

***De l'audace certes,
Mais rendez nous le droit à l'erreur !***

L'appel à plus d'audace est devenu l'imprécation du moment, l'homélie des cercles bien pensant, voire le nouvel argumentaire des politiques en mal de stratégie ! Il faut « *apprendre à oser* » pour relever les défis de l'adversité, « *ne pas avoir peur* » face à la concurrence, faire preuve de plus « *d'audace politique* » pour engager de véritables réformes... Que sais-je ? Les colloques, les séminaires, les forums se multiplient ici et là pour invoquer la nécessité de faire émerger une nouvelle culture du risque, mais aussi pour rejeter le principe de précaution et demander un peu plus de liberté pour créer et entreprendre. Je ne peux que souscrire à ces pulsions de vie, salutaires en soi, surtout dans la conjoncture actuelle. Je me demande même parfois comment nous avons pu en arriver là. Notre société, qui n'a jamais été autant sécurisée, croule sous une inflation non maîtrisée de lois, de certifications, de normes en tous genres qui nous empêchent de prendre des risques et vont parfois jusqu'à nous asphyxier. A trop vouloir nous protéger nous finissons par créer les propres germes de notre autodestruction, au lieu de contribuer à notre survivance. Comme le dit le proverbe : « *Le mieux est souvent l'ennemi du bien* ».

Néanmoins nous avons besoin de renouer avec une nouvelle culture du risque. Mais force est de constater que notre quotidien abonde en contre-exemples. Aujourd'hui dès qu'il y a la moindre suspicion de dysfonctionnement ou d'atteinte « morale » au sacro-saint « risque zéro » tous les éléments qui concourent à la fabrication de l'opinion se déchainent. Il n'y a plus de place pour l'esprit critique ou de possibilité de prise de recul vis à vis de l'évènement, tout n'est plus qu'admonestation, instrumentalisation de la crédulité, fabrication d'angoisse et de fausses peurs. Il n'y a de place que pour l'illusion, celle qui consiste à fabriquer ces parcelles futiles et fugaces d'audience qui saturent nos écrans plats. Toute cette agitation, qui oscille sans cesse entre pseudo tragédie et farce, laisse souvent perplexe sur le niveau réel d'intelligence de nos sociétés dites « modernes » et « évoluées ». Pourtant, plutôt que de s'enfermer dans ce cycle pervers de condamnation du réel et de recherche permanente de boucs émissaires, pour conjurer le sort d'un avenir qui nous demande sans attendre de clarifier nos comportements indolents et irresponsables, nous devrions chercher à apprendre de nos erreurs et de

nos fautes. Certes il est toujours difficile de juger à posteriori, surtout s'il y a des chaînes d'effets et de conséquences pour la société. Mais sans aller sur ce registre délicat et difficile du jugement, rien ne nous empêche de tirer des enseignements et de chercher à progresser utilement et intelligemment. Là est la véritable audace, celle qui consiste à aller jusqu'au bout de nos raisonnements et à accepter de se poser les véritables questions sur la survivance de notre modèle de vie. Dans ce domaine, les crises constituent un moment privilégié pour aller sur ce champ du questionnement. A condition de le vouloir et d'engager ce travail vital sur soi et sur les finalités de ses pratiques. En effet rien n'est plus précieux que de tirer les enseignements d'une situation ou d'un évènement à priori grave pour une meilleure prise de risque à l'issue. Elle se situera toujours, au-delà la « morale » que l'on peut immédiatement en tirer.

