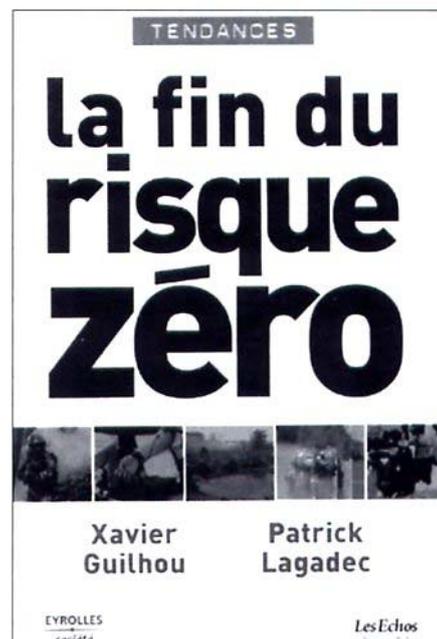


La fin du risque zéro

Par Xavier Guilhou*, Directeur d'Eurogroup Institute et Président de AUDE et Patrick Lagadec, Directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique

Depuis moins d'un an, il a eu une accumulation de faits qui s'inscrivent toujours plus haut et parfois même hors de nos "échelles de Richter" de la sécurité collective. La liste est impressionnante : 11 septembre, AZF à Toulouse, attentat de Karachi, terrorisme au Moyen-Orient, implosion de l'Argentine, affaires Enron-Andersen, guerre en Asie Centrale, alertes nucléaires entre l'Inde et le Pakistan, séismes "électoraux" dans nos sociétés européennes,...



La plupart des "valeurs sûres" d'hier se désintègrent sous nos yeux, dans une ambiance qui rappelle singulièrement le grand salon du Titanic. Et nous, passagers de l'Histoire occidentale, bardés d'assurances sur notre supériorité, nous commençons à ausculter désormais le moindre indice d'un impact qui pourrait ne pas sonner le triomphe de notre Civilisation. Tandis que l'orchestre médiatique donne à plein avec l'ineffable Loft Story II, sous-produit du meilleur barbiturique collectif de l'été 2001.

Fin de partie. Il est crucial de sortir rapidement de notre état comateux, pour mettre en œuvre des dynamiques fortes sur le terrain. Nous ne sommes en effet qu'au tout début d'un long processus de ruptures profondes et majeures qui vont percuter, à brève échéance et pour la prochaine décennie, les fondamentaux de notre quotidien comme de notre devenir.

Il faut sortir de notre état comateux pour installer des dynamiques fortes sur le terrain

Ces ruptures fondamentales sont au minimum de trois ordres :

- **des chocs démographiques sans précédents**, qui font émerger de nouveaux entrants en termes de rapports de pouvoir et de partage des facteurs de puissance et de richesse ;

- **des sauts scientifiques et technologiques**, qui vont bouleverser à nouveau

la maîtrise du vivant et les conditions d'un environnement durable ;

- **de nouvelles attentes en matière de gouvernance**, qui donnent un rôle plus important à la société civile et au local, à la mesure de la montée de la globalisation dans tous les domaines.

Ces coups de boutoirs impactent d'ores et déjà notre vision du politique. Cette "société civile" dont tout le monde parle aujourd'hui est issue de l'effervescence démocratique du XVIIIème siècle et de l'idée de Nation au XIXème siècle. Elle fut la grande victime des dérives totalitaires et technocratiques de la fin de XXème siècle et encore plus des petites esquisses mondialistes de ce début de millénaire.

La plupart des crises – récentes et en gestation – plongent leurs racines dans ce fossé entre le vécu des populations et les modes de gouvernance. La référence trop inscrite dans les esprits est celle du "tout est sous contrôle", souverain aussi longtemps qu'il ne se passe rien, et qui s'écroule dès l'instant où l'on entre dans l'imprévu.

Ne nous y trompons pas : la réponse n'est pas dans de nouveaux diagnostics. Ils sont déjà largement établis. Les racines du terrorisme sont bien identifiées et vulgarisées. Les vulnérabilités de notre environnement technique, financier, sociétal, etc. sont connues. Les déficits en termes de gouvernance, au sein de nos sociétés, sont tout également répertoriés.

La faille est ailleurs, et plus profonde. Elle tient essentiellement à notre incapa-

* Auditeur de la 45ème session nationale de l'IHEDN

cité à voir, entendre, agir, alors que nous sommes alertés de dysfonctionnements majeurs impossibles à régler par quelques mesures techniques marginales.

La seule voie de sortie est celle de l'énergie collective et de la confiance partagée

Médaille d'or pour le classement des dossiers au jour le jour, le gestionnaire occidental se révèle un paralytique au royaume des grandes mutations. Quand il faut sortir du cadre, inventer, trouver des réponses, œuvrer en équipe et en réseau sur la base de confiance partagée, ouvrir des cheminements et non pas seulement imposer des solutions dites optimales.

