

## Attentats et gestion de crise : entreprises et territoires doivent être lucides et courageux



Xavier Guilhou

**Spécialiste depuis plus de trente ans de la prévention des risques, de la gestion des crises et de l'aide à la décision stratégique, ayant accompagné de près et concrètement les plus grandes catastrophes à l'échelle mondiale, Xavier Guilhou constate, à la lueur tragique des attentats du 13 novembre, que nos espaces de vie ont muté, tant au plan sociétal qu'industriel et technologique. Ainsi, en matière de terrorisme, on n'a pas voulu évaluer au niveau territorial le risque que constituait le développement des zones de non-droit.**

**Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Xavier Guilhou explique comment, par aveuglement le plus souvent, nous en sommes arrivés là. Et il propose des solutions. C'est en nous appuyant directement sur les acteurs du territoire, en analysant lucidement la situation, en adoptant une attitude volontaire et réaliste, avec des mesures adaptées au terrain, en utilisant l'énergie et l'intelligence des forces de la société civile que notre pays pourra faire face aux défis qui l'attendent.**

### Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité. La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

**Bénéficiant d'une longue expérience de terrain, vous êtes un spécialiste reconnu du pilotage des crises et de l'aide à la décision stratégique. Que vous inspirent, dans vos sphères de compétence, les tragiques événements du 13 novembre à Paris ?**

Comme la plupart des experts, je n'ai malheureusement pas été surpris. Cette triste affaire plonge ses racines dans des lignes de fracture qui sont apparues, pour certaines, il y a plus de trente ans. En l'occurrence, nous voici confrontés à des petits groupes de commandos suicidaires. Après l'attaque symbolique contre *Charlie Hebdo* en janvier dernier, privilégiant des cibles médiatiques sur un mode somme toute assez classique, nous sommes passés en novembre à une attaque qui visait la jeunesse. De la sorte, les terroristes ont assumé clairement le caractère mortifère de leurs actes, avec un double objectif : terroriser – et donc sidérer les populations – et enfermer le débat public dans des dialectiques apocalyptiques. Ils ont cette fois opéré sur un mode multi-cibles avec

une volonté manifeste d'être intrusifs au cœur de la société française, en visant des lieux festifs qui incarnent l'apostasie pour ces réseaux radicaux. Nous sommes entrés dans un long processus de rapport de force. Souvenons-nous qu'en 1994, bien avant les Américains et le 11 septembre 2001, la France fut touchée par une attaque de grande ampleur qui visait à faire s'écraser un Airbus sur la capitale, opération qui fut stoppée sur l'aéroport de Maignane par le GIGN.

Si nous regardons les événements tragiques du 13 novembre 2015, il n'y a donc pas de surprise sur le fond, seulement une surprise d'ordre tactique, en frappant à une date et en des lieux emblématiques. Je ne suis pas le seul à avoir prêché dans le désert pendant des années. De nombreux spécialistes de ces questions, comme Alain Chouet, Olivier Roy ou Gilles Kepel, avaient eux aussi analysé avec pertinence ces signes précurseurs, dénoncé clairement nos actions mal pensées en Libye ou en Syrie. Mais nous n'avons pas été écoutés... Pourtant, depuis le tournant des années

**Que ce soit sous l'angle économique ou sociologique, nous savons comment se développent les zones instables et dangereuses. Le problème est que l'on observe en même temps un véritable déni de réalité de la part des autorités.**

1990, nous voyons nettement que le terrorisme n'est plus ce qu'il était à l'époque de la Guerre froide, à savoir un terrorisme idéologique soutenu par des Etats. Le terrorisme qui sévit aujourd'hui trouve ses ressources dans la grande criminalité, utilise la radicalisation religieuse sponsorisée par des réseaux bien connus du Golfe et se développe au sein même de notre territoire.

De fait, Daesh (qui s'impose comme un Etat autoproclamé...) installe ses logiques médiatisées de diffusion de la terreur non plus sur de lointains théâtres d'opérations, mais au sein même de nos sociétés, en utilisant les maillons faibles. Ces réseaux sont ancrés sur nos territoires depuis des années. Nous n'avons pas su ni surtout voulu prendre à temps les mesures qui s'imposaient. Nous en voyons maintenant les résultats terribles.

**Plus particulièrement, dans le cadre qui nous intéresse ici, quelles leçons en tirez-vous pour les territoires et leurs problématiques spécifiques en matière de gestion de crise ?**

Que ce soit sous l'angle économique ou sociologique, nous savons comment se développent les zones instables et dangereuses. Le problème est que l'on observe en même temps un véritable déni de réalité de la part des autorités.

