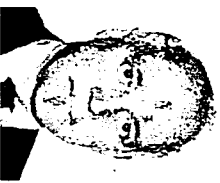


Le point de vue de

**XAVIER GUILHOU  
ET PATRICK LAGADEC**



**Xavier Guilhou**  
directeur,  
Eurogroup  
Institute.



**Patrick Lagadec**  
directeur de  
recherche à l'École  
polytechnique (1).

partie du plan. Le premier impératif est de s'arracher de l'écran, et de revenir et chercher des informations – non des anesthésiques. Second impératif : ne pas se laisser prendre par le cyclone. L'écran radar habituel est désormais inutilisable, il faut s'en reconstruire au plus vite. L'expérience acquise suggère de ne ouvrir trois.

**1. L'extrême urgence.** Il y a des personnes, des familles qui ont instantanément besoin de support de toutes natures. Cela doit être engagé immédiatement, par des réseaux d'équipes ad hoc. Ce fut la préoccupation de la première semaine. Mais attention : l'aide devra s'inscrire dans la longue durée. Et il y aura de très

nombreux défis de ce type dans les temps à venir : à chaque fois, il faudra être en mesure de répondre en flash.

**2. Les crises majeures simultanées.** Plus globalement, nous sommes face à des crises qui, chacune, dépassent l'ampleur de ce que prévoyaient nos plans (Manhattan en post-séisme, des entreprises ayant perdu une bonne part de leur personnel, le système aérien en grande difficulté, les marchés financiers déstructurés, etc.). Plus encore : nous allons devoir affronter des vagues de crises successives, à fort coefficient de surprise – en environnement instable et peu lisible. Que reste-t-il de nos connaissances en « gestion de crise » pour nous aider en pareil contexte ? Sans doute quelques références essentielles : protéger, si c'est possible, tout ce qui reste en fonctionnement – ment non dégradé ; traiter en flash, si on le peut là encore, tout début de dérive ; mettre en place des capacités de réflexion et d'appui pour anticiper et traiter les difficultés les plus complexes, les surprises. Pour tenir ces « écrans radars », on choisira des personnes atypiques, qui se meuvent spontanément dans le non-conventionnel.

Elles ont à suivre plus particulièrement : les urgences absolues à traiter au plus vite, les effets dominos possibles, les reconfigurations des réseaux d'acteurs, les grandes erreurs à éviter, les logiques de communication, les avancées déjà réalisées. Dans ces équipes stratégiques, on s'efforcera d'anticiper les grandes surprises possibles, ce qui suppose aussi un travail sur les grandes références qui risquent fort de ne plus fonctionner dans les nouveaux contextes...

**3. Les ruptures.** Au-delà de l'urgence, au-delà des crises, il y a en toile de fond

une chaîne de ruptures profondes qu'il faut désormais prendre en compte.

– *Rupture géostratégique* : si la destruction du mur de Berlin a consommé la confrontation Est-Ouest, le 11 septembre a mis fin aux affrontements fratricides de ces deux derniers siècles entre Occidentaux. Les rapports de force sont en train de se redéfinir sur des champs qui ne sont plus ceux du positivisme et du matérialisme occidental. Nous sommes au tout début de confrontations nouvelles entre civilisations avec en arrière-plan des mutations démographiques et politiques majeures. De puissants à puissants se substitue la relation du fort au fou, chacun étant un peu le « barbare » de l'autre. Et que l'on n'en reste pas ici à la lecture hâtive Occident-islam. Le jeu s'ouvre sur des dimensions culturelles et non technocratiques, c'est cela la

**L'Occident entre crises et ruptures.**

– *Rupture dans les jeux acteurs* : nous n'avons plus à traiter seulement entre Etats. D'autres formes d'entités émergent avec des organisations en réseau.

