

INTERVIEW. XAVIER GUILHOU, directeur d'Eurogroup Institute (Eurogroup Consulting) et spécialiste de la gestion des crises internationales, et **PATRICK LAGADEC**, directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, auteur de l'ouvrage « Ruptures créatrices » (Editions d'Organisation, 2000), livrent au Point leurs réflexions sur les suites des attentats du 11 septembre.

« Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à fonctionner dans l'imprévu. »

LE POINT : Comment analysez-vous les conséquences des attentats ?

PATRICK LAGADEC : Nous demeurons dans la phase de « sidération ». Les images de ces tours attaquées qui s'effondrent en direct ne passent pas la barrière de l'impensable. Ces images repassées en boucle – cela fait partie du plan – bloquent l'émotion dans l'extrême

et tétanisent des milliards d'individus.

Simultanément, plusieurs tableaux se superposent. La collectivité doit faire face à une succession de crises imbriquées dans un effet de dominos, qui se trouvent de surcroît non conventionnelles et énormes, chacune dans son domaine. Le défi consiste à y répondre dans l'extrême urgence. Davantage : ces crises sont révélatrices de ruptures considérables.

LE POINT : Comment qualifier ces ruptures ?

XAVIER GUILHOU : Ceux qui ont agi ont atteint leurs objectifs à 150 %. Les ruptures révélées brutalement sont d'ordre géostratégique et remettent en question toutes nos références. Nous étions accoutumés à des logiques de confrontation entre des adversaires ayant le même ordre de rationalité, comme durant la guerre froide. Nos référentiels basculent : de puissant à puissant, nous passons du fort au fou (chacun étant le fou de l'autre). Dans ce contexte, les acteurs des zones grises, celles du non-droit, des mafias, des trafics et du terrorisme, sont parvenus aux



Patrick Lagadec (à gauche), avec Xavier Guilhou ■

premières lignes. Mais qu'ont-ils en face d'eux ? Des discours « économistes » qui ne prennent pas en compte les réalités et les aspirations des populations au niveau local. Face à ce constat, le politique doit revenir au plus vite au premier plan avec une autre vision de l'évolution des environnements pour qu'ils deviennent acceptables et durables pour tout le monde.

LE POINT : Pourquoi les Etats n'ont-ils pas vu ces évolutions ?

X. GUILHOU : Depuis des années, de nombreux experts ont produit des rapports sur ces groupes actifs fonctionnant en réseaux, usant de moyens de communication puissants et s'appuyant sur des logiques informelles. Les dirigeants de nos Etats n'ont jamais pris en compte leurs analyses. Désormais, ils doivent se doter d'équipes atypiques, qui savent fonctionner avec ces logiques de réseaux. Elles existent, c'est le cas par exemple avec les ONG. Il suffit de savoir les prendre en compte.

LE POINT : Concrètement, quelles sont, selon vous, les priorités actuelles ?

P. LAGADEC : Nous sommes contraints

à la pédagogie à très haute vitesse. Aussi grave soit-elle, une crise peut être transformée si elle permet d'effectuer un travail de reconstruction de fond, passant par l'apprentissage de nouvelles références. Nous ne ferons pas l'économie d'une période difficile, en espérant que le retour à la surface se fera sans accident de décompression... Ce qui est en jeu, c'est notre

capacité à fonctionner dans l'imprévu. Alors que nous sommes tous formatés pour des univers stables et prévisibles.

X. GUILHOU : Si les terroristes savent qu'ils continueront à n'avoir affaire qu'à des gens bien élevés et totalement prévisibles, nous aurons perdu. Mais voyez ces hackers qui se sont fédérés pour casser les serveurs Web assurant la propagande de Ben Laden : voilà une forme de réponse informelle, ludique, non hiérarchisée, qui sera sans doute efficace, à son niveau ! C'est un exemple à méditer.

LE POINT : A ce point de la crise, quel serait votre conseil aux dirigeants français ?

P. LAGADEC : Nous ne pouvons que les inviter à aider à répondre par du sens à un effondrement de sens. Les terroristes ont fort bien compris que nos Etats modernes fonctionnent sans tableau de bord. Il reste à construire. C'est à cette condition que le choc « inconcevable » pourra être déclencheur de mutations fécondes et de véritables « ruptures créatrices » ■

(PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN GUISEL)