A cet égard, aujourd'hui, nous devrions mettre des cancérologues comme conseillers auprès de nos dirigeants ! Car les cancérologues savent bien comment progresse un mal, quand et de quelle façon il est possible de l'endiguer. Le terrorisme est un "cancer" qui s'attaque à notre société, une société sur l'état de laquelle beaucoup de nos dirigeants refusent d'ouvrir les yeux. Or, paradoxalement, nous savons bien que l'on assiste avec ces événements à un franchissement de seuil. Les tueries de Paris, de par leur résonance et leur ampleur, ont permis à Daesh de nous déstabiliser politiquement. L'effet de surprise joue pour eux. Ils ont le temps, des troupes fanatisées et "consommables", des réseaux sur lesquels s'appuyer au cœur même de notre territoire. Aussi, la première chose à faire pour répondre à votre question est de parvenir à regarder la réalité en face et admettre que nos espaces de vie ont muté. Par exemple, nous voyons bien que notre tissu industriel, qui s'est construit initialement hors des villes, se retrouve maintenant – de par la croissance urbaine – souvent au cœur de banlieues ou de quartiers densément peuplés. Et ces zones, elles-mêmes, sont intégrées aux villes.

La géographie de notre société a considérablement évolué et ce fait doit être pris en compte en matière de prévention des risques. Risques industriels ou technologiques (cas AZF) et risques terroristes

peuvent ainsi se télescoper ou se conjuguer. Or, nous pouvions nous douter de voir naître tôt ou tard des collusions dangereuses quand, dès l'aube des années 1990, nous constatons que certains jeunes issus de l'immigration refusaient très nettement notre modèle de société. La politique de la ville n'a rien résolu et la situation a continué à se détériorer. Les responsables français ne voulaient pas admettre que la coupure qui s'instaurait était en fait d'ordre épistémologique. De la sorte, nous n'avons pas osé repenser l'organisation de nos espaces de vie, tant au plan sociétal qu'industriel et technologique, et pas voulu non plus évaluer les risques que faisait courir le développement des zones de non-droit. Résultat : nous nous retrouvons tout à la fois avec des risques industriels majeurs au cœur des villes et un terreau favorable au développement du terrorisme. A cela il faut ajouter que de plus en plus, sous l'influence du courant ultra-libéral, fer de lance d'une globalisation dérégulée, nombre de personnes s'affranchissent ouvertement des règles de vie en société, ce qui affaiblit nos capacités de résilience.

**Quelles suggestions feriez-vous aux collectivités territoriales et aux organisations ayant un caractère territorial (CCI, etc.) pour accompagner leurs parties prenantes, dont les habitants eux-mêmes, dans ce nouveau contexte national et international ?**

Il faut d'urgence recalibrer les problèmes de dangerosité au sein de nos espaces de vie pour que la vie redevienne acceptable par tous et pour tous. Le drame, c'est que tout ce qui donnait à nos territoires des plans et des repères a été balayé à partir des années 1990. Tout ce qui permettait de structurer la réflexion sur les glissements au sein de nos sociétés a été écarté.

Cela concerne au premier chef une fraction de notre population qui refuse notre modèle de société. Mais ne nous voilons pas la face : la même logique est à l'œuvre dans les grands groupes économiques mondiaux. Par indifférence voire par cynisme, pour des questions de réduction des coûts et maximalisation des marges, ils n'hésitent pas à faire courir des risques énormes aux populations. Sur le fond, on a donc assisté ces trente dernières années à un affaiblissement du politique et des pouvoirs publics, et ce à tous les niveaux. En outre, par démagogie politicienne, nous observons un cruel déficit de stratégie avec une prime donnée en permanence au court-terme. Bref, nous voyons bien qu'il n'y a plus guère de maîtrise de la structuration de nos espaces-temps.

**Dans des contextes comme le nôtre depuis le 13 novembre et au niveau local, y a-t-il des pièges à éviter et, à l'inverse, des initiatives à prendre, tant pour les entreprises que pour les collectivités territoriales ?**

**On a assisté ces trente dernières années à un affaiblissement du politique et des pouvoirs publics, et ce à tous les niveaux. En outre, par démagogie politicienne, nous observons un cruel déficit de stratégie avec une prime donnée en permanence au court terme.**

Le problème est que désormais, beaucoup de collectivités locales se réfugient dans une logique défensive. Sur le plan sociétal, dans un certain nombre de zones, ce ne sont plus les lois de la République qui s'appliquent, mais la loi des caïds ou d'"imams" autoproclamés.

