



Ce que *l'Argentine* nous apprend...



Patrick Lagadec



Xavier Guilhou



Dans leur ouvrage *La Fin du risque zéro*, Patrick Lagadec et Xavier

Guilhou stigmatisent les systèmes classiques d'évaluation des risques utilisés dans les pays occidentaux. En peu de temps, estiment les deux auteurs, ceux-ci se sont retrouvés dépassés par des crises « hors cadres », qu'il s'agisse du 11 septembre 2001, de la catastrophe de Toulouse, du SRAS, de la guerre en Irak...

En disséquant « l'implosion » de l'Argentine, Patrick Lagadec, Laura Bertone et Xavier Guilhou reviennent sur les maux les plus courants des systèmes de gouvernance contemporains : refus de voir les réalités du terrain et les signes avant-coureurs, évitement collectif rendant impossible toute analyse en profondeur ou retour d'expérience...

Ils identifient des schémas de sortie de crise, dont le champ d'application pourrait se révéler bien plus large que le seul cas argentin. ***Interview...***

– *Voyage au cœur d'une implosion.*
Ce que l'Argentine nous apprend,
Patrick Lagadec, Laura Bertone,
avec Xavier Guilhou,
Éd. Eyrolles Société, septembre 2003

– *Fin du risque zéro,*
Patrick Lagadec et Xavier Guilhou,
Éd. Eyrolles Société, février 2002.

Pour se procurer ces ouvrages,
tél : 01 44 41 11 11

Propos recueillis
par Elisabeth Ballery



Qu'est-ce qui vous a amené, chacun dans votre parcours, à analyser le cas argentin ?

XAVIER GUILHOU : Patrick et moi faisons partie d'une génération installée dans la crise depuis les années 1980. La convergence de plusieurs opportunités nous a amenés à travailler sur la crise argentine, pendant que d'autres affirmaient : « tout est sous contrôle », « le risque est provisionné ». Nous avons joué un rôle d'empêcheurs de tourner en rond, d'émulateurs d'idées et d'initiatives, quand l'Argentine était considérée dans la plupart des institutions comme une « anecdote non significative ». Nous connaissons bien ce type de réactions, tout à fait classiques en situation de crises ; ce sont d'ailleurs ces réactions d'aveuglement elles-mêmes qui, le plus souvent, signent le basculement dans la crise. Nous sommes devenus, depuis vingt-cinq ans que nous expérimentons ces terrains, les spécialistes de « l'anecdote non significative ».

Cela ne serait pas si grave si l'on n'assistait pas aujourd'hui à un changement de nature des crises qui, précisément, sont de moins en moins « anecdotiques ». Lorsque survient le 11 septembre 2001, avec toutes les conséquences que nous connaissons actuellement, nous ne sommes plus dans un traitement géopolitique marginal. Lorsque l'on arrive en Bosnie ou au Kosovo, avec plus de 20 millions de personnes concernées directement par une guerre civile, ou au Moyen-Orient avec 60 millions d'habitants plongés au quotidien dans la guerre, on ne peut plus affirmer que l'on se situe dans des théâtres d'opération « marginaux ». Soyons clairs : aujourd'hui, on change de registre et on doit faire face à des franchissements de seuils dans le traitement de la violence, dans les dysfonctionnements collectifs. Les exemples abondent, qu'il s'agisse de menaces terroristes non conventionnelles, de confrontations culturelles autour de l'islamisme, de migrations dramatiques de population, comme en Afrique dans la région des Grands Lacs. La situation n'est pas, comme certains aimeraient à le penser, « sous contrôle », ou si elle l'est ce serait sous d'autres protocoles. Cela appelle questionnement lucide et action déterminée.

PATRICK LAGADEC : Chacun avec son expérience, Xavier, dans le domaine des crises internationales, pour ma part dans celui des risques majeurs, nous nous efforçons de voir ce que nous pouvons apporter, non dans le registre de la théorie classique – celle qui exclut les surprises majeures, les évé-



Notre projet portait sur des interventions auprès de plusieurs communautés – les intellectuels, les forces armées, les universitaires, et les artistes (ci-dessus) – sur des thèmes simples, mettant l'accent moins sur la crise, que sur la reconstruction.

