a été depuis la nuit des temps d'ailleurs.

CHRISTIAN ARBULEAU

Vous avez parfaitement raison et c'est tout le problème, c'est-à-dire que ce qu'on constate, aussi bien aux Etats-Unis qu'ailleurs, parce que si on revient sur des déclarations en Europe c'est un peu le même son de cloches qu'aux Etats-Unis, on a un peu trop pris l'habitude de penser comme des forts et de ne pas penser comme des faibles. Un faible, s'il veut avoir une chance de survie et de réussir une attaque, de quelque nature qu'elle soit, eh bien il faut qu'il contourne les dispositifs qui sont complètement disproportionnés par rapport à ses moyens.

DIDIER ADES

Ça veut dire que les démocraties sont fragiles ?

CHRISTIAN ARBULEAU

Je crois que les démocraties sont fragiles, je crois que ce qui s'est passé mardi c'est une alerte vraiment importante sur cette interrogation qui est : comment défendre les démocraties. Je crois très sincèrement que si on continue à penser de la même manière qu'avant mardi on va vers des actes totalement irresponsables de la part des pouvoirs politiques, c'est-à-dire qu'étant donné le risque d'attaque du faible au fort, comme celle qui s'est passée mardi, avec des moyens même totalement artisanaux, rappelez-vous comment, selon les sources citées par la presse, les avions ont été détournés, c'étaient des cutters et des couteaux, avec une très bonne organisation, mais il n'empêche qu'il y a une combinaison là du portable, du cutter, du couteau, un mélange de tout ça. Il est bien évident qu'on peut, demain, risquer l'attaque bactéri-

15 septembre 2001

riologique et là les commissions rogatoires, les mises en examen, les investissements de services de renseignements qui disent : attention ! ça ne sert strictement à rien.

DIDIER ADES

On dit même que sur Internet aujourd'hui on peut apprendre à fabriquer une bombe atomique, étant donné que de l'uranium disparaît régulièrement, enfin pas pour tout le monde, vous pourriez, je pourrais en fabriquer une ?

CHRISTIAN ARBULEAU

Alors sans aller dans la direction des scénarios catastrophe, on sait de toute façon, et la démonstration a été faite mardi, que nos dispositifs sécuritaires sont faillibles, et notamment sur un point excessivement sensible qui est qu'on ne peut pas se contenter d'attendre une procédure judiciaire pour arrêter ceux qui ont commis un acte maléfisant. Sur ce type d'acte anti humanitaire, il faut avoir une attitude totalement différente, c'est-à-dire frapper avant que l'action aie lieu, pour éviter le pire.

DIDIER ADES

Vous vous rendez compte ce que vous dites ?

CHRISTIAN ARBULEAU

Je pèse tout à fait mes mots.

DOMINIQUE DAMBERT

Concrètement ça veut dire quoi, frapper avant un ennemi invisible ?

CHRISTIAN ARBULEAU

Ça veut dire qu'il existe dans les démocraties des structures qui sont en principe conçues pour ça, qui sont les services de renseignement et leur prolongement action. Ces services, s'ils sont bien utilisés, j'insiste sur le : si ils sont bien utilisés, et à partir du moment où le pouvoir politique leur fait confiance, ce qui est loin d'être le cas dans bien des démocraties, la mission de ces services est de protéger les démocraties, notamment vis-à-vis de dangers de ce type. Ce qui veut dire très concrètement que par rapport à des menaces comme celle de mardi, il est beaucoup plus sage, prudent pour les vies humaines et pour la survie de ces démocraties de frapper et même d'éliminer physiquement ces gens-là avant qu'ils n'agissent, que d'essayer par de multiples pirouettes judiciaires de les arrêter alors que ces gens-là ne tiennent absolument pas compte de ce type de menaces.

DOMINIQUE DAMBERT

Et vous en faites des martyres ?

CHRISTIAN ARBULEAU

Je crois que le problème n'est pas tellement d'en faire des martyres, c'est d'empêcher

des catastrophes, car je crois que ce qui a été fait mardi est sans commune mesure avec ce qui existait auparavant.