On ne cherche d'ailleurs plus à reconquérir ces territoires mais à s'en protéger. C'est ainsi que prospère de plus en plus la "logique des murs" à l'intérieur même des villes, générant des modèles d'apartheid urbain. Aussi, s'enfermer dans cette logique strictement défensive me paraît être un piège comportant de nombreux effets pervers. Il faut au contraire ouvrir les yeux, accepter de voir la situation comme elle l'est réellement et partant, adopter une posture volontaire et réaliste, avec des mesures concrètes adaptées au terrain. Passer de la prévention des risques au pilotage de crise exige de la lucidité et du courage. Là encore, la métaphore avec l'action du médecin s'impose. Une fois dressé le bon diagnostic, il faut prendre les mesures nécessaires et savoir parler au malade.

Autrement dit, que fait-on avec ces noyaux durs qui se sont installés à l'intérieur de nos villes et représentent des risques certains, quand bien même ils ne concernent qu'une fraction numériquement faible de la population ? L'école n'arrive plus à faire son travail, la justice est neutralisée, nos institutions sont perdues et en quête de repères dans une société chaque jour plus complexe, où le développement des technologies bouleverse les modes de communication... Dans des crises majeures de ce type, il faut des modes de management beaucoup plus élaborés et décentralisés, proches du terrain et des subtilités culturelles. D'où l'intérêt par exemple de consulter et d'écouter des experts venant d'horizons différents, comme des historiens de religions, des géographes, des urbanistes, des sociologues, des sémiologues... et ne pas se réfugier dans le seul monde médiatique, administratif et politique !

### **Il nous faut donc avant tout faire évoluer notre manière de réfléchir et d'agir ?**

C'est là sans doute un point-clé. En effet, les fractionnements très forts que l'on observe au sein de nos territoires engendrent une perte généralisée de cohésion de la société. Tout cela est-il anticipé, traité, décortiqué, analysé par les autorités ? Il est permis d'en douter...

La pression de l'instantané se fait chaque jour plus forte. Nous sommes bien obligés de constater que l'accélération du temps conjuguée à l'effacement des repères et au primat de la seule logique financière ont gravement atteint le vivre-ensemble. La communication et l'émotion ne vont plus longtemps faire illusion. C'est ce constat que doivent faire nos élites, pour prendre ensuite les décisions qui s'imposent sous peine d'éclatement de notre société.

**Depuis plus de trente ans, vous accompagnez les entreprises françaises pour les aider à surmonter les crises les plus diverses à travers le monde. Quels conseils pratiques leur donneriez-vous aujourd'hui dans le cadre de leurs activités, à l'international bien sûr, mais aussi maintenant au sein d'un territoire national directement menacé ?**

La logique d'exception permet aux pouvoirs publics de reprendre la main dans les domaines de responsabilité qui sont les leurs : défense, sécurité, judiciaire, ... Bref, dans la sphère politique. La configuration est différente pour les entreprises confrontées à la crise. Leur discours n'a pas à se faire martial. Et nous ne sommes pas en économie de guerre. L'entreprise doit garder le contact avec l'ensemble de ses parties prenantes, personnels, clients, fournisseurs, etc. Elle doit continuer à vivre, en s'adaptant aux conditions. C'est un antidote solide pour faire face et vaincre la barbarie. Certes, nous évoluons désormais dans des contextes hybrides, complexes. Mais prenons garde à ne pas tomber dans le piège du "parti de la guerre", dans le jeu du conflit communautariste où voudrait nous attirer Daesh. Evitons d'abord que le schéma de déliquescence observé dans certains quartiers ne se reproduise au sein de l'entreprise.

De même, la surenchère sécuritaire que réclament certains me paraît être dangereuse. Boostée par le jeu médiatique, elle est utilisée non seulement pour rassurer les populations mais aussi pour protéger les institutions et le corps politique de toute contestation au regard de leurs responsabilités alors que ces questions n'ont jamais été traitées sérieusement sur le fond. Ce ne sont pas les chars d'assaut qui vont le mieux nous défendre, mais bel et bien les entreprises et l'ensemble des acteurs de la vie sociale.

C'est d'ailleurs ce que je m'efforce de faire concrètement avec le réseau APM (Association Progrès du Management), en rappelant quelques règles de base aux dirigeants d'entreprise. D'abord, l'entrepreneur n'est pas un chef de guerre, il n'a pas à se substituer au politique. Il ne peut – et même ne doit pas – être dans un discours réducteur. Au contraire, il lui appartient d'appréhender subtilement une situation complexe, pour ne pas heurter ce qui fait sens pour ses parties prenantes, donc intégrer dans son raisonnement des éléments culturels, sociétaux, religieux, voire géopolitiques, pour ne pas commettre de maladresse avec son entourage. Le management réel, c'est cela aujourd'hui, et certainement pas se borner à faire du low-cost ou à booster ses marges à tout prix.