L'expérience montre en effet que l'on progresse entre des contraintes éthiques toujours contradictoires avec l'air du temps et une audace absolument nécessaire pour aller au-delà les limites de la maîtrise des risques du moment. L'histoire de l'humanité s'est bâtie depuis des millénaires sur cet équilibre fragile du mouvement entre prise de risque et prise de conscience. Tout n'est qu'arbitrage subtil entre prise de décision et conséquence éthique. Tous ceux qui ont innové, repoussé les frontières de la connaissance et de l'action ont connu ce moment fébrile de la transgression de la limite autorisée ou admise, pour en inventer une nouvelle, parfois au prix de leur propre vie¹. De Galilée à Pierre et Marie Curie, des pilotes d'essais aux grands alpinistes les exemples ne manquent pas dans tous les domaines. A contrario, l'immobilisme qui privilégie une « morale », en général hors du temps, est sûrement la voie la plus vertueuse. Elle est perverse, dangereuse et surtout elle ne peut être durable contrairement aux assertions de certains experts. Tous les historiens connaissent l'issue des sociétés ou civilisations qui se sont « emmurées » et enfermées dans leurs certitudes et croyances au lieu d'accepter la réalité. Tous les cyclistes savent bien qu'ils ne peuvent pas rester indéfiniment sur place, c'est même la position la plus inconfortable et celle qui offre inéluctablement à l'impétrant une « chute » douloureuse. Seul le mouvement garantit l'équilibre. Mais doit-on pour autant générer du mouvement pour du mouvement ? Là aussi l'exubérance et l'agitation à outrance peuvent engendrer de véritables catastrophes. Beaucoup

¹ et sans forcément mettre celles des autres en danger, comme certains voudraient le faire admettre afin d'interdire tout !

confondent du fait de la recherche permanente d'effets d'image et d'audience les prises de risques audacieuses et maîtrisées avec le mouvement brownien médiatique qui berce notre quotidien. L'audace ne se confond pas avec l'héroïsme, elle demande souvent beaucoup plus d'humilité, de persévérance et de vraie courage qu'un acte isolé, sublimatoire qui vous fait entrer au Panthéon d'une quelconque « *star académie* ».

Il est difficile de prétendre circonscrire ce qu'est une culture de l'audace : est-ce celle de la prudence et de l'équilibre qui mène tous les jours un peu plus loin, ou est-ce celle de la performance qui mène à un nouveau sommet ? Ne serait-ce pas un peu des deux selon les circonstances, les hommes, les impératifs, voire les contraintes à assumer ? Le même individu peut très bien vivre les deux dimensions : ainsi le guide de haute montagne sera dans la première, l'alpiniste en course sera dans la seconde. Dans les deux cas il aura à étalonner sa prise de risque pour lui-même et pour les autres. Dans les deux cas les enseignements qu'il tirera de ses prises de risque ne pourront que faire progresser l'alpinisme en général et sa propre pratique de la montagne. Ces deux dimensions sont indispensables pour faire progresser une société comme la nôtre. Vouloir les limiter ou les interdire sous prétexte qu'elles pourraient faire prendre des risques inutiles est aberrant. Dans cette réflexion la véritable question à se poser est bien celle de la responsabilité individuelle et collective. Elle ne peut s'évaluer et s'apprécier que par rapport au mouvement et non face à l'immobilisme. Jusqu'où pouvons-nous aller vis à vis des autres en matière de prise de risque ? A l'inverse pouvons-nous imposer aux autres de ne plus prendre de risque pour les préserver contre les aspérités de la vie ? Enfin en quoi une société qui décide de prendre tous les risques serait-elle plus immorale que celle que se drape dans les nimbes de la vertu de la précaution absolue ? Où se situe la sacro sainte morale dans tout cela, celle qui permet ici à l'audace d'exister ou qui ailleurs la condamne ?

En naissant nous avons sûrement pris malgré nous le pire des risques puisqu'il nous mène inéluctablement à la mort. Pour assumer cette chose fondamentale et merveilleuse qu'est la vie, nous sommes obligés sans cesse d'avancer et de progresser jusqu'au terme de notre cheminement. Accepter le mouvement c'est accepter le risque de vivre. Le fait de prendre en compte cette réalité ne peut que nous obliger à entrer dans la dimension éthique, celle qui prévaut en effet quand aux choses de la vie mais aussi de la mort. C'est parce que cette question de fond est

