

11 septembre, Enron, Bagdad, SARS, ...

RISQUES, CRISES, RUPTURES ?

Où en sommes-nous ?

Comment faire face ?

Xavier GUILHOU⁽¹⁾

Les crises de ces derniers mois ont ébranlé l'apparente sérénité de nos économies occidentales et ont profondément remis en cause nos systèmes d'évaluation des risques, voire notre vision du monde et de la vie. Pourtant les discours quasi-obsessionnels de nos politiques, relayés par l'esprit positiviste des experts, sur le « risque zéro », le « zéro défaut », le « zéro mort » ont garanti à nos sociétés que tout « était sous contrôle ». Enfin, il n'y aurait plus de place pour l'inconcevable, la surprise, l'incertitude. Les kamikazes du 11 septembre, le SARS, l'affaire irakienne, viennent de démontrer encore récemment l'inverse en pulvérisant en quelques semaines les schémas trop rationnels et souvent angéliques de nos spécialistes en gestion de crise. Néanmoins cette situation a surtout laissé émerger de très grandes incertitudes et des ruptures de confiance significatives qui alimentent le retour de grandes peurs.

Plus personne ne sait réellement ce qu'est l'échelle des risques. Nous sommes sous l'emprise de grilles de certification virtuelles qui sont élaborées par des économistes, des mathématiciens, des ingénieurs confirmés et nos sociétés doivent faire confiance à des ratios, des courbes, des probabilités, des statistiques qui sont de plus en plus éloignés des réalités du terrain. Rien *a priori* ne peut échapper à la vigilance de l'esprit scientifique, et encore moins à la sagacité de nos systèmes de décision. Au pire, le moindre frémissement de l'environnement ou la moindre défaillance du système déclenche immédiatement l'utilisation du fameux « principe de précaution ». Il est vrai que nos opi-

nions n'admettent plus que les fondamentaux de cette modernité, de cette prospérité et de cette sécurité qui bercent notre quotidien soient déstabilisés par un événement inconnu ou imprévu.

A chaque fois, nous sommes confrontés au même type de scénario avec une surévaluation des risques par des experts déconnectés des réalités dans un contexte de pression médiatique exacerbée. Ce mouvement brownien provoque la plupart du temps un surdimensionnement des réponses ou des sanctions. Les exemples ne manquent pas entre le passage à l'an 2000, l'affaire de la « vache folle », l'anthrax, ... Il faut être conscient que cet état d'esprit de

plus en plus prudentiel, qui génère un arsenal juridique contreproductif et paralysant, est en train de dériver vers une déresponsabilisation de nos sociétés, en cultivant une aversion au risque qui inhibe toutes prises d'initiatives. Dans ce contexte, certains technocrates ont été jusqu'à imaginer de proposer d'inscrire le principe de précaution dans la constitution française afin de faire face à la mondialisation de risques qui seraient devenus inacceptables pour notre société. En quoi seraient-ils devenus plus « inacceptables » pour nous et pas pour les autres ?

L'effondrement des bulles spéculatives, les dérives déflationnistes, *Enron*, les effets des attentats cont-

(1) Directeur d'Eurogroup Institute, Conseiller du Commerce extérieur de la France, Auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, expert de l'Association pour le Progrès du Management, membre du comité Parlementaire en mission sur "la compétitivité des PME-PMI et le numérique". Coauteur avec Patrick Lagadec de la "Fin du risque zéro" aux éditions Eyrolles Sociétés - février 2002. E-mail : xavier.guilhou@eurogroup.fr

re le *World Trade Center* et le Pentagone, le retour du spectre de la guerre, l'arrivée de nouvelles épidémies et l'annonce de transgressions dans la maîtrise du vivant ont brutalement remis en cause toutes ces dérives irresponsables en terme de gouvernance et nous ont remis face aux principes de réalité. Les visions « certifiées » du monde d'hier se sont effondrées en très peu de temps révélant ainsi la futilité des expertises et l'extrême faiblesse de la plupart des managements tant au sein des Etats qu'au sein des circuits économiques.

L'entreprise qui assume une multiplicité de risques est au milieu de cette fermentation. Actuellement elle doit faire face à des aspects psychologiques, qui n'ont rien à voir avec la réalité économique, mais qui font plonger les marchés vers des logiques dépressives, bloquent toutes les prises de décision et enferment nos sociétés dans des visions très subjectives voire très émotives de leurs destins. Il est important de s'interroger sur la criticité du contexte actuel. Est-ce que les risques que nous avons à assumer aujourd'hui sont nouveaux, différents, plus graves qu'hier? Sommes nous entrés dans une période singulière qui serait devenue particulièrement dangereuse avec une multiplication de « boîtes de pandore » qui s'ouvriraient soudainement à force de jouer à l'apprenti sorcier ?