***Les fractionnements très forts que l'on observe au sein de nos territoires engendrent une perte généralisée de cohésion de la société. Tout cela est-il anticipé, traité, décortiqué, analysé par les autorités ? Il est permis d'en douter...***

***L'entreprise doit garder le contact avec l'ensemble de ses parties prenantes, personnels, clients, fournisseurs, etc. Elle doit continuer à vivre en s'adaptant aux conditions.***

En ce sens, au-delà des enjeux technologiques, financiers, commerciaux, nos patrons ont une responsabilité à l'échelon territorial. Et à cet égard, il est patent que la capacité de résistance et de transformation de notre pays repose en partie entre leurs mains, car l'entreprise reste l'un des principaux lieux de vie sociale.



Xavier Guilhou et Jean-Guy Bernard : les risques vont durer, aussi prenons conscience de nos vulnérabilités, tout en apprenant à devenir plus robustes mentalement.

**Vous avez été l'un des précurseurs français du renseignement en matière économique. De quelle façon percevez-vous l'évolution de l'intelligence territoriale ces trente dernières années ? Quel avenir lui voyez-vous ?**

Beaucoup de travaux et de réflexions de qualité ont été conduits en France ces trente dernières années en matière d'intelligence économique et stratégique.

A cet égard, trois critères me semblent se révéler déterminants pour que l'intelligence territoriale affronte avec succès les défis qui se posent à elle : travailler la robustesse des organisations, encourager la résilience des populations, inciter nos dirigeants à faire preuve de courage. Cela veut donc dire être capables de recommencer à penser sur

un mode stratégique et sur le long terme. A ce titre, plus que jamais, les événements du 13 novembre dernier doivent nous conduire à nous interroger sur nos choix de société, nos référentiels, nos valeurs, nos choix de civilisation... Il me semble que nous devons impérativement faire preuve de lucidité et de détermination. L'opinion publique a pu mesurer à l'occasion de cette crise majeure la faiblesse insigne des mesures européennes qui n'ont guère dépassé le stade du communicationnel et du symbolique ! En fait, chacun se replie sur ses préoccupations territoriales égoïstes.

Ne nous leurrions pas. Daesh ou pas, les risques – en particulier terroristes – vont durer. Il faut en conséquence prendre conscience de nos vulnérabilités, tout en apprenant à devenir plus robustes mentalement. Ce qui implique de facto d'être capables d'une interrogation sur les ruptures de paradigme que nous observons depuis plusieurs décennies et avec une acuité particulière depuis le 13 novembre. Enfin, au sein de nos territoires, nous devons activer tous les leviers de confiance afin d'utiliser l'énergie et l'intelligence de nos ressources vitales, autrement dit nous engager dans un processus d'*empowerment* comme disent les Anglo-saxons. Bref, ouvrons les yeux, ayons le courage de nos convictions et redécouvrons les vertus de la lucidité et du courage !

Pour en savoir plus : [www.xavierguilhou.com](http://www.xavierguilhou.com)

## Abstract

### Crises and terror attacks: getting back to lucidity and courage by relying on our local territories

For over thirty years, Xavier Guilhou has been working as a specialist in risk prevention, crisis management as well as strategic decision-making. He has provided close and concrete assistance in the biggest disasters worldwide. In light of the tragic terror attacks of November 13 in Paris, he observes that our living spaces have changed on a social level as well as on an industrial and technological level. With regards to terrorism, no one at a local level seems to have bothered to assess the risks that the proliferation of no-go zones may have for our territories. In the interview he gave to Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Xavier Guilhou explains how we have come to this situation, mostly because of our lack of critical analysis. But he offers some solutions. He believes that we should work with local driving forces, have a clear analysis of the situation and adopt a realistic and pro-active attitude. It is only by adapting our actions to the situation on the ground, and by drawing on the energy and intelligence of the driving forces of civil society, that our country will successfully face the perils that lie ahead.

#### Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie  
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard  
Illustration Alberti - Droits réservés - ISSN en cours

#### Contact: Ludovic Jeanne - IDÉT

EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4  
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87  
Courriel : [idet@em-normandie.fr](mailto:idet@em-normandie.fr) - [www.em-normandie.fr](http://www.em-normandie.fr)

## Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale



*Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.*

*De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.*