

Nouveaux défis, nouvelles responsabilités collectives

par Patrick Lagadec et Xavier Guilhou*

Experts français mondialement reconnus, spécialisés dans la gestion de crise, Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, nous livrent en exclusivité leur analyse de la crise argentine.

Loin de nous inciter à fuir la débâcle, Ils nous invitent au contraire à nous mobiliser et à faire de la violente rupture que nous vivons, le point de départ d'une nouvelle Argentine.

L'Argentine est en pleine tourmente, soumise à des forces de déstructuration puissantes, comme celles qui viennent de faire partir à la dérive une large plaque du continent antarctique. Pour autant, nous ne sommes pas dans le cas désastreux d'un nouveau "Sierra Leone" comme certains aimeraient le faire croire. L'heure n'est pas à l'abandon, mais bien au contraire à la mobilisation des intelligences et des capacités collectives.

Prenons un peu de recul.

De toutes parts, un constat de fond s'inscrit depuis quelques années à nos tableaux de bord : nous sommes confrontés à de violents franchissements de seuil. Repères géostratégiques, modèles économiques, principes juridiques, registres de violence, niveaux de défiance au sein des sociétés civiles... : les cadrages qui nous permettaient de penser et de conduire le monde implosent et laissent place à une grande confusion, à une instabilité fondamentale, avec effets de cristallisation tétanisants. Les événements du 11 septembre, mais aussi l'effondrement d'Enron et bien d'autres faits d'actualité, s'inscrivent dans cette chaîne de ruptures des fondamentaux qui ont, pendant des décennies, soutenu nos modèles de pensée notamment en termes d'économie politique.

Nous avons coutume d'affirmer : " Tout est sous contrôle ! ". Il nous faut admettre " la fin du risque zéro ".

Nous avons coutume d'affirmer : " Tout est sous contrôle ! ". Il nous faut admettre " la fin du risque zéro "



Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École polytechnique et Xavier Guilhou, directeur d'Eurogroup institut.

Il nous faut engager de nouvelles visions, assumer de nouvelles responsabilités. Si nous plongeons dans de pareilles turbulences, jusque-là " inconcevables ", nos projets, nos modes de pilotage, nos pratiques doivent changer de registre, et entrer eux aussi dans " l'inconcevable ".

Les pièges qui vont de pair avec les violents changements de niveaux de vulnérabilité ne sont que trop bien connus. Jusqu'au point de rupture, on proclame qu'il n'y a aucun problème véritablement grave. Dès la perception que tout n'est plus si " normal ", on succombe à l'évitement pathétique, au repli sur de petites tactiques totalement décalées par rapport aux enjeux, voire à la politique du pire.

Mais il n'y a pas de fatalité. Toute l'expérience des crises le démontre : qui s'engage dans un effort résolu de préparation et de réactivité forte sur ces questions est en mesure d'ouvrir

des voies novatrices, de mobiliser des énergies, de transformer les contraintes les plus fortes en opportunités les plus fécondes. C'est précisément dans ces situations qu'il faut savoir faire preuve d'éthique, de responsabilité, de créativité individuelle et collective. En ces moments de vérité, l'essentiel ne tient plus aux mots, mais aux convictions clairement affirmées et solidement mises en œuvre – avec toutes les forces vives qui comptent dans la situation. C'est un impératif immédiat, pour arrêter les hémorragies. Et c'est dans ces passes difficiles que l'on rend possible le long terme.

La rupture argentine, ne nous y trompons pas, n'est qu'un signal de turbulences que nous avons déjà connues et que nous retrouverons encore sur d'autres continents. L'Europe elle-même n'est pas à l'abri. L'urgence n'est pas de quitter le pays. C'est exactement l'inverse qui est requis, et il est impératif de ne pas se laisser submerger par la

fatalité du désespoir qui inhibe toute initiative dans ce type de circonstances.

L'Argentine appelle cette mobilisation déterminée. Qualité entrepreneuriale, richesse culturelle, niveau exceptionnel d'éducation, contexte porteur du cône de développement de l'Amérique du Sud : le potentiel est considérable.

Engageons l'action.

La réponse à construire pour l'Argentine peut être esquissée, certes avec modestie.