fondamentale que nous ne voulons plus l'aborder car nos sociétés sont de plus en plus mal à l'aise vis-à-vis de la mort. Tout ceci peut s'expliquer pour de multiples raisons qui vont au fil du temps de la déchristianisation en passant par l'affirmation du positivisme scientifique, l'émergence d'une société aux valeurs hédonistes et aux utopies matérialistes, et cette quête de plaisirs immédiats que l'on confond avec le bonheur². La déshumanisation des chaînes de décision et l'extrême automatisation de nos réflexes ont réussi à évacuer le facteur humain de l'analyse des prises de risque au profit d'un certain totalitarisme technologique. Pourtant l'analyse des accidents majeurs et surtout des grandes catastrophes montre que la question de la fiabilité humaine devrait être encore plus que jamais au cœur des analyses de risque. De fait nous n'acceptons plus d'être faillibles en quoi que ce soit. Tout doit être pensé pour répondre à cette pseudo soif d'immortalité ce qui n'est en fait que l'expression d'une forme perverse d'insatiabilité sur le court terme. C'est typiquement le comportement d'enfants momentanément trop gâtés par l'histoire, qui ont perdu tous repères et surtout le sens des réalités: nous ne voulons plus vieillir, souffrir, et donc mourir. Ce qui est certes compréhensible mais il faut bien l'admettre impossible ! Ainsi est le paradoxe de l'être humain, partagé entre la crainte inexorable de la mort et cette tentation un peu folle du dépassement de soi.

Pour le moment tous les systèmes doivent être pensés pour être durables. Le bonheur doit lui-même être « durable »³. Celui qui ne peut plus garantir cette fin en soi doit savoir qu'il est désormais éjectable, voire pénalisable : qu'il soit médecin ou chirurgien face à la maladie, chef d'entreprise face aux affrontements économiques, banquier face aux retournements du marché, grand sportif face aux défis de la performance et encore plus politique face à la versatilité de l'opinion⁴ etc. Nous sommes dans l'aberration la plus complète : si le patient est malade c'est forcément de la faute de la société et s'il meurt c'est forcément de celle du médecin qui ne peut plus lui garantir l'échéance. Tout est ainsi : la position du trader qui est à contre sens des marchés ne peut que se traduire par la démission du patron de la banque parce que ce dernier n'est plus en mesure d'assurer un pseudo zéro défaut sur le plan financier.

² cf. les enquêtes menées récemment sur le BNB : Bonheur National Brut...définition qui devrait remplacer pour certains le PNB

³ cf. la définition sur wikipédia du BNB <http://fr.wikipedia.org/wiki/BNB>

⁴ cf. l'affaire du sang contaminé et les autres grandes affaires de santé...

De plus, la rémunération de sa prise de risque n'est plus acceptable pour le politique et les médias qui se posent en « nobles justiciers » de causes qui ne sont pas les leurs. Là aussi pour reprendre cette expression populaire bien connue « *Chacun voit midi à sa fenêtre* ». Le chef d'entreprise qui va délocaliser sa production parce qu'il ne peut plus tenir la pression concurrentielle doit être quasiment traduit devant un tribunal populaire pour ne pas avoir su préserver des emplois. Celui investisseur étranger, qui est obligé de clarifier ses positions du fait de la radicalisation de la mondialisation des offres, est considéré comme l'ennemi... etc.

De toutes façons tous ceux qui sont des preneurs de risque sont devenus insupportables aux yeux des faiseurs d'opinion qui vivent de l'incrédulité et de l'angoisse existentielle de notre société. Ces « audacieux » sont forcément coupables. Saint Just doit être content de lui, il a réussi à enfanter cette spirale diabolique qui vise à tuer toute prise de risque individuelle au bénéfice de l'abjection collective, forcément politisée et médiatisée à outrance. N'écrivait-il pas « *Un patriote est celui qui soutient la République en masse ; quiconque la combat en détail est un traître* ». Donc selon cet adage Jérôme Kerviel est forcément un héros, ce que les blogs sur Internet ont particulièrement mis en exergue, et le président de la Société Générale un traître potentiel qu'il faut sacrifier sur l'autel de cette chose commune (*en latin la res publica*) dont nous ne savons plus très bien ce qu'elle est. Tout ceci est fou alors que vu sous l'angle de l'expert cette crise a été plutôt bien gérée dans un contexte d'effondrement majeur des marchés, de pandémie financière mondiale avec la crise du « *subprime* » et surtout de rupture globale de la confiance au sein de nos sociétés. De même Michelin, qui est l'un de nos derniers grands industriels à tenir des positions très dures sur le plan mondial, est inconséquent car il devrait au titre de sa responsabilité sociale assumer les errements de 30 ans de dérive socialisante sur le plan du droit du travail. Quant à Mittal, il devient petit à petit (du sauveur que l'on n'attendait pas et dont on ne voulait surtout pas) le chantre de cet ennemi de l'extérieur qui nous donne toutes les raisons d'avoir vraiment peur de cette mondialisation qui s'avère de jour en jour vraiment dangereuse pour nos avantages acquis. Je pourrais ainsi continuer la liste des actes, à priori « infamants » pour nos beaux penseurs, qui sont dans les faits des prises de décision difficiles dans des contextes de très fortes turbulences et de risques majeurs.