Les experts ont tendance à dire que les risques sont infiniment mieux maîtrisés actuellement que dans le passé et les exemples ne manquent pas pour relativiser les craintes et réintroduire le sens des proportions. Certes l'univers des

risques est en expansion et les assureurs dont c'est le métier le savent bien. Nous générons par nos initiatives quotidiennes de plus en plus d'entropie avec des risques majeurs pour nous même et la collectivité. Certains sont même sans précédent dans l'histoire de l'humanité (cf. les risques de destruction massive avec le nucléaire, le biologique, les risques écologiques et climatiques, les virus sur les systèmes d'information...) et laissent planer des niveaux de sinistralité qui exigent une mutualisation des moyens d'urgence, tant en terme d'interventions humaines que financières, qui dépassent les cadres étatiques habituels. Mais les analyses, les méthodes développées, les outils pour répondre à ces défis sont eux aussi en expansion. L'exemple de ce qui est pratiqué en terme de prévention des risques dans la filière nucléaire est assez éloquent, comme à d'autres niveaux dans l'ensemble du domaine industriel. Bien entendu il y a des risques nouveaux mais cela fait partie de la vie. C'est inhérent à l'histoire de « l'Homo Sapiens » qui n'a pas arrêté d'intervenir sur son environnement. L'entrepreneur est dans ce domaine le porteur de cette aventure et il n'a pas cessé au cours de l'Histoire de transformer des incertitudes en risques maîtrisés, qui sont devenus des opportunités de développement et de progrès pour l'humanité.

Néanmoins les risques sont devenus plus complexes compte tenu de l'évolution de nos sociétés fortement urbanisées, de l'imbrication des réseaux de vie, de l'instantanéité des systèmes d'information et de communication et des interactions entre systèmes.

Chaque incident ou accident prend immédiatement des proportions que nos collectivités n'acceptent plus. Désormais, c'est beaucoup plus sur le champ de la compréhension, de l'évaluation, de l'anticipation, que se situent les enjeux et de moins en moins sur le plan de la maîtrise technique. Prenons quelques exemples pour essayer d'apprécier ce qu'est devenue cette interprétation de l'échelle des risques.

Actuellement, l'épidémie de pneumonie atypique, connue sous le sigle de « SARS », n'a fait réellement que quelques centaines de victimes. Nous sommes très loin des 25 millions de morts en moins de trois mois (soit l'équivalent de deux fois le premier conflit mondial) lors de la grippe espagnole en 1918. Et personne ne s'est inquiété des ravages commis simultanément par d'autres virus sur d'autres continents⁽²⁾. Néanmoins les médias, qui n'avaient plus de sujets à l'ordre du jour aux lendemains de la chute de Bagdad, se sont jetés sur cette actualité comme s'il s'agissait d'une nouvelle peste. En usant d'une certaine dramaturgie, ils ont tout de suite trouvé une écoute immédiate au sein de nos sociétés qui ont peur de la mort et qui, depuis le Moyen Age, sont obsédées par la recherche d'une maîtrise absolue de la vie. Il suffit de voir combien nos sociétés réagissent par rapport à la vieillesse ou à la maladie pour se rendre compte de notre fragilité psychologique à cet égard.

La pression médiatique sur les opinions est telle que l'OMS, les politiques se sont sentis obligés de s'engouffrer sans discernement dans le principe de précaution au point de paralyser le fonctionne-

(2) cf. interview de Jean-Paul Gonzalez, directeur de l'unité Maladies virales émergentes et systèmes d'information, à l'Institut de recherche pour le développement (IRD) dans *Sciences & Vie* de mai 2003 : "Alors que la pneumopathie mobilisait le monde entier, nous devons gérer une épidémie d'Ebola avec 120 morts au Congo, une flambée de fièvre hémorragique de Crimée-Congo qui a fait 20 morts en Mauritanie et une autre épidémie de fièvre de la vallée du Rift. Qui en a parlé ?"

ment de régions entières contre l'avis des autorités locales (cf. l'affaire de Toronto) et d'accentuer les effets de panique sur les populations. En quoi cette crise est-elle différente des autres ? Nous pourrions affirmer que la simultanéité de la diffusion du virus dans plus de 40 pays du fait du maillage des moyens de transports aériens constitue sans aucun doute la singularité de cette crise. Mais en même temps, personne ne fait état de l'extraordinaire mobilisation des médecins et immunologistes du monde entier qui en quelques semaines ont réussi, grâce à un management en réseau des compétences, à maîtriser l'équation virale et à formuler très rapidement des débuts de réponses. Celles-ci sont actuellement mises en œuvre partout sur le terrain pour éradiquer l'épidémie et contribuent à faire évoluer les systèmes de veille et les réseaux d'alerte en matière immunitaire. Jamais nous n'avons connu une telle mobilisation pour lutter contre les ravages du SIDA, du paludisme ou traiter une catastrophe humanitaire comme celle du Rwanda qui a fait plus de 500 000 morts en quelques semaines.