« Ceux qui détenaient le pouvoir ne semblaient pas spécialement prêts à engager quelque changement que ce fût, et ceux qui acceptaient l'idée de changement n'avaient en général ni les ressources ni le pouvoir pour engager ce type d'initiative ».

ments « hors cadres » – mais dans celui de la mise en forme intelligible des réalités et de l'action. Aussi, lorsque la crise argentine a éclaté en fin d'année 2001, nous étions fermement décidés à nous impliquer sur ce terrain. Je connaissais Laura Bertone, avec qui j'avais déjà travaillé en équipe sur plusieurs crises, comme celle associée à une grande panne électrique qui avait affecté le centre de Buenos Aires en 1999. Il fallait ici s'attaquer à un effondrement d'une toute autre ampleur. Pendant plusieurs mois, Xavier Guilhou et moi-même avons rencontré de nombreux interlocuteurs de haut niveau. L'objectif de ces rencontres était d'obtenir l'appui de grands acteurs publics ou privés, français ou argentins, pour monter une véritable mission d'expertise. Nous étions assurés de rencontrer un appui immédiat pour ce type d'intervention. Le thème des crises est en effet devenu central dans les préoccupations actuelles ; en termes stratégiques, le projet que deux spécialistes des crises majeures se rendent dans un pays où d'importantes entreprises françaises ont investi lourdement n'apparaissait pas sans fondement. Surprise : il a été impossible de susciter un intérêt réel. Une remarque revenait de façon réitérée, dans les réponses de nos interlocuteurs : « L'Argentine n'est plus un problème, c'est provisionné ! ». Le mot d'ordre semblait général, même s'il y avait d'heureuses exceptions : « S'exfiltrer, au plus vite ». Plus fondamentalement, nous retrouvions un obstacle classique dans le champ des crises : l'idée même d'une réflexion, d'un retour d'expérience permettant de



Le premier réflexe des autorités, quelles qu'elles soient, est toujours de relativiser les catastrophes. Nous ne sommes pas contre, si ce n'est qu'à force de répondre aux événements inattendus avec des équations mathématiques ou de la communication de crise, on n'apporte pas beaucoup de réponses aux attentes profondes de la société, qui traverse du coup une vraie crise de confiance vis-à-vis de ses élites.



Parce que la dégradation des doctrines, des systèmes qui ont prévalu par le passé, ira de plus en plus vite, parce que l'opinion devient aussi de plus en plus sensible, il y a urgence à identifier les pathologies et à apprendre à les traiter rapidement. C'est ce qui nous a conduits à intervenir en Argentine.



développer les compétences, et d'une implication sur des terrains d'insécurité, apparaissait étrangère. Davantage encore : elles déstabilisaient nos interlocuteurs, pressés de retrouver des terrains plus ordinaires. Laura Bertone, qui avait engagé de son côté des démarches pour monter l'opération, rencontrait en Argentine les mêmes difficultés, que ses interlocuteurs soient étrangers ou argentins. Elle résume cela très bien dans l'ouvrage : « ceux qui détenaient le pouvoir ne semblaient pas spécialement prêts à engager quelque changement que ce fût, et ceux qui acceptaient l'idée de changement n'avaient en général ni les ressources ni le pouvoir pour engager ce type d'initiative »...

L'ouvrage s'attarde justement sur les difficultés que vous avez rencontrées pour monter la mission, qui, pour vous, sont tout à fait révélatrices...



Il existe, en Argentine comme en France, un discrédit des élites. Celui-ci a atteint un point incroyable en Argentine, où l'on a vu en quelques semaines plusieurs gouvernements se succéder, et chacun y aller de sa logique de persuasion pour imposer l'idée qu'un dollar valait un peso, quand l'argent partait à toute allure à l'étranger. La seule différence de taille avec la France, c'est qu'il n'existe pas en Argentine une structuration interne forte du pays, due comme chez nous au poids des collectivités locales.