DOMINIQUE DAMBERT

Avec Christian Arbuleau on se posait la question de comment a-t-on pu ne rien savoir, alors qu'il y a ce réseau d'écoute extraordinaire qu'est Echelon, les grandes oreilles de l'Amérique, comme on dit, il y a les satellites espions, il y a ces milliers d'agents de la CIA, du FBI et plein d'autres agences. Autre question : comment a-t-on pu en arriver là ? Qu'est-ce qui ne marche pas à ce point dans le monde pour qu'un groupe d'individus puisse provoquer une telle horreur ? Depuis quelques années les références des occidentaux sont de plus en plus remises en question par le reste du monde. Les alertes se multiplient, les équilibres sont menacés. Xavier Guillou, vous avez fait une bonne partie de votre carrière à la tête de la sécurité de grands groupes français comme Schneider Electric, maintenant vous dirigez Eurogroup Consulting et vous continuez à sillonner le monde et à observer. Vous travaillez sur les risques et sur les ruptures qui apparaissent dans le monde actuel. Ces ruptures, de quelle nature sont-elles ?

XAVIER GUILHOU

Pour moi il y en a quatre. Il y a tout d'abord une rupture des fondements stratégiques. Ce n'est plus une affaire entre puissances occidentales, c'est devenue une affaire entre civilisations aujourd'hui. D'un côté il y a l'expression de la force de l'autre l'expression de la folie, l'expression de l'un ou de l'autre n'étant pas forcément la même chose pour les uns et pour les autres. La deuxième chose, je pense que nous avons une rupture considérable dans les jeux d'acteurs avec l'émergence de " nouveaux entrants ". Par rapport à ça nous avons en toile de fond une crise des Etats au sens où nous les connaissons aux 19e et 20e siècles.

DIDIER ADES

Les nouveaux entrants, c'est qui ?

XAVIER GUILHOU

Les nouveaux entrants ne sont pas forcément dans des logiques d'Etats de droit, telles que nous on les estime. Parmi les nouveaux entrants, vous avez le monde de l'humanitaire, qui peut se substituer aux Etats dans la gestion des crises ; C'est ce que nous avons vu au Kosovo. Mais vous avez tout ce qui est dans le virtuel, vous avez aussi tout ce qui est dans les réseaux parallèles. Ces réseaux vont de la mafiosité jusqu'à des réseaux de non-droit, au sein

même de nos sociétés. Je pense qu'on a aussi une autre rupture qui est une rupture conceptuelle. Jusqu'à présent tous les discours de nos élites non pas cessés d'être réducteurs et de tout ramener sur des concepts tels que la mondialisation, la globalisation, réduisant l'équilibre mondial et la vie collective à un petit discours d'économiste. Or là nous avons un retour du politique. Et derrière ce retour du politique, nous avons une quatrième rupture, qui est très forte, qui est la remontée en puissance du local. Chose que nous connaissons bien dans les entreprises. Actuellement les politiques que nous menons dans les entreprises sont à 10, 15 % concentrées en terme de communication ou en terme technologique autour du global et du mondial, mais elles sont sur le plan opérationnel à 90 % locales, avec les problèmes d'intégration culturelle qu'on peut avoir sur le terrain. Je pense que ces quatre ruptures, qui arrivent quasiment en même temps, si vous prenez ce qui s'est passé à Gênes, ce qui se passe avec le World Trade, ce qui se passe un peu partout sur le terrain avec l'implosion de tout un tas de pays que l'on aurait cru émergents et qui tombent dans le " détergent ", enfin au sens brutal du terme, des pays comme l'Indonésie ou certaines régions du monde comme l'Inde ou l'Amérique Latine en ce moment, devraient nous amener à réfléchir en profondeur sur les modes d'organisation, les modes de gouvernance et la façon de traiter l'information par rapport à tout ça.

DIDIER ADES

Réfléchir sans avoir peur, parce qu'après la peur on peut aussi se demander s'il y a un risque de conséquences économiques, d'autant que depuis des mois les signes de ralentissement économique étaient déjà là. On sait aussi que les prévisions de croissance étaient à la baisse de part et d'autre de l'Atlantique. Les économistes du BIP estiment que les attentats auront un impact négatif important sur la croissance mondiale. Christian de Boissieu analysait que ce choc n'était évidemment pas bon pour la croissance mais que ça aurait des conséquences moins graves que celles de la guerre du Golfe. Les analystes financiers, eux, regardent le prix du pétrole et ils sont pessimistes. Patrick Arthus, je rappelle que vous êtes chef économiste de la Caisse des Dépôts, votre analyse à vous ?