Mais j'ai conscience que prendre la défense de ces causes est forcément indécent. L'exubérance des marchés financiers qui ne

fonctionnent plus que pour eux-mêmes, cette mondialisation qui n'est plus maîtrisable avec l'explosion de la demande asiatique, ces fonds souverains ou privés qui ne se soumettent plus aux contraintes nationales ne sont pas acceptables pour une société qui croit encore que la vie des nations n'est faite que d'ordonnement et de progrès régulés. Puisque rien n'est possible contre ces dynamiques qui nous échappent et que nous n'avons pas envie de prendre en compte ces réalités et de les affronter. La seule issue consiste à trouver des coupables. Sénèque n'écrivait-il pas à ce propos : « *Le coupable est celui à qui le crime profite* ». Au lieu d'essayer d'apprendre de toutes ces crises quelles soient monétaires (avec un euro à plus d'1,50\$ désormais), financières (avec l'arrivée de la seconde vague de la crise du « *subprime* » sur les rehausseurs de crédit), industrielles (avec l'explosion des coûts des matières premières), sociales (avec la reprise de l'inflation), sociétales (avec l'effondrement de la confiance), géostratégique (avec la radicalisation identitaire)... nous préférons juger sur la forme plutôt que sur le fond pour satisfaire l'humeur de l'opinion. Pourtant il y a beaucoup d'enseignements à tirer de toutes ces crises qui prennent de plus en plus l'aspect de ruptures catégoriques.

Mais pour cela il faudrait accepter de faire le distinguo entre ce qui est du domaine de l'erreur, forcément pédagogique, et ce qui est du domaine de la faute, forcément inadmissible et pénalisable surtout quand elle est intentionnelle. La première pose la question du degré d'acceptation de nos sociétés face au moindre dysfonctionnement. La seconde pose la question de la relation entre toute décision et la justice. Camus écrivait à ce propos « *Si l'homme échoue à concilier la justice et la liberté, alors il échoue à tout* ». Pourtant il ressort de l'examen de l'actualité que nous avons une propension à mélanger les genres. Le trader serait-il dans le registre de l'erreur permise par l'absence de contrôle (et donc pédagogique par la force des choses pour le monde bancaire) ou dans celui de la faute pour avoir intentionnellement déjoué toutes les sécurités mises en place et mis en péril l'équilibre de la banque (et donc pénalisable pour l'irréversibilité et la gravité de son cheminement) ? La même question peut se poser à l'inverse pour les dirigeants de la banque. Pour certains ce qui est arrivé pourrait être comparé à ce que les compagnies maritimes connaissent depuis des siècles avec la perte d'un navire et de sa cargaison, du fait de l'état imprévisible de la mer, ce que les industriels, face à un sinistre destructeur (incendie d'usine, virus informatique...) appellent ordinairement une perte d'exploitation. Ces risques prévisibles et acceptés du fait du métier sont-ils le fait d'une erreur de gestion ou d'une faute de

commandement ? Toute prise de risque suppose à un moment donné cette interrogation.