XAVIER GUILHOU : Le premier réflexe des autorités, quelles qu'elles soient, est toujours de « relativiser ». Certes, il ne s'agit pas de verser dans le catastrophisme et le pessimisme effondré, autre manière de se protéger de la responsabilité. Mais il faut à un moment s'arrêter de se cacher derrière des réflexes de langage « je suis optimiste, tout est sous contrôle », ou des outils qui ne fonctionnent plus – qu'il s'agisse de modèles formels de plus en plus décalés ou de pratiques à la mode comme la communication de crise. L'enjeu n'est pas de se protéger de la question, mais de s'en saisir. S'acharner à ne pas le faire, c'est creuser rapidement une vraie crise de confiance de la société vis-à-vis de ses élites. Tout conduit à un découplage dangereux entre un État ou des entreprises qui fonctionnent en circuit fermé et en autistes, et une société civile livrée à elle-même qui gère ses propres cheminements, comme elle le peut, et avec des coûts démesurés.

Il est urgent de prendre la mesure des défis à relever. On n'a jamais vu la population mondiale doubler en moins d'un demi-siècle, ce qui est le cas actuellement, ni les taux d'urbanisation croître à un rythme aussi important au niveau mondial ; les logiques de confrontation sur les champs des



En Argentine, comme en France, on vit sur l'illusion d'une grandeur passée, celle du début du xx^e siècle. L'indispensable travail de recadrage n'a pas été fait.

croyances, du religieux, des cultures, des ethnies, sont devenues telles, que tous ces facteurs de déstabilisation aboutissent forcément à des crises, qui n'ont plus rien à voir avec les doctrines de confrontation Est-Ouest ou Nord-Sud. Face à cela, que fait-on ? On ne peut botter en touche en permanence. Certes on peut donner un temps l'illusion de tenir l'immédiat mais, nous le constatons depuis cinq ans, nos cadres de pensée et nos recettes sont aujourd'hui à bout de souffle.

PATRICK LAGARDE : Parce que cette dégradation des doctrines et des outils va de plus en plus vite, parce que l'opinion devient aussi de plus en plus sensible au vide qui se creuse, il y a urgence à changer de pied. Ce qui signifie : identifier les défis, les pathologies, les voies de sortie possibles. C'est ce qui nous a conduits à intervenir en Argentine. Comprendre, apprendre, innover – dans d'autres registres que ceux qui ont fait merveille pendant des décennies. Comment éviter de s'embarquer collectivement, comment,

plus encore, se mettre en condition de trouver et d'inventer collectivement des voies de sortie de crise. Il faut se mettre au travail avec les acteurs de terrain sur des initiatives de reconstruction. La réponse ne passe pas par l'établissement *ex ante* d'un plan théorique de réponse, mais bien par un travail de reconstruction modeste, mais déterminé, engagé avec les acteurs eux-mêmes. Quand les outils ont perdu de leur sens, il faut revenir au socle et le reconstruire.

À cet égard, quels enseignements avez-vous tirés du cas Argentin ?

XAVIER GUILHOU : Le plus crucial, dans cette crise, c'est qu'il s'agit d'un cas – rare – d'implosion, c'est-à-dire d'effondrement de tout un système. Berlin et l'Allemagne de l'Est ont constitué un autre cas d'implosion. Mais l'Allemagne de l'Ouest avait tellement intérêt à une sortie de crise rapide de la RDA que la situation s'est trouvée assez vite traitée, sur le plan économique, par une surabondance d'investissements. Le traitement de cette crise s'est donc trouvé en partie masqué. Quelques éléments sont en résurgence aujourd'hui, qui mériteraient à mon



sens d'être davantage analysés. D'autres cas d'implosions de système existent, comme la crise russe, ce qui s'est passé autour de la crise économique de l'Asie en 1997... Il aurait fallu aussi approcher le cas d'AZF-Toulouse en 2001, à travers ce registre de l'implosion, de perte profonde de repères, mais ce ne fut pas possible.

Dans le cas de l'Argentine, en revanche, nous avons la possibilité, certes bien ténue, d'engager au moins un embryon d'intervention et d'analyse. Cette crise nous a semblé constituer un élément précurseur d'autres crises à venir. Y compris pour des pays comme le nôtre : l'Argentine présente la situation singulière de fonctionner à la fois avec des protocoles occidentaux et une culture latine. Or, ces protocoles financiers, économiques n'ont pas tenu.