PATRICK ARTUS

J'y crois pas tant que ça. Ça a l'air d'être le scénario assez consensuel, les Américains restent chez eux et épargnent au lieu de dépenser. J'ai quand même l'impression

15 septembre 2001

que les Américains prennent ceci comme une claque mais une claque à laquelle ils réagissent de façon extrêmement dynamique. Alors il y aura évidemment des gros changements dans les attitudes et les structures de consommation. C'est à peu près clair qu'on aura moins de gens qui voyageront, qu'il y aura moins de gens qui iront à l'étranger, qu'il y aura moins de gens dans les hôtels ou les centres de vacances. On peut très bien avoir à la place d'autres formes de consommation, plus axée sur la vie de la famille, autour de la maison, les restaurants, les loisirs, les médias. C'est pas tout à fait évident que les Américains prennent ceci et soient tellement terrorisés qu'ils vont arrêter de dépenser. Par contre ce qui est tout à fait clair c'est qu'il va y avoir des perdants, c'est qu'à nouveau il y aura une assez grande restructuration à la fois par produit et sans doute par pays, de la dépense. Moi j'ai plutôt le sentiment qu'on va avoir une situation où les Américains vont acheter moins de services, et les services c'est plutôt des choses qu'ils dépensent à l'étranger, pour caricaturer c'est les vacances en Italie, et qu'ils vont acheter plus de biens domestiques, peut-être avec une espèce de forme de réflexe nationaliste, en disant : je ne vais pas aller en Italie mais je vais acheter une Ford.

DIDIER ADES

Je vais acheter une Ford ou une Nissan, je vais acheter une automobile. Il faut quand même rappeler que le tiers des exportations du Japon sont à destination des États-Unis. Le tiers des exportations de la Chine sont à destination des États-Unis.

PATRICK ARTUS

Oui, mais bon, on verra, effectivement aujourd'hui, et surtout parce que le dollar est fort, on a une très grosse perte de part de marché des produits américains sur le marché intérieur aux États-Unis, c'est assez spectaculaire de voir que les immatriculations augmentent et que tous les constructeurs américains sont en difficulté, parce que les Américains achètent des voitures étrangères. Mais on peut se dire que ceci va plutôt se déformer dans le sens d'aller vers des produits made in USA. Je ne suis pas tout à fait certain qu'il faut adopter une vision très noire de la réaction du consommateur américain. Alors l'autre élément du diagnostic c'est qu'on sent bien qu'aux États-Unis, depuis un an, il n'y a aucune inhibition devant le fait de faire des politiques économiques extrêmement stimulantes. Greenspan a baissé les taux de 3 % et peut encore les baisser, d'ailleurs il le dit tous les jours que s'il le faut il les baissera

encore. Bush a injecté 150 milliards de dollars d'argent public dans l'économie, nous on est totalement tétanisé devant ce genre de mesure, on a baissé les taux de 50 points de base et on a fait un peu de déficit public, mais ça n'a aucun rapport. Ça marche. Jusqu'à aujourd'hui ça marche, c'est ça qui est tout à fait étonnant. On a un boum immobilier aux États-Unis. Si jamais la réaction à l'attentat c'est de l'attentisme du consommateur, ils vont aller encore plus loin dans cette direction. C'est une stratégie qui peut-être sera très dangereuse dans quelques années, on accumule des dettes, on accumule des déficits, on mange les excédents du budget, d'un point de vue stratégique à moyen terme, c'est un peu dangereux, on voit bien qu'on génère des déséquilibres, mais dans le court terme le consommateur américain jusqu'à aujourd'hui se tenait de façon extraordinaire.

DOMINIQUE DAMBERT

Mais ça ne veut pas dire que ce soit bon pour les Européens ?

PATRICK ARTUS

Alors si on se dit qu'il va se passer tout ça, les perdants c'est les gens qui vendaient des services aux Américains qui voyageaient, donc ces les Européens, c'est la plus grande destination touristique de la planète. Donc on pourrait avoir une vision un peu paradoxale des choses en disant : le perdant de l'attentat de mardi c'est l'Europe. Ça peut paraître paradoxal mais ce qui affaiblissait grandement l'économie américaine depuis un an ou deux, c'était le très grand développement des importations des États-Unis. On est arrivé à 450 milliards de dollars de déficit extérieur. Les Américains achetaient beaucoup de choses dans le reste du monde parce qu'ils étaient euphoriques, qu'ils avaient du pouvoir d'achat. Les Américains ont tiré la croissance du reste du monde jusqu'à présent par ces déficits. Peut-être ceci va un peu s'inverser et à nouveau il faut tenir compte des politiques économiques.