1. Il ne s'agit pas de s'enfuir, mais de travailler à de nouvelles présences, sur la base de nouvelles règles et solidarités collectives. C'est là pour l'Europe et la France une responsabilité historique. Il faut y être, et y apprendre, pour être en mesure de travailler à moyen terme dans

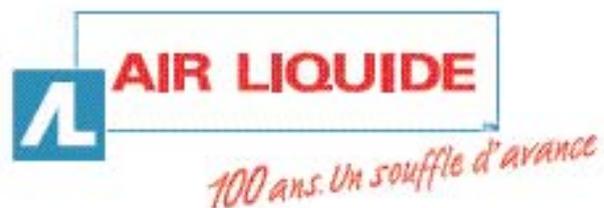
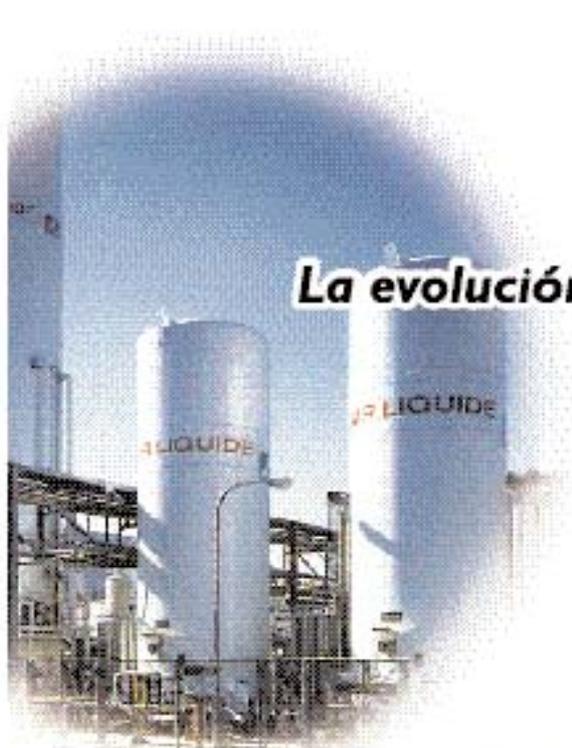
le monde turbulent qui est en gestation.

2. Il ne s'agit pas de faire une grande théorie de la planification à long terme, comme ce fut trop souvent le cas ces derniers temps avec des discours uniquement financiers et macro-économiques. L'urgence est de stopper les hémorragies, le plus rapidement possible. Pour cela, il faut au plus vite sortir de l'incantation et s'attaquer aux espaces de `non droit` qui se développent actuellement dans tous les domaines. L'objectif est d'asseoir au plus vite l'expression d'un minimum d'autorité mais surtout un retour d'une vie contractuelle sans lesquels les institutions internationales n'auront pas `confiance`.

3. Il ne s'agit plus de concocter un `plan` avec les cercles habituels, mais de retisser, de revivifier à la base des réseaux de vie, en

Il ne s'agit pas de s'enfuir, mais de travailler à de nouvelles présences, sur la base de nouvelles règles et solidarités collectives.

remontant à partir des populations et au plus près des terrains à traiter en priorité. Dans ce domaine, il ne s'agit pas forcément de traiter les urgences mais bien ce qui est crucial. À ce titre, il faut au plus vite mobiliser tous les `réseaux utiles` qui permettent d'aller à l'essentiel au plus vite et d'en faire des relais d'opinion et d'actions qui vont relayer les décisions.



La evolución de los próximos 100 años, comienza hoy.

Air Liquide nació en 1902. A lo largo de un siglo de trabajo se convirtió en líder mundial en gases industriales, medicinales y servicios de primer nivel. Con innovación permanente y liderazgo tecnológico llega a los clientes de todo el mundo. Hoy, estamos trabajando para un siglo nuevo.