Une chose est certaine, il faut à un moment donné assumer ses responsabilités devant un conseil d'administration ou devant un juge, voire parfois devant les deux quand la société et les politiques veulent leurs doses de culpabilité, telle est aussi la rançon de toute prise de risque, avec aussi l'hypothèse d'en arriver à des extrêmes inadmissibles comme dans l'affaire Outreau. Personne n'échappe à ses responsabilités. Il n'y a que l'état qui a inventé cette norme juridique absolument merveilleuse avec la « responsabilité sans faute » pour protéger son administration. Il ne faut pas s'étonner si par la suite les politiques jouent de l'argument fallacieux du « responsable mais pas coupable » alors que les dirigeants d'entreprises sont d'emblée acculés à la faute parce que responsables en titre avec une présomption d'innocence qui est devenue très relative face à l'instrumentalisation de l'opinion par les médias. Le non-lieu ou la relaxe interviennent souvent très tard, voire trop tard, une fois que les feux de la rampe sont éteints. Entre temps le mal est fait et plus personne ne veut prendre de risque.... Il y a là une dérive sur le fond qui mériterait une réflexion en profondeur sur notre société qui refuse le moindre mouvement, le moindre rapport de force. Comment allons-nous faire face aux mutations en cours qui sont gigantesques ?

Nous ne changeons pas seulement de siècle mais de civilisation et chaque crise est annonciatrice d'un franchissement de seuil supplémentaire. Face à nous ce n'est pas forcément le chaos qui s'annonce comme certains le prédisent, en particulier par les experts français qui jouent le côté anxiogène de la mondialisation. Nous sommes plutôt face à une renaissance du monde avec de formidables mutations géographiques et thématiques. Elles appellent de notre part une mobilisation de tous nos talents, en particulier des plus audacieux. Mais pour cela il faut accepter de remettre l'erreur en exergue de toute pédagogie active et de traiter la faute avec justice. C'est un chantier indispensable pour redonner plus de maturité à notre société qui se complait dans la victimisation et la compassion de circonstance. Il est urgent de la sortir de cette relation infantile et puérile qu'elle entretient avec les questions de vie et de mort. Il faut surtout arrêter de raconter des histoires à notre société en lui offrant, comme dans les jeux du cirque, une dose allopathique de culpabilité malsaine qui la coupe du réel et l'entretient dans l'illusion. A ce jeu de dupe la chute risque d'être terrible et cruelle.

Notre pays en particulier a peur du futur. Pourquoi ? La période actuelle n'a jamais été aussi propice pour innover, créer, entreprendre, développer. Tous les jeunes du monde entier se précipitent dans ce XXIème siècle finalement innovant et enthousiasmant, même s'il paraît forcément dangereux et instable parce que mouvant et mutant. Peut-être sommes nous devenus trop vieux dans nos têtes et précocement séniles ? Peut-être avons-nous décidé de nous éteindre en laissant à d'autres continents l'ambition qui fut la nôtre ? Peut-être est-ce tout simplement par bêtise parce que tels des enfants gâtés nous gâchons nos atouts en nous « tirant des balles dans les pieds » et en interdisant à notre propre jeunesse de laisser exprimer ses talents et ses rêves. Une société qui évacue la notion de risque est une société totalitaire ou morte.

Ce qu'il faut c'est certes mieux prévenir les risques, les maîtriser, les assumer voire les assurer, mais il faut arrêter de victimiser, culpabiliser, infantiliser et déresponsabiliser notre société comme c'est le cas actuellement. Il est indispensable de retrouver le vrai sens de la vie. Cela passe par la réhabilitation d'une philosophie de l'action qui induit à tous les niveaux une autre culture du projet et de l'audace. N'oublions jamais que la prise de risque est ce qui nous permet de savourer toutes les subtilités et potentialités de la vie. Sans cela la vie ne vaudrait pas le coup d'être vécue, elle n'aurait aucun intérêt en soi ! La prise de risque est inhérente à ce libre arbitre qui fait la grandeur de l'homme et à ce degré de liberté qui a contribué à la spécificité de l'aventure humaine. Ne dénaturons pas cet atout vital par crainte de la moindre erreur. Il est vrai, pour reprendre ce proverbe populaire plein de bon sens, « *que l'on apprend qu'à force de se tromper* ». C'est justement parce que l'erreur est par ontologie foncièrement humaine qu'elle est essentielle à notre survie. Laissons le mot de la fin à Voltaire lorsqu'il écrit avec véhémence « *rien ne se fait sans un peu d'enthousiasme !* » et j'ajouterai « *de rêve !* ».

Xavier Guilhou⁵

Mars 2008

⁵ Président de XAG Conseil et auteur de « Quand la France réagira... » éditions Eyrolles – février 2007