DOMINIQUE DAMBERT

Conséquences sociales, aussi, c'est vrai que les chiffres du chômage augmentaient, il y a des plans de restructuration qui sont dans les tiroirs en Europe et en France ?

PATRICK ARTUS

Il ne faut pas non plus croire que le cœur de la conjoncture de l'année qui vient sont les conséquences de l'attentat de mardi. Les problèmes structurels que nous avons avant sont toujours là et sont massifs. La crise des technologies, la crise des télécoms

en Europe, notre incapacité en Europe à générer durablement des taux de croissance élevés, les problèmes de formation, la débâcle complète de l'économie japonaise et de la banque japonaise...

DOMINIQUE DAMBERT

De même qu'après la guerre du Golfe le chômage a augmenté mais l'augmentation du chômage était enclenchée avant la guerre du Golfe.

PATRICK ARTUS

Bien sûr. Et aujourd'hui dans les commentaires qu'on lit, comme on surestime il me semble les effets conjoncturels de ce qui s'est passé à New York, on surestime rétrospectivement l'effet de la guerre du Golfe. Les États-Unis auraient été en récession en 90-91 sans la guerre du Golfe. On fait porter trop de poids à ces chocs par rapport aux fondamentaux de l'économie. Et aujourd'hui le fondamental vraiment sérieux de l'économie c'est : combien de temps va-t-il falloir attendre pour que les surcapacités technologiques qu'on a dans la plupart des pays soient purgées. Tant que ça ne sera pas fait on n'aura pas de redémarrage de l'économie, quoi qu'on fasse par ailleurs et ça c'est toujours le problème de base, c'est un problème qui est toujours là, il ne faut pas l'oublier.

DOMINIQUE DAMBERT

Le risque majeur c'est de rester tétanisé par l'horreur, Patrick Lagadec vous êtes le spécialiste des crises, de leur anticipation, de leur gestion, vous êtes directeur de recherches à Polytechnique et c'est vous qui êtes à l'origine du concept de crise majeure. Je signale d'ailleurs deux ouvrages de référence, l'un publié aux éditions de l'Organisation les Echos, "Rupture créatrice", et "Etat d'urgence" au Seuil. Patrick Lagadec, comment sortir de cette crise ?

PATRICK LAGADEC

Pour moi il y en a quatre. Il y a une rupture des fondements stratégiques. C'est une affaire entre puissances occidentales, c'est une affaire entre civilisations aujourd'hui. D'un côté l'expression de la force et l'expression de la folie, l'expression de l'un ou de l'autre n'étant pas forcément la même chose pour les uns et pour les autres. La deuxième chose je pense que c'est une rupture dans les jeux d'acteurs. On a l'émergence de nouveaux entrants. Par rapport à ça on a en toile de fond une crise des États telle que nous on les a connus, émergeant dans le 19^e et 20^e siècles.

DIDIER ADES

C'est quoi un tableau de bord ?

15 septembre 2001

PATRICK LAGADEC

Il se résume en quelques points.

1. Quels sont les quelques faits-clés de cette affaire ? J'essaie de les préciser pour ne pas être sous une avalanche d'informations dans tous les sens.
2. Est-ce que j'ai des urgences absolues qu'il faut prendre en charge ? Ici, par exemple, si vous êtes une entreprise qui compte des victimes à New York ; vous mettez en place tout ce qu'il faut, d'un point de vue opérationnel, en sollicitant tous les appuis locaux ou diplomatiques. Ou bien, si vous avez des problèmes économiques immédiats : là encore, vous mettez une équipe sur ce volet du problème.
3. Mais à cette équipe stratégique, à qui vous demandez de réfléchir, vous demandez de regarder également les effets possibles à anticiper. Pour ne pas rester toujours sur le mode retard : "On suit la crise heure par heure". Non : on devance la crise. En s'interrogeant. Notamment : les effets domino possibles, sur lesquels vous posez des questions.
4. Les acteurs. Qui joue, et surtout quels sont les nouveaux acteurs qu'on n'a jamais vus et qui vont devenir importants.

DOMINIQUE DAMBERT

Par exemple ?

PATRICK LAGADEC

Je sais que SOS Attentats est extrêmement sollicité par tout le monde. C'est un acteur très important qui risque de jouer un rôle vraiment capital.