Air Liquide Argentina S.A

Monseñor Magliano 3079 - 1642 - San Isidro - Buenos Aires - Teléfono: 4708-2200 - Fax: 4735-2341

4. Face à l'implosion du système, il faut développer des stratégies très décentralisées pour éviter que le terrain ne s'enflamme de façon irréversible et verse dans la brutalité. L'expérience de nombreuses crises montre que la mise en œuvre d'une stratégie de micro-projets quartier par quartier dans les grandes villes, province par province, permet aux populations d'être les acteurs de la reconstruction de leur système de vie. Cela n'empêche pas de poursuivre au plus haut niveau du gouvernement argentin les négociations au niveau international pour régler les problèmes financiers. Mais, suspendre la marche du pays uniquement à une vision technocratique serait suicidaire. C'est là où il faut plus que jamais tenir le te-

rain avec des actes lisibles et responsabilisants pour les populations. Le cas de l'Argentine nécessite aujourd'hui une mobilisation sans précédent des meilleures intuitions locales pour trouver les cheminements adéquats. Ce pays n'a plus besoin de solutions toutes faites à l'instar de ce qui a été distillé par nos grandes institutions internationales, qui sont par ailleurs aujourd'hui particulièrement démunies devant le patient. Malgré les convulsions et la précarité de la situation montrées par les médias, nous savons tous que l'Argentine recèle de formidables gisements de créativité et de solidarité, qu'il faut savoir faire émerger autour d'actions ciblées et fortement mobilisatrices. Le point le

plus important actuellement serait d'avoir l'audace de mobiliser la société civile de ce pays sur la reconstruction de son destin collectif et d'éviter qu'elle se laisse glisser dans une régression socio-économique et une fragmentation géographique qui seraient fatales à son avenir. Il faut compter sur cette rage de vivre des Argentins qui a déjà donné tort dans le passé à de nombreux prévisionnistes. Cette qualité est à la base de toutes les sorties de crise réussies au niveau international. À chacun de savoir la mettre en œuvre. ■

* Co-auteurs de :
La fin du risque zéro, Eyrolles Société-
Les Echos éditions, 2002

Patrick Lagadec y Xavier Guilhou, mundialmente reconocidos por sus trabajos sobre la gestión de crisis, nos ofrecen su análisis sobre los graves problemas económicos, sociales y políticos de la Argentina. Lejos de incitarnos a huir de la debacle, ambos especialistas nos invitan a movilizarnos para hacer de esta crisis el punto de partida de una nueva Argentina. Para los autores, el país está atravesando una tormenta y se encuentra sometido a fuerzas de destrucción muy poderosas. Sin embargo, destacan que no estamos frente a un nuevo "Sierra Leona". Ambos sostienen que desde los atentados del 11 de septiembre, la caída de Enron y numerosos otros episodios, ya nadie puede afirmar como en el pasado que "todo está bajo control". Afirman también que hoy desapareció de circulación el concepto de "riesgo cero" para cualquier sociedad. Toda la experiencia sobre las crisis demuestra que aquellos que luchan y reaccionan pueden abrir vías innovadoras, movilizar energías y transformar los problemas en oportunidades muy fecundas. Es en épocas de crisis cuando es necesario que afloren valores como

la ética, la responsabilidad y la creatividad individual y colectiva. Lo esencial, aseguran, ya no pasa por las palabras, sino por las convicciones claramente expresadas y puestas en marcha con solidez.

Las recomendaciones son las siguientes :

- No se trata de huir, sino de construir nuevas presencias, sobre la base de nuevas reglas y solidaridades colectivas.
 - No se trata de hacer grandes planificaciones de largo plazo. Lo urgente es frenar lo más rápido posible las hemorragias, reestableciendo el derecho, un mínimo de autoridad y un regreso a una vida contractual, sin las cuales las instituciones internacionales no volverán a confiar en el país.
 - No hay que cocinar un nuevo "plan", sino impulsar redes de vida, ocuparse de lo crucial y, luego, de lo urgente.
 - Frente a la implosión del sistema, hay que desarrollar estrategias muy descentralizadas para evitar que la sociedad caiga de forma irreversible en la brutalidad.
- La experiencia muestra que los microemprendimientos, barrio por barrio, provincia por provincia, permiten a la gente ser actora de la

Es imperativo no caer en la fatalidad y en la desesperación... El potencial de la Argentina es considerable: calidad empresarial, riqueza cultural, nivel excepcional de educación y un contexto favorable de desarrollo en América del Sur.

reconstrucción de su sistema de vida. Una visión exclusivamente tecnocrática sería suicida.

Para Lagadec y Guilhou el punto más importante es tener la audacia de movilizar a la sociedad civil para instalarla en el camino de la reconstrucción de su destino colectivo, evitando así caer en una regresión y una fragmentación que serían fatales para su futuro. ■