

Rendre la confiance, sortir des crises

PAR XAVIER GUILHOU ET PATRICK LAGADEC *

[02 août 2005]

Une Europe déstabilisée par son référendum fiasco, Londres frappée par le terrorisme de masse... Ce sont les derniers grands chocs, et chacun perçoit bien que le terrain est désormais profondément instable. Nous, gouvernants, responsables, citoyens, sommes confrontés désormais, et de façon explicite, à des ruptures majeures. Les scénarios inconcevables se multiplient dans tous les secteurs : un jour le climat, un autre la concurrence chinoise, un autre une pandémie mondiale. A chaque épreuve, une perception se renforce dans les opinions publiques : nous n'avons plus ni repères ni réponses. Beaucoup ont une double intuition : nous sommes à la veille d'événements majeurs, et nos cultures de gouvernance sont dépassées.

La profondeur du défi exprime un impératif : refuser la plongée en abîme, et les Britanniques nous donnent à nouveau une forte et belle leçon. Fini le temps de l'évitement, de l'abdication à la petite semaine. Voici le rendez-vous historique avec l'action forte et créatrice. Dégageons ici quelques pistes pour ces combats vitaux qu'il va falloir engager, plus vite que nous ne le pensions. Cela vaut en particulier pour la France, si nous voulons éviter d'être le maillon faible au moment où nous sommes tous convoqués sur ces frontières cruciales.

1. *Erreurs fatales, posture vitale.* Quels que soient les terrains – économie, sécurité, projets –, la première ornière consiste à disserter encore et encore sur les dangers, les causes, les blocages... L'heure n'est plus au ressassement dans l'impuissance. Il est crucial de s'atteler à la question vitale : les logiques et modalités d'un nouvel ancrage, existentiel, de nos sociétés – sans attendre les hémorragies. Ce n'est jamais trop tôt, et il est trop facile de poser par hypothèse qu'il est déjà trop tard.

Les pièges ne sont pas minces, et il faut les avoir à l'esprit pour mieux les éviter. Ce peut être l'attente molle de circonstances salvatrices. Ce peut être l'inscription cynique, sur fond d'abandon, dans la ligne d'événements tragiques. Sur le mode : «Il nous faudrait une bonne crise.» Il faut résister radicalement à cette capitulation mortifère, comme à l'idée de l'homme providentiel dans un monde aussi complexe que le nôtre.

Rompant avec ces fuites, il faut s'inscrire dans une logique de confiance déterminée : y compris dans notre pays, nous avons tout ce qu'il faut, pour relever ce défi de reconstruction de notre société, de notre économie et de nos institutions. Certes, il faut se préparer à bien des difficultés, des erreurs et même des impasses. Certes, il y aura du pilotage à vue car, en ce type de contexte, nul n'a jamais le script à suivre, ni la *check-list* de contrôle. C'est le propre des vraies ruptures que de plonger dans une forte opacité. La question n'est pas de s'agiter autour de petits jeux tactiques, mais bien de redonner du souffle, du sens, de la perspective à des peuples qui peuvent se murer dans des logiques de décrochage. Le plus important et le plus décisif est d'arriver à mobiliser toutes les énergies créatrices et de réussir à engager des initiatives audacieuses sur des fronts concrets. Cela suppose de sortir des «caisses à outils» habituelles et des discours rituels. Cela appelle à ouvrir en grand bien des perspectives.

2. *Clarification.* L'expérience est ici encore sans ambiguïté : quand il y a rupture, il faut le signifier clairement. Tout ne sera que dérapage sans fin, perte d'efficacité, de confiance et même de dignité, si l'on choisit l'esquive. L'évitement collectif rend la sortie de crise impossible. Pour la France, tout particulièrement, le défi est là et sans ambiguïté. Si la situation économique est sur la voie de la faillite, si les institutions sont ébranlées, si la confiance de la société civile envers les dirigeants est détruite, inutile de finasser, d'engager de nouveaux audits pour gagner du temps, ou de mettre en place quelque numéro vert pour «rassurer»... Entre le rapport Camdessus, les résultats économiques (dette, déficit public, chômage) et le suivi de l'opinion, nous n'avons plus besoin d'autres signaux, d'au-tres preuves ou d'autres chiffres. Seule une annonce officielle, explicite et solennelle du sinistre pourrait donner l'ancrage indispensable à des initiatives audacieuses. Elle devrait poser les enjeux et mettre clairement en perspective les actions à engager. En l'espèce, pour la France et ses maladies, pour l'Europe et ses projets en miettes, pour le monde et ses séismes globalisés, il ne s'agit pas de turbulences passagères. Des personnes, des équipes, des réseaux d'acteurs doivent s'impliquer fortement pour aider à porter ces questions et les deuils à traverser, lourdes et déchirantes épreuves qui exigent des initiatives déterminées en termes d'écoute, d'appui, de partage de responsabilité. Et cela aussi bien au plus local comme à l'international.