5. Autre question à vous poser : quelles sont les grandes erreurs à éviter ? Ne faisons pas les gestes qu'il ne faut pas.

6. Posez-vous des questions, que vous soyez gouvernement, entreprise, ou autres. Quelles sont les grandes ruptures, les grandes surprises possibles ? Ce n'est pas la peine, par exemple, d'être excellent dans cette réponse si, fondamentalement, elle ne fonctionne plus. Donc : j'imagine autre chose. C'est le plus complexe du point de vue intellectuel : quelles sont les grandes surprises avec lesquelles il va falloir jouer ?

7. Pour maintenir un peu le moral, autre examen : quelles sont les grandes avancées positives qui ont été faites ? Je repère constamment les grandes avancées : voici ce que j'ai réussi à faire — j'ai réussi à envoyer un avion, un bateau, j'ai fait quelque chose, voilà les avancées.

Pour faire cela, je dois me doter rapidement de groupes de réflexion au plus haut niveau, composés de personnes atypiques. Cela permettra dans le même temps de laisser les autres travailler sur le quotidien — parce qu'on ne va pas tous se mettre à

gérer les plus grandes difficultés. Donc vous prenez un groupe de gens atypiques, qui se posent des questions, qui aiment se poser des questions, qui ont l'oreille du président ou du ministre, et vous les faites réfléchir là-dessus.

Autre logique : vous faites quelque chose avec les gens. Il ne s'agit pas simplement de "communiquer", comme on a appris à le faire depuis quinze ans, mais faites quelque chose avec les gens.

Il y a là quelques éléments d'un point de vue stratégique qu'il faudra construire maintenant au niveau de l'Etat, au niveau des entreprises. Voilà ce que l'on peut développer.

DIDIER ADES

Nous sommes en train de parler du fond, de la réalité, et dans le même temps sur cette antenne et sur les antennes de nos confrères aussi, tout le monde a d'abord privilégié l'émotion, parce que ça fait partie de nous et parce qu'il y a une sorte d'honnêteté, de loyauté, de franchise à dire : ça me fait mal et je vais d'abord parler d'émotion avant de parler de ce qu'il faudrait faire.

PATRICK LAGADEC

Deux choses là encore. Un : c'est nécessaire de parler de l'émotion ça fait partie de la réalité. Il ne s'agit pas de dire : "il ne faut plus d'émotion à l'antenne" : non : il y a de l'émotion, il faut donc de l'émotion. Mais il faut aussi être capable de temps en temps de dire : on s'arrache l'émotion et on fait une intervention en terme d'analyse, avec tous les moyens certes limités qu'on peut avoir — pour ne pas être uniquement piégé dans l'émotion. Ce sont les deux ensemble qu'il faut tenir. Si on n'est pas rigoureux là-dessus on aura les pires difficultés.

DIDIER ADES

Alors il y a urgence. Une urgence à laquelle il faut répondre, et il y a une anticipation nécessaire pour préparer l'action. Des interrogations de fond qui sont très présentes dans les esprits, à la suite de ces attentats. Bernard Marie les interrogations qui vont peut-être accélérer cette réflexion sur la gouvernance mondiale que vous appelez, pour vous il y a urgence, vous êtes professeur d'Economie à Paris VIII, vous êtes l'auteur de " Ah Dieu que la guerre économique est jolie ". pas question pour vous de justifier ces horreurs mais vous considérez que c'est peut-être l'occasion de mettre le modèle en question.

BERNARD MARIE

C'est bien le modèle qui est en cause. Je

pense que ce modèle, qui est un modèle euphorique, qui est un modèle qui ne repose sur rien de vraiment matériel, qui est un modèle pratiquement virtuel, tout à coup est en train de retomber sur ses pieds d'une manière tragique. C'est un modèle qui suscite des inégalités terribles, des frustrations énormes. On a l'impression que des fortunes mirobolantes se fabriquent et que d'un autre côté il y a toute une partie du monde, bon, l'Afrique est plus pauvre aujourd'hui qu'il y a vingt ans, par exemple, donc il y a des tas de laissés pour compte de la croissance dans le monde, il y a un mouvement de contestation qui s'amplifie et qui à mon avis est fondé sur le fait que les gens n'ont plus d'avenir, pour la première fois je sais que les enfants seront moins que moi, et même moi en Europe, ce qui a fait la puissance de ce modèle occidental c'est l'ascenseur social, le fait que j'avais des possibilités de promotion, que mes enfants je savais qu'ils seraient mieux éduqués que moi, je savais qu'ils seraient mieux soignés que moi. C'est pas évident, c'est pas sûr que les enfants des Anglais aujourd'hui soient mieux soignés que leurs parents, je pense qu'ils seront plus mal soignés. Donc tous ces phénomènes font qu'à mon avis il y a une remise en cause on va dire du modèle occidental, qui est bien entendu incarné par les Etats-Unis.