Elles constituent, à côté de « l'Etat de droit », qui nous sert de référence, des dynamiques de « non-droit » qui occupent de plus en plus les espaces de médiation entre les sociétés civiles et les Etats. Nous en connaissons les vertus avec l'humanitaire, l'associatif ou le caritatif. Mais, parmi ces « nouveaux entrants », il y a aussi tous ces perturbateurs des zones grises (terrorisme, drogue, mafias, contre-façon...), qui fonctionnent avec des réseaux insaisissables pour nos systèmes de sécurité nationale habitués à chier des ennemis et des menaces identifiés – et Ben Laden n'est qu'une tête d'épingle dans cette jungle, hors de nos cartes mentales. – *Rupture sémantique* : depuis dix ans,

nous avons perdu le sens du politique et nous sommes enfermés dans des discours économicistes étroits. Ceux de la « mondialisation » pour expliquer que tout pouvait se gérer avec des marchés financiers, et ceux de la « globalisation » en donnant l'illusion que quelques standards technologiques apporteraient le bonheur à cette planète.

Nous avons ignoré les inégalités de richesse qui augmentaient et l'expression des besoins des populations. Cela va nous obliger à repenser une nouvelle « territorialisation » et une autre vision de ce prétendu « ordre mondial », qui ne correspond plus à rien. Les problèmes que nous allons avoir à régler désormais vont de plus en plus s'exprimer autour du « local » qui, avec les moyens de communication actuels, fait valoir de plus en plus ses aspirations en termes de « développement durable » mais aussi ses colères.

– *Rupture dans les modes d'action* : nos outils ont été forgés pour combattre des moyens d'Etat, organisés et hiérarchisés avec comme référence fondatrice la crise des missiles de Cuba. Le culter et la volonté de mourir pour déstabiliser nos « raisons de vivre » nous obligent à revoir toutes nos références et à faire émerger de nouvelles « raisons d'être ».

Dans un rapport de force qui sera de plus en plus décentralisé sur le terrain (ignorant nos bureaucraties) et qui nous sera défavorable quantitativement et moralement (l'Occident vieillissant sans conviction), il va falloir mettre de l'intelligence partout pour survivre. Mais ce ne sera pas suffisant et il faudra aussi imaginer de nouveaux champs de « coexistence », et plus encore de projets, avec les autres civilisations. C'est dans la mesure où des passerelles positives seront jetées vers les nouveaux entrants que demain les sociétés se respectent ou se détruiront respectivement. Pour cela, il faudra sortir des

modèles de gouvernance imposés par nos intelligentsias et adopter des modes de management moins cloisonnés et en réseau.

Au moment où la « guerre » est dans tous les esprits, il faut se rappeler que la force n'a jamais été une finalité en soi. Il est urgent que nos responsables fassent émerger de nouveaux objectifs et cheminements plus acceptables pour nos sociétés comme pour ceux qui veulent les détruire ou les combattre aujourd'hui. Derrière cet acte destructeur, le plus difficile sera de poser les actes fondateurs qui vont faciliter une sortie de crise. Cela suppose plus que jamais de faire émerger à tous les niveaux, avec des équipes atypiques et imaginatives, une nouvelle vision de notre devenir.

Tout cela n'est pas qu'affaire de cellule stratégique au plus haut niveau. Bien au contraire, la crise révèle de façon flagrante qu'il faut ouvrir de grands espaces de prises de parole, d'initiatives, qui soient là encore de technique, du conventionnel – et permettent aux personnes, aux groupes, aux réseaux de reconstruire du sens, du lien, des capacités collectives innovantes et de l'enthousiasme.

Ainsi, comme toujours en crise – heure de vérité –, le point crucial va être de répondre non sur nos moyens, mais sur nos convictions et sur nos projets. Quelles sont nos valeurs ? quelles sont nos logiques de gouvernance ? Il s'agit moins de protéger, par l'incantation, que de reformuler – par la détermination, Comment ? Par des initiatives créatrices : des actes porteurs de sens, leviérs de dynamiques collectives permettant de répondre sur le fond à des défis sur le fond.

(1) Patrick Lagadec est l'auteur de « Ruptures créatrices », Editions d'Oranisition... Les Echos, 2000.

## Au-delà de l'urgence et de l'émotion : la nécessité d'actes fondateurs !