3. *Remettre des repères.* De façon générale, toute sortie de crise repose sur trois impératifs : la maîtrise de la vitesse, la revitalisation du terrain, le rétablissement de la confiance. La vitesse : pour ne pas se laisser happer par un processus hémorragique, que ce soit dans l'ordre de la finance, des compétences, des emplois, d'une nouvelle sécurité, par exemple. Le terrain : pour redonner des repères d'action, de temps, d'étapes à franchir ; il faut fournir rapidement une cartographie de la situation, indispensable pour hiérarchiser, inscrire et conjuguer les actions. La confiance : rien ne peut être décrété, plaqué, même à coup de «communication» formellement séduisante. Cela suppose de clarifier en permanence ce qui est vital, pour ne pas se laisser distraire par l'urgent ou le désordre. Cela suppose aussi d'être très précis : qui et avec qui, quand et comment, pour éviter le sentiment de confusion générale conduisant directement à la conviction que personne n'est et ne peut être responsable. Il faut dire quelles sont les échéances des actions à engager. À défaut, on reste dans l'incantatoire, il n'y a pas de cheminement possible, chacun se met en situation d'attente et rien ne bouge. Davantage, il ne s'agit pas d'un simple pilotage par le haut : chaque Français, chaque Européen, quelle que soit sa position, doit se poser la question de son niveau de responsabilité et d'engagement face à la situation actuelle. Cette dimension conditionne la mobilisation des esprits et des talents autour de projets forts et réalisables. Elle permet aussi de puiser dans toute l'énergie des peuples, de redonner à chacun confiance et dignité envers lui-même, visibilité et légitimité vis-à-vis des autres.

4. *Retisser les liens.* Autre enseignement essentiel : remettre du projet, des ponts, du contractuel partout où se développe le «non lieu». Les processus de rupture conduisent très vite à des destructions de liens, de réseaux, qui aggravent considérablement les fragilités générales, par effet rapide de déstructuration. Il ne faut pas oublier que les espaces de «non droit» ont tendance à proliférer à haute vitesse lors des crises profondes. La crédibilité de la sortie de crise se joue sur ce rétablissement des liens utiles, sur la réaffirmation de principes de droit et d'autorité. Une situation comme celle de Perpignan au moment du référendum, des situations comme celle de Londres, le jour des attentats du 7 juillet, illustrent bien la sensibilité du contexte et l'importance d'une bonne gestion des jeux d'acteurs dans ces moments de haute instabilité.

Cela suppose aussi une information permanente et irréprochable des populations. Cela suppose, radicalement, une confiance toute nouvelle de tous les cercles responsables à l'endroit des administrés qui doivent être fortement remis «dans la boucle» – à commencer en matière de sécurité. Rudolph Giuliani, le maire de New York au moment des événements du 11 Septembre, a su trouver les bons relais d'action, faire montre d'engagement personnel et d'exemplarité. Cela vient d'être, aussi, le registre de Tony Blair. Dans ce domaine, il ne suffit pas, loin de là, de faire dans le médiatique : il faut encore, et surtout, être un médiateur à la hauteur des circonstances et des défis de fond.

Les sorties de crise sont impitoyables, elles constituent une épreuve de vérité qui ne laisse rien passer. Soit les gouvernants et les peuples concernés s'enferment dans un mouvement brownien qui ouvre sur le tragique, soit ils conjuguent leurs forces profondes autour d'une logique de survie créatrice. L'exercice est délicat, et il peut être fatal en cas d'échec. Mais l'implosion actuelle de nos systèmes peut être une formidable opportunité pour faire émerger des dynamiques vitales. C'est notre rendez-vous actuel avec l'histoire, et c'est bien à cette tâche qu'il nous faut nous atteler, avec confiance, fierté et détermination.

* Spécialistes des situations de crise et de sorties de crise, auteurs de *La Fin du risque zéro* (Eyrolles, 2002) et de *Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend* (Eyrolles, 2003).