



Santiago du Chili, le 18 octobre. Alerte au charbon et évacuation d'un immeuble, après qu'une famille a reçu une lettre suspecte.

Faire face aux nouveaux périls

Naufrage de l'*Erika*, attentats de Manhattan, explosion de Toulouse... Comment ne pas céder à la panique ? En s'efforçant de comprendre ce que Patrick Lagadec, spécialiste des crises, qualifie de « ruptures créatrices ». Une interview d'Adélaïde Colin

Peut-on encore croire en l'avenir après les attentats de New York ? « *Plus que jamais !* », répond Patrick Lagadec, spécialiste de la prévention et de la gestion des crises et directeur de recherche à l'École polytechnique. L'auteur de *Ruptures créatrices* met l'accent sur la réflexion que nos sociétés doivent engager, avec détermination, dans l'après-11 septembre.

La Vie : Comment expliquer la fragilité de nos sociétés face à des menaces comme la maladie du charbon, l'explosion de l'usine AZF de Toulouse ou encore le naufrage de l'*Erika* ?
Patrick Lagadec : Il s'agit bien de « crises » :

des événements graves, qui suscitent colère et indignation. On compare l'événement à des situations plus ou moins semblables qui ont pu le précéder, on identifie les responsables et on les somme de s'expliquer et de réagir. Nos sociétés ont beaucoup de mal à faire face à ces éruptions soudaines et elles rechignent d'ailleurs le plus souvent à s'y préparer avec tout le sérieux nécessaire. Mais il existe une deuxième catégorie composée des risques émergents, qui constituent de totales surprises. Des risques de type biologique, comme le prion. Des risques systémiques, comme ceux qui menacent

les grands réseaux vitaux, tels que l'eau, l'électricité, l'information, le commerce et les banques, qui sont mondiaux, enchevêtrés et interdépendants. Quand une crise frappe l'un d'entre eux, tous les autres peuvent s'en trouver affectés, par un effet de château de cartes de grande ampleur. Des risques terroristes enfin, comme aux États-Unis, quand certains groupes d'individus décident de détruire des nœuds et des infrastructures au mépris de toute vie humaine, à commencer par la leur. On dépasse alors l'échelle de la crise pour en venir à celle des ruptures : nos repères les plus fon-

PH. JACQUES

damentaux, nos logiques de référence ne fonctionnent plus, ce qui provoque un profond désarroi.

Vous étudiez les crises depuis plus de 20 ans. En quoi les attentats du 11 septembre sont-ils particuliers ?

P.L. : De même que la chute du mur de Berlin nous a obligés à revoir notre cartographie géopolitique, l'effondrement des tours de Manhattan nous plonge dans l'inconnu, nous fait entrer de force dans un univers de ruptures, de désordres. Hier, il y avait deux adversaires face à face : chacun connaissait l'autre et savait comment se défendre où attaquer. Aujourd'hui, nous n'avons plus de réponse face à un adversaire nouveau. C'est comme si quelqu'un proposait de rétablir la peine de mort pour dissuader les kamikazes ! Hier, deux blocs opposés ; aujourd'hui, des risques disséminés, non conventionnels, qui se construisent de manière invisible, éclatent de façon imprévisible et se propagent de façon surprenante, chaotique, sans logique linéaire simple. Ce qu'on voit bien quand on regarde les réactions de la

Médias et pouvoirs publics auront un énorme travail à faire sur eux-mêmes

Bourse après les attentats du 11 septembre. Pouvoir tracer au cordeau des lignes de conflit, des fronts, cela ne signifie plus rien aujourd'hui. On ne peut plus penser les crises ainsi, sous peine d'être incapable d'y faire face et d'y répondre.

Les médias participent-ils à cette panique rampante que l'on ressent aujourd'hui ?

P.L. : Il n'est pas question d'imposer aux médias ce qu'ils doivent ou non montrer ou dire. Il s'agit plutôt de leur suggérer de constituer, en leur sein, pour toutes les grandes crises, des cellules de réflexion, capable de prendre du recul. Sinon, que se passe-t-il ? Qu'il s'agisse de l'affaire du 11 septembre, de Toulouse ou encore de la maladie du charbon, on assiste à un déferlement d'images en boucle, qui maintiennent la population dans une extrême émotion, ne permettant ni réflexion ni prise de distance. Même

lorsque quelqu'un est interviewé sur un plateau de télévision, son visage disparaît et l'on nous ressort des visions d'horreur. La population ne peut alors qu'être tétanisée et affolée – et les terroristes sans doute satisfaits d'occuper ainsi l'espace public, comme ils l'ont anticipé. Il ne suffit pas de s'enorgueillir de stopper toutes les émissions, de rester à l'antenne jusqu'à épuisement, de foncer dans tous les sens pour arracher de l'info : il faut être à la hauteur du défi, sous peine de se laisser manipuler. Les médias, tout comme les pouvoirs publics, auront un énorme travail à faire sur eux-mêmes. Non pour s'autocensurer, mais pour demeurer un des piliers essentiels de nos démocraties.

Quels progrès pouvons-nous donc accomplir dans le domaine de la prévention ?

P.L. : « Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables », disait Hegel. Pour cela, nous devons changer nos visions du monde, comme nos méthodes. Il s'agit là d'un long et difficile travail. Il faut mettre beaucoup plus l'accent que par le passé sur les grandes surprises, non pour « prévoir l'imprévisible », mais pour l'anticiper et y faire face. Accepter de réunir des cellules de questionnement qui ne se contentent pas de produire des listes de solutions pour des situations bien conventionnelles, et travailler avec d'autres acteurs, y compris le citoyen, au lieu de rester entre responsables officiels. Il faudra mettre sur pied une veille très imaginative pour repérer les convergences de signaux inhabituels, déroutants. Ou encore, après tout événement grave, lancer de grands travaux – ouverts à tous – de retour sur ce qui s'est passé pour en tirer tous les enseignements. C'est une question d'état d'esprit, de force et de courage collectifs. Nous devons cesser de prétendre que tout ce qui peut arriver est connu et sous contrôle. Saisissons-nous au contraire des ruptures actuelles pour solliciter et animer la créativité collective. L'enjeu n'est plus de reconstruire ce qui était, mais d'inventer l'avenir, d'imaginer peu à peu une nouvelle façon de vivre ensemble en tant qu'humanité. ●

(1) Éditions d'Organisation, collection Tendances 2000. 624 pages, 24,39 € (160 F).