DOMINIQUE DAMBERT

Une remise en cause du modèle occidental, les Américains doutent de leur croissance, mais ne doutent pas de leur modèle.

BERNARD MARIE

Là ils vont être amenés à se poser quelques questions. Bien sûr que les Etats-Unis, en revenu par tête moyen, se sont enrichis, mais si on regarde le salaire de base américain, le salaire d'un ouvrier, lui a considérablement baissé depuis quelque temps. Donc ce modèle américain est en train de craquer à l'intérieur aussi. Donc il faut à nouveau que le salarié américain revienne et reprenne confiance. Donc c'est vrai que les Etats-Unis se sont enrichis, parce que les très riches se sont enrichis et parce qu'une classe moyenne a été laminée, même les pauvres se sont appauvris. Donc ce modèle inégalitaire, je ne veux pas dire que ça doit nécessairement engendrer le fanatisme, mais ça doit au moins engendrer les interrogations et les questions. Et on voit cette émergence d'un mouvement contestataire jusqu'en France.

DIDIER ADES

Entre Seattle Gotteborg, Gènes et New York, il y a un lien ?

15 septembre 2001

BERNARD MARIE

Je crois que oui, il y a un lien, je pense que le fanatisme qui est plus que condamnable est mis comme toujours sur le terreau de la misère et du malheur. Je pense qu'on a toujours exploité le désarroi des humains. Lorsque je vois ces images d'enfants palestiniens, minoritaires, j'espère, mais qui dansent de joie parce que des pauvres gens qui travaillaient sont enfouis sous les décombres, je me dis que c'est misérable, c'est lamentable, mais je fais assez confiance à la perversité et au sadisme des individus pour savoir exploiter la misère humaine. Donc la terre ne manquera pas de fanatiques, ça c'est évident. Alors il faut, bien sûr qu'il faut réprimer, il ne faut pas se leurrer là-dessus, mais il faut proposer quelque chose qui donne un peu envie de vivre à ces gens-là. Puisqu'ils ont envie de mourir, il faut qu'ils aient envie de vivre. Donc je pense que la misère économique est un facteur énorme de misère morale et de fanatisme. Et je suis une classe moyenne, je m'en tire, ça va, mais il faut que les puissants de ce monde acceptent de faire ce qu'ils ont fait à un moment donné, parce qu'est-ce qu'ils ont fait en 45. L'hyperinflation allemande c'était l'horreur, elle avait dix ans en 45, c'était pas si vieux que ça. On a la chance d'avoir un maître du monde, on a (?), c'est à lui maintenant de se donner les moyens d'être vraiment le maître du monde, c'est-à-dire pas de dire : il y a une conférence qui ne me plaît pas, je m'en vais, le protocole de Kyoto, je préfère parler à des pétroliers plutôt de savoir si ça tracasse les Européens, etc. Après tout les pauvres j'ai bien envie de leur donner mes déchets puisque la valeur... Mais ça c'est fini. Les Américains ont le monde devant eux. Ils ont voulu se sortir du monde, se mettre en repli, en arrière, et le monde leur a claqué à la figure.

DOMINIQUE DAMBERT

Ces ruptures dans le monde dont vous parliez tout à l'heure, sont-elles créatrices d'avenir ou destructrices d'avenir ?

XAVIER GUILHOU

Ces ruptures ne seront créatrices que si on met beaucoup d'intelligence dans la gestion des sorties de crise que l'on a à entamer. Si on part dans ces extrêmes, où on va je dirai dans une instrumentalisation de la guerre divinatoire, puisque d'un côté on a Ben Laden qui a lancé la fatwa avec une guerre sainte, de l'autre côté on a les Américains qui sont en train aussi de faire l'apologie de la lutte du bien contre le mal. Mais je ne pense pas que nous arriverons à recaler les choses par de telles approches.