Le problème est que, précisément, tous nos grands défis sont de l'ordre de la mutation. Dès lors, quels que soient les champs d'action, nous sommes en panne de grammaires, de capacités créatives. Et le bilan s'impose de plus en plus clairement et brutalement aujourd'hui : désarroi des décideurs, défiance des citoyens, découplage entre société civile et responsables. Au moment précisément, où la seule voie de sortie est celle de l'énergie collective et de la confiance partagée.

Mais, là encore, sachons nous extraire de la fatalité de l'échec. Ce n'est pas une affaire de morale, mais bien une question de lucidité et de courage face à des dérives qui peuvent devenir fatales. On ne connaît que trop cette pathologie, trop commode en vérité : après avoir joué les sourds et aveugles, nous avons l'impudence de choisir la démission.

Disons le haut et fort, à l'adresse de tous ceux qui seraient tentés de capituler à la hâte : notre responsabilité est de refuser cette logique peu glorieuse. Alain écrivait à ce propos : " *le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté* ". Certains d'ailleurs l'ont bien compris et ils ont su mettre en œuvre les initiatives créatrices requises. A chaque fois, il y a eu des hommes lucides, habités de convictions fortes, capables d'engager des dynamiques.

Les initiatives les plus puissantes et les plus visibles, dans la période récente, sont sans aucun doute celles qui ont été engagées et conduites par Rudolf

Giuliani à New-York le 11 septembre, François Roussely le président d'EDF lors de la tempête de 1999 ou Bernard Kouchner au Kosovo. Bien d'autres, plus modestes, pourraient illustrer encore notre propos. S'il est sûrement prématuré et présomptueux d'évoquer les stratégies développées par Tony Blair au Moyen Orient actuellement, celles-ci risquent néanmoins de marquer durablement la géographie politique et économique de cette zone. Il se pourrait même que les Britanniques deviennent de fait le véritable pilier militaro-diplomatique de l'Europe, par défaut de vision des autres membres de la communauté....

Au-delà, on doit surtout retenir cette capacité à remettre du sens dans les moments cruciaux, à fabriquer du "tissu", avec des managements en réseaux adaptés, et surtout à générer de la confiance avec en toile de fond une intuition stratégique qui fait toute la différence.

Retenons trois mots clés : sens, liens, confiance qui exigent autre chose sur le plan politique que les postures de circonstance.

Cela suppose d'abord une vision, une ambition, des convictions que seuls des " passeurs de frontières " sont capables de porter et de transmettre. Mais ces initiatives se singularisent surtout par l'authenticité et l'exemplarité des hommes et des équipes qui les mènent. Lorsque des peuples ont rendez vous avec leur propre Histoire ou avec l'Histoire tout court, il n'y a pas de recettes, mais des aventures humaines souvent atypiques, inexplicables pour des esprits raisonnables et raisonneurs. Il y a une alchimie entre des circonstances et de l'audace, et c'est ce qui fait la différence.

Les rayonnages des librairies des gares regorgent d'ouvrages de management. Il donnent des amoncellements de conseils pour des univers stables, et cela rassure alors que notre quotidien est fait de ruptures de plus en plus violentes et inavouables. A chacun ensuite de faire son choix entre capitulation et responsabilité.

De quoi avons nous besoin, en premier lieu, de la part de nos responsables ?

1. **Une implication lucide et résolue**, avec ce que cela appelle d'exemplarité. Relire un peu de Churchill ou de Gaulle

ne serait sans doute pas superflu : Churchill qui sait à quel point la victoire n'est en rien assurée, mais qui ne laisse pas un pouce de terrain à l'abandon ; de Gaulle qui a compris que le monde changeait et qu'il fallait à la fois résister à l'inacceptable et être capable de se redimensionner face à l'Histoire.

Il n'y a pas de recettes mais des aventures humaines souvent atypiques, inexplicables pour des esprits raisonnables et raisonneurs

2. **Des initiatives fortes et ouvertes**, pour reconstruire la confiance avec la société civile. Toutes les grandes réussites des dirigeants de ces dernières années ont eu comme point commun la rencontre avec la société civile.

3. **S'affranchir des repères qui ne fonctionnent plus et des cadres dépassés** qui sont encore le fondement de l'identité et du pouvoir des élites. Il s'agit de s'entraîner à se confronter à l'inconcevable (et non pas à prévoir l'imprévisible) ; à créer du sens et du lien avec d'autres en situation impensable ; à inventer de nouvelles références pour les temps incertains ; à construire de nouveaux outils ; à anticiper les questions, à affronter des défis par le biais de simulations ouvertes aux grandes surprises (le coût des fiascos réels est devenu prohibitif).

Aujourd'hui, nous avons l'ardente obligation de mettre en marche ces lignes de progrès. Chaque événement difficile sera un test, radicalisé par la brutalité des circonstances. Chaque dirigeant est confronté à un choix. D'un côté, l'esquive : attendre que les choses reviennent dans l'ordre par intervention divine, attendre l'effondrement final pour être délivré de tout devoir d'implication, attendre par principe de protection quoi qu'il arrive. De l'autre, la détermination, qui ne se satisfait pas du repli, même habillé de discours, ou d'exercices médiatiques.

Pour cela, il n'y a pas de recettes : c'est une question d'éthique personnelle et quelque part d'un retour du sens de l'intérêt général. ■