Quelles sont les autres analogies que vous avez pu dresser entre la France et l'Argentine ?

XAVIER GUILHOU : En Argentine, comme en France, on vit sur l'illusion d'une grandeur passée, celle du début du ^{XX}e siècle. L'indispensable travail de recadrage n'a pas été fait. Ainsi l'armée a

plusieurs gouvernements se succéder. La différence de taille avec la France, c'est qu'il n'existe pas en Argentine une structuration interne forte du pays, due comme chez nous au poids des collectivités et des institutions locales. Ce qui a conduit en Argentine, comme Laura Bertone l'a souligné avec force, à un morcellement général, à la perte de liens entre communautés. Nous n'en sommes pas là en France. Mais, lorsque les équilibres de fond sont affectés, il suffit de peu de choses – un résultat inattendu à des élections par exemple, ou la sortie du pacte de stabilité – pour amorcer une vraie crise. Il faut donc être vigilant, et l'étude de situations du type de celle de l'Argentine, précisément, peut apporter des enseignements importants.

Quels sont justement les cheminements, les voies de sortie de crise, que vous avez vous-même identifiés pour l'Argentine ?

PATRICK LAGADEC : Puisqu'il nous fallait renoncer à cette idée de mission professionnelle forte, solidement organisée, nous avons décidé de monter avec Laura Bertone, un projet non-conventionnel, sans l'appui des institutions ni du monde écono-



Nous avons monté des lieux de rencontres avec les penseurs, les forces armées, les universitaires, les artistes. Nous avons fait parler des Argentins en les faisant se libérer d'a priori qui les bloquaient face à l'avenir. Nous les avons réunis en leur demandant d'« oser rêver leur pays », et de devenir eux-mêmes acteurs dans la reconstruction.



découvert, à l'occasion de la guerre des Malouines, qu'elle ne comptait pas parmi les toutes premières armées du monde, comme la France ne joue plus un rôle de premier plan sur les théâtres d'opérations militaires, en dépit d'une armée présente en Afrique et de la détention de l'arme nucléaire. Autre similitude entre l'Argentine et la France, un discrédit latent des élites, certes à un point autrement plus avancé en Argentine. Celui-ci a atteint un point incroyable dans ce pays, où l'on a vu en quelques semaines

Je suis parti avec plusieurs principes simples que nous ont enseignés d'autres situations de crise : avant même de reconstruire, il faut prendre acte de la fin d'un système, et d'une déchirure entre des modèles.

mique. Il portait sur des interventions auprès de plusieurs communautés – les intellectuels, les forces armées, les universitaires, et les artistes – sur des thèmes simples, mettant l'accent moins sur la crise, que sur la reconstruction. Il fallait aussi ne plus s'arrêter à l'analyse des causes, mais commencer à parler « initiatives ». Enfin, faute de pouvoir s'appuyer sur la puissance d'organismes de pouvoir (politique, économique ou médiatique), il nous fallait nous appuyer sur des



L'implosion d'un groupe comme Enron et Vivendi, ou celle d'un pays, c'est quasiment la même chose ! Dans chacune de ces situations que nous avons étudiées, on retrouve, grosso modo, les mêmes pathologies à traiter, en particulier sur le plan des logiques émotionnelles.



Nous pourrions aussi comparer deux crises presque concomitantes survenues en France afin d'en tirer les enseignements qu'il convient, l'une étant la tempête exceptionnelle de décembre 1999 qui a très sévèrement touché le réseau d'EDF, et l'autre la catastrophe de l'Erika. Nous avons vu dans ces situations deux façons très différentes de traiter des crises majeures.

institutions offrant un socle de légitimité fondamentale, comme la fondation Borges.