Nous avons à faire coexister des civilisations aujourd'hui qui fonctionnent avec des dynamiques qui n'ont plus rien à voir avec celles du 20^e siècle. Vous avez des explosions démographiques qui sont en train de se produire, notamment du côté de l'Asie, du Moyen-Orient, de l'Amérique Latine, avec des renversements de rapports de force considérables. Il faut le prendre en considération, il va y avoir des réajustements dans les rapports de force et dans ces logiques de coexistence. Si nous ne les prenons pas en compte maintenant et que nous ne sommes pas intelligents par rapport à ces mouvements de fond, il est à craindre que ces ruptures géostratégiques nous amènent dans des successions de crises de plus en plus profondes et graves. Et en plus de ça nous n'avons pas le nombre avec nous. Donc nous n'avons pas le choix, il faut que nous rentrions dans des processus intelligents.

DIDIER ADES

Vous croyez à un demain optimiste ou il va falloir faire encore beaucoup d'incantations ?

XAVIER GUILHOU

Je pense que nous allons passer par des moments difficiles sur le très court terme puisque de toute façon il va falloir exorciser cet événement, ce qui va se traduire, notamment pour les entreprises et pour les opérateurs par des décisions délicates à prendre vis-à-vis des opinions ou des populations. Moi je suis résolument optimiste et je pense que si l'on doit avoir le pessimisme de l'intelligence, il faut toujours avoir l'optimisme de l'action. Et nous sommes à une période charnière. C'est toujours des phénomènes exogènes, c'est-à-dire qui arrivent de l'extérieur, qui révèlent à un moment ou un autre des non-sens ou la non-durabilité des situations. Nous sommes en plein dedans et je pense que c'est une heure de vérité, et une heure de vérité pour nos dirigeants. Et nos dirigeants aussi bien au niveau des Etats qu'au niveau des entreprises. Je pense qu'en plus de ça cet événement va traduire ce que j'appelle la défaite intellectuelle des intelligentsia, parce que si, dans des sociétés aussi informées que les nôtres, voire aussi surinformées, nous ne sommes pas capable de pouvoir faire face à des montées en puissance de terreurs de ce type-là, cela signifie que quelque part nous sommes "à côté de la plaque". Donc ça veut dire qu'il va falloir remettre les choses à leur place, revenir à des choses de bon sens. Et c'est là qu'au niveau des entreprises, je me tue à dire depuis un certain nombre d'années : arrêtez d'avoir des discours lénifiants, de racon-

ter des histoires et revenez à des approches simples en terme de management. La maîtrise du terrain, du local, est fondamentale, l'apprentissage de la centralité de l'autre est impérative, surtout quand on devient international, on ne peut pas imposer à l'autre sa vue, on ne peut plus imposer un projet n'importe comment. Mais pour associer l'autre au projet il faut qu'on intègre sa dimension culturelle. Donc il faut avoir aussi un autre regard sur le monde, et cela suppose que nos dirigeants, au niveau des Etats comme au niveau des entreprises, quittent ce que j'appelle l'ajustement tactique, qu'ils appellent eux de la stratégie, et qui n'est plus que de l'ajustement de circonstance, pour entrer dans une vraie réflexion en terme de vision stratégique. Or dans nos pays occidentaux, ce n'est pas propre à la France ou aux Etats-Unis, nous sommes en panne aujourd'hui de réflexion dans ce domaine-là. Nous sommes devant une surabondance d'idées pour pouvoir faire des ajustements, et nous sommes totalement en panne en terme de vision. Qu'est-ce qu'on veut être, ne pas être ? Si c'est simplement vivre et s'organiser face à la terreur, parce qu'on parle du terrorisme de monsieur Ben Laden ce n'est pas suffisant. Mais quand on voit la terreur des analystes financiers qui obligent les entreprises tous les ans à prendre deux points de plus de rentabilité et qui sont destructeurs sur le plan économique, ça ne crée pas forcément de la valeur. Cela veut dire que nos dirigeants vont être obligés de réfléchir à ce que sont les vraies valeurs, le vrai sens qu'il faut mettre dans les sociétés qu'il va falloir construire demain, car au delà ces événements, plus rien ne sera pareil.

DIDIER ADES

Depuis 19 ans maintenant Rue des Entrepreneurs se termine toujours par une conclusion. Plus que jamais cette fois-ci c'est un point d'interrogation qui se pose, qui doit dépasser la rage qui saisit en regardant ces images diffusées en boucle sur toutes nos chaînes de télévision. Ce sont des images horribles mais ce sont aussi des images qui seront lourdes de conséquences.