

**TV5**  
**Édition Spéciale 13 Septembre 2001**  
**Soirée**  
**“ Attentats USA ”**

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

En quoi vous semble-il, vous qui avez étudié des dizaines et des dizaines de crises importantes, en quoi cette crise majeure est-elle différente de toutes les autres ?

**Patrick Lagadec**

Une accumulation de crises extrêmement difficiles. Et l'on sait que, pour gérer une crise difficile nous avons déjà beaucoup de difficultés — regardons pour la vache folle, un grand séisme... Nous avons ici, en plus, des ruptures de fond : on sent très bien que le terrain est assez difficile à lire, que l'avenir est assez difficile à imaginer — sauf des ruptures majeures dans nos conceptions. Ainsi du problème des Etats, quand ils doivent faire face aujourd'hui à des réseaux, qui ne plus du tout dans cet ordre des États. Ainsi des logiques en jeu : elles ne sont plus celles qui avaient cours dans les confrontations entre occidentaux. On va avoir affaire à de grandes ruptures et cela, intellectuellement, culturellement, on sent très bien qu'on n'y est pas tout à fait prêt.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

On ne sait pas les gérer ? Il n'y a pas de schémas, de scénarios, d'exercice d'entraînement sur ces crises-là ?

**Patrick Lagadec**

Ce qu'on a très bien fait, ce sont des exercices d'urgence pour répondre à ce qui est dans la boîte. Pour cela, on a des check-lists. Mais, quand c'est une crise non conventionnelle, on n'a pas grand-

chose. Et pour des ruptures majeures, cela supposerait d'avoir beaucoup plus de capacités de questionnement, et de capacités à faire le lien entre le questionnement et la mise en action. Pour le moment, ce genre d'entraînement et de réflexion est assez faible.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

Est-ce que les compagnies aériennes avaient, à votre avis, réfléchi à cette hypothèse, c'est-à-dire d'un détournement non pas pour aller d'un endroit à un autre, non pas pour obtenir de l'argent mais pour se suicider sur un objectif symbolique. Est-ce que les compagnies aériennes avaient imaginé dans leurs scénarii de crise que cela pouvait se produire ?

### **Patrick Lagadec**

Je ne suis pas à l'IATA, mais ce que je peux vous dire c'est qu'à la conférence qui devait se tenir en novembre prochain [sur les situations de crise dans l'aéronautique], je devais présenter des réflexions sur les nouvelles formes de crises non conventionnelles qu'il y aurait dans ce métier. Ce n'est pas propre à l'aviation, dans tout domaine aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'État ou des entreprises, j'ai souvent posé la question : " Et si ? What if ? ". La réponse qui m'est souvent donnée est du type : " On est ici pour répondre à des problèmes, pas pour s'en poser ". Avec ces logiques — dans lesquelles ce qui est pris en compte est ce qui est à l'intérieur du cadre et ce qui est à l'extérieur n'existe pas —, avec ces logiques-là, on ne peut pas faire face à ce genre de problème. C'est tout ce qu'on ressent dans cette affaire.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

Vous parlez de gestion de crise à l'intérieur d'une entreprise ou plus largement d'une compagnie aérienne. Est-ce qu'au niveau d'un État, pour prendre l'exemple du président Bush, il est prêt à avoir toutes les clefs, toute la grille de lecture pour interpréter la crise actuelle.

### **Patrick Lagadec**

On a mis 20 ou 25 ans à comprendre sur la crise des missiles de Cuba : qui avait fait quoi et comment cela s'était déroulé. Je crois que, dans cette affaire, il faudra beaucoup de recul pour savoir où l'on en est. Probablement que, pour l'urgence immédiate, ils sont tout à fait câblés ; probablement que, pour trouver des cibles, il n'y a aucun problème. Mais la question qu'il va falloir se poser c'est : " Qu'est-ce que je pose comme acte, et est-ce aux USA de le faire ? Peuvent-ils le faire ? ". Qu'est-ce que je pose comme acte — maintenant —, pour qu'il y ait une sortie de crise possible ; car on ne sortira pas uniquement par des jets de missiles.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

D'une façon générale ce sont les gouvernements, la façon de diriger aujourd'hui un État qui peut se retrouver mise en interrogation, on ne gèrera plus jamais pareil une crise après cela.

**Patrick Lagadec**

Ce qui est sûr, c'est qu'il va falloir développer d'autres capacités de gouvernance et de logique d'appréhension des choses, qui vont être beaucoup plus dans le "micro". Ici, ce ne sont plus des missiles qui attaquent les USA, ce sont des cutters. Cela suppose d'autres logiques d'intelligence de réaction et d'action. C'est cela qu'il va falloir mettre en œuvre si on veut assurer un " Plus jamais ça ! ”.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

Comment peut-on gérer autant d'aspects différents, complémentaires, concurrentiels de cette crise entre le politique, le militaire, le Pentagone qui est désorganisé... Comment un pays peut-il retrouver rapidement un système d'ordre ? Est-ce que l'Amérique est en train de se remettre en ordre de marche ?

**Patrick Lagadec**

Il y a une clef que l'on voit dans toutes les crises. La première chose que les crises annihilent instantanément, chez les gens qui ne sont pas suffisamment préparés à l'exceptionnel et au non conventionnel, c'est la capacité à prendre distance et à se poser des questions — et donc annihilent la capacité à avoir un tableau de bord stratégique. Dans ce cas-ci, il y a un problème de surdimensionnement, une avalanche d'informations dans tous les sens, et un niveau d'émotion qui est tel, que cela enclenche toutes ces pathologies que l'on a immédiatement dans la post-crise.

*Philippe Dessaint, Directeur de l'Information, TV5*

Vous n'avez pas toujours été tendre sur le traitement médiatique de ces grandes crises. Cela fait trois jours que vous regardez la télévision : Allez, sans peine et sans crainte, vous êtes sur un plateau de télévision : êtes-vous critique sur ce que les télévisions ont pu faire ?

**Patrick Lagadec**

Je n'irai pas jusqu'à dire —mais pas du tout — : “ Ne donnons pas d'informations, et comme cela il n'y aura pas de problèmes ”. Un chef de la police de New York disait, il y a une dizaine d'années : “ Si vous ne donnez pas d'information sur un événement terroriste, ils feront autre chose pour vous forcer à donner cette info ”.

Mais : passer en boucle, constamment, ce qu'il y a de plus émotionnel — y compris lorsque le Ministre de la Défense est reçu et qu'on passe, alors qu'il est à l'antenne, immédiatement, des photos de ces tours qui flambent et qu'on le fait systématiquement... c'est injecter encore de l'émotion au moment où il faut de la réflexion, de la prise de distance, de la réflexion en termes de sens. Une crise est un effondrement de sens. Quand il y a effondrement de sens, la télévision remplit cela avec encore plus d'émotion — et met l'émotion en effet Larsen. Qu'on ne se pose pas la question, après, de savoir si l'on peut "gérer la crise" : on ne pourra pas le faire.