Je suis parti avec plusieurs principes simples que nous ont enseignés d'autres situations de crise : avant même de reconstruire, il faut prendre acte de la fin d'un système, et d'une déchirure entre des modèles, l'un passé, l'autre qui n'a pas su encore émerger. J'ai aussi passé du temps à m'interroger pour savoir comment, en tant que Français, ne pas être indécent en arrivant dans un pays où plus de 60% de la population se retrouvait en situation de précarité. Il fallait donc faire un retissage de fond, avant tout être modeste, et ne pas y aller avec une check-list ou de la communication de crise. Je suis parti avec un certain nombre de repères qui m'ont été particulièrement utiles, comme se garder d'intervenir sur le mode professoral, mais tout de suite être en posture d'écoute, de partage, et de questionnement ; se garder tout autant de la posture inverse, celle de l'analyste-thérapeute qui ne « sait rien » et ne ferait qu'interpréter. Cela signifie apport effectif d'expertise et prise de risques dans cet apport d'expertise ; se garder, enfin, sur un terrain d'effondrement de la confiance et de grande désespérance, d'alourdir encore le climat. Ce qui signifie apporter au moins des lignes de réponses possibles.

Quels résultats pensez-vous avoir obtenus ?

PATRICK LAGARDE : À l'initiative de Laura Bertone sur place, nous avons monté ces lieux de rencontres avec les intellectuels, les forces armées, les universitaires, les artistes. Nous avons convié les uns et les autres à sortir de leurs cadres habituels de réflexion, de leurs réponses types. Nous leur proposons systématiquement de prendre du temps pour réfléchir en commun sur leurs convictions, sur ce qui les bloquaient face à l'avenir. Puis, nous focalisons l'attention et l'énergie sur les possibilités, les dynamiques à lancer, les projets et réseaux à retisser. Nous leur avons suggéré d'« oser rêver leur pays », et de devenir eux-mêmes acteurs dans la reconstruction. Des réunions ont pu se

tenir. Le résultat ? Naturellement pas des gains opérationnels instantanés. Encore que l'intervention des forces armées très peu de temps après notre intervention, sur les inondations gravissimes de Santa Fé, aux côtés des sinistrés, étaient bien dans la logique de réinvention des liens Défense/Nation que nous avions mise en avant. Plus généralement, l'intervention a sans doute fait émerger quelques clés opératoires indispensables pour la suite. En premier lieu, des germes de confiance, des ébauches de liens, de paroles entre personnes et entre groupes, sur lesquels pourront s'accrocher ensuite des actions, des projets partagés. Quand le socle est gravement dégradé, c'est ce socle qu'il faut rétablir. On est loin, effectivement, des réponses toutes faites.

L'étonnement à dépasser est que ce type d'action ne peut être le fait des grandes institutions, comme paralysées par l'anormal. Il faut en effet comprendre que lorsque le processus de dégradation de la confiance et du lien social est très avancé, lorsqu'il faut redémarrer un système collectif, tout ou presque se recompose à partir d'en bas. Davantage : précisément parce que nous étions en situation de rupture, que les acteurs naturels ne jouaient plus leur rôle, il revenait à des acteurs décalés de prendre l'initiative, d'assumer tous les coûts et tous les risques. Ce fut le plus surprenant tout au long de cette intervention : voir une structure minuscule – la société unipersonnelle *Evolucion* – monter

de telles initiatives, jusqu'à organiser une rencontre au sein des Forces Armées, avec les trois armes, pour s'interroger sur la refondation du lien Armée/Nation. Le plus riche fut d'avoir les confidences de nombre de participants venant nous dire à quel point ces rencontres, en apparence si peu « opérationnelles », étaient pour eux, en réalité, des points d'appui cruciaux.

Ces voies de sortie de crise que vous avez identifiées sont-elles opérantes pour des organisations ou des entreprises ?

XAVIER GUILHOU : L'implosion d'un groupe



Le plus riche fut d'avoir les confidences de nombre de participants venant nous dire à quel point ces rencontres, en apparence si peu « opérationnelles », étaient pour eux, en réalité, des points d'appui cruciaux.



comme Enron et Vivendi, ou celle d'un pays, c'est quasiment la même chose ! Dans chacune de ces situations que nous avons étudiées, on retrouve, grosso modo, les mêmes pathologies à traiter, en particulier sur le plan des logiques émotionnelles. Les voies de sortie de crise sont donc assez semblables. Il faudra, là encore, trouver les hommes-clés, les mots-clés pour permettre le rebond et, dans ce cas également, ne pas se cantonner à des exercices de communication. L'utilisation d'un langage allant clairement à l'essentiel peut se révéler décisive pour la mobilisation de chacun et de tous. L'attitude exemplaire de Rudolph Giuliani, le maire de New York, pendant les attentats du 11 septembre, l'a bien montré. Cette situation de crise totalement inédite lui a conféré sa dimension de responsable hors pair. Nous pourrions aussi comparer deux crises presque concomitantes survenues en France afin d'en tirer les enseignements qu'il convient, l'une étant la tempête exceptionnelle de décembre 1999 qui a très sévèrement touché le réseau d'EDF, et l'autre la catastrophe de l'*Erika*. Nous avons vu dans ces situations deux façons très différentes de traiter des crises majeures.

En quoi vos solutions ou préconisations diffèrent-elles des altermondialistes, qui dressent aussi le constat d'une crise de la gouvernance ?

XAVIER GUILHOU : Notre responsabilité propre est dans le traitement des problèmes sur le terrain, dans l'expérimentation concrète de voies de sortie de crise, qui passe par des mobilisations, des mises en mouvement à opérer. Notre problème, alors que notre monde est en fortes mutations, est de trouver les voies et les hommes pour que les initiatives audacieuses s'incarnent. Cela nous amène aussi à alerter les responsables économiques et industriels afin qu'ils prennent toute la mesure de leurs responsabilités et des enjeux. Comme on l'a vu en Argentine, les sociétés qui avaient un langage de circonstance sur le développement durable et qui ont fui leurs responsabilités au moment des difficultés ne peuvent plus s'en tirer à bon compte.

Après l'Argentine, quels sont maintenant vos chevaux de bataille ?

PATRICK LAGADEC : Nous œuvrons à chaque fois que possible, dans plusieurs directions convergentes sur le fond : d'abord, trouver des lieux, en France et à l'étranger, pour permettre à tous ceux qui ont vécu des situations de crises de partager leurs expériences, leurs surprises, leurs bonnes idées. Il s'agit de constituer un creuset d'expériences et de questionnements pour étudier ce qu'il est possible de faire dans de telles situations. Ce temps de recul et d'en-



Notre problème, alors que notre monde est en fortes mutations, est de trouver les voies et les hommes pour que les initiatives audacieuses s'incarnent.

richissement nous paraît nécessaire et éminemment utile lorsqu'il ne se passe rien ; ensuite, entraîner des équipes de décideurs pour qu'ils soient plus inventifs, plus réactifs, plus ouverts à l'anticipation sur ces terrains difficiles, qui vont se multiplier avec les mutations du monde : il s'agit ici de dépasser les bonnes recettes de gestion de crise des années 1980, qui certes sont à la mode aujourd'hui ; en troisième lieu, expérimenter avec tous les publics les nouvelles voies d'invention de projets et de débats collectifs, dont les formes ne sont plus adaptées en situation de rupture ; enfin et surtout, avancer à travers des initiatives créatrices. C'est par des initiatives concrètes, montées avec les acteurs, avec l'implication effective des décideurs, que l'on pourra vivre et « piloter » les ruptures en gestation.

XAVIER GUILHOU : Une autre ligne d'effort, qui a déjà fonctionné, mais qui reste rare, est de pouvoir partir sur des terrains de crise pour accompagner les décideurs, non en tant que pompiers, mais pour les aider à trouver les idées qui, immédiatement, sur un terrain de crise, vont concentrer l'énergie positive, permettre d'identifier des talents, et donc de retrouver une masse critique efficace à partir de laquelle peut s'envisager un avenir. Car jusqu'à présent, toutes nos missions se réalisent en « corsaires ». Un pays ne se construit pas un devenir comme cela. ■



Il s'agit de dépasser les bonnes recettes de gestion de crise des années 1980, qui certes sont à la mode aujourd'hui ; en troisième lieu, expérimenter avec tous les publics les nouvelles voies d'invention de projets et de débats collectifs, dont les formes ne sont plus adaptées en situation de rupture.