Dans un autre ordre d'idée, nous avons eu avec les opérations en Afghanistan, puis avec la guerre en Irak, une illustration flagrante du décalage qu'il y a entre une réalité connue et maîtrisable, notamment de ceux qui vivent au quotidien les rapports de force internationaux, et les évaluations qui ont été produites par des réseaux d'experts « accrédités » par les systèmes politiques et médiatiques. A nouveau, l'opinion a dû subir des lectures, des appréciations extravagantes sur ces conflits, enfermant ainsi les populations dans des « croyances » très subjectives, faussant

ainsi toute analyse sérieuse et tout esprit critique. La crise s'est accentuée du fait de ce décalage de compréhension, ce déficit d'explication, ces dérives d'évaluation qui provoquent très vite dans les opinions des réflexes de peur avec son cortège de pathologie classique que sont l'apathie, la tétanisation, la bunkerisation et ce refus de voir la réalité comme elle est. Quand la crise à son issue se révèle différente, plus personne ne comprend et les populations se trouvent confrontées à des pertes de repères, s'enferment dans des logiques autistes et dans des comportements schizophréniques.

Comme nos sociétés se caractérisent par une aversion globale à toute forme de risque, qu'il soit sanitaire, environnemental, économique, industriel, financier, il y a un blocage quasi existentiel sur lequel jouent les médias. Nous ne pouvons plus sous-estimer cette problématique. En fait, la guerre en Irak a été un succès indéniable sur le plan militaire. La prise de Bagdad en un mois va modifier durablement les équilibres entre puissances et permettre à Washington de mettre en marche sa nouvelle stratégie d'influence face à la Chine. Tous les experts en matière de conflits s'accordent aujourd'hui pour dire combien la maîtrise du milieu (au demeurant très complexe sur cette région du Proche Orient...) fut exceptionnelle au regard de ce qui a été pratiqué lors des opérations dans les Balkans, ou lors de la première guerre du Golfe. Mais le paradoxe est à nouveau là : si les risques ont été mieux maîtrisés sur le plan militaire, voire diplomatique si l'on sait lire au second degré, les médias donnent une impression différente en focalisant les opinions sur des interprétations partielles voire partiales de la crise. En jouant sur la légitimité de

l'intervention américaine, pour satisfaire des dialectiques politiques qui pratiquent à nouveau une position « prudentielle », les médias ont transformé la nature de la crise et ont déplacé la maîtrise des risques du diplomatico-militaire vers le politico-médiatique, contribuant ainsi à radicaliser les positions des uns et des autres et à augmenter par la même leur propre audience. La communication autour de l'utilisation du « veto » peut être perçue dans ce domaine comme l'illustration d'une mise en scène d'un quasi réflexe de « précaution » vis-à-vis de l'opinion française, dans un contexte où tout le monde savait que la guerre était inéluctable et où la gesticulation diplomatique était devenue surannée. Quelque soient nos convictions par rapport à l'événement, les conséquences de ce décalage d'interprétation et de positionnement avec la réalité ne sont pas négligeables surtout pour un chef d'entreprise dont l'activité est sensible aux interactions et aux interdépendances entre les marchés européens et nord américains.

Alors que techniquement, les militaires américains gagnaient sur le terrain, comme les médecins actuellement face à l'épidémie du SARS, les médias travaillaient à 180° sur une conscientisation des populations autour de la « non acceptabilité » de l'événement et le « refus » de la prise de risque pour nos sociétés. Le véritable enjeu est là : les mauvaises nouvelles circulent mieux et plus vite que celles relatives à la bonne conduite des opérations. Quand on est chef d'entreprise et que l'on est confronté au quotidien à une telle exubérance dans la communication sur la maîtrise des risques, et cela vaut à tous les niveaux (cf. l'affaire Buffalo-Grill, les affaires de listériose, AZF, le

Prestige, la tempête de 1999...), comment maîtriser ces dysfonctionnement et ce coût psychologique liés à des sociétés qui sont entretenues dans une « risquophobie » chronique et décalée et qui se réfugient dans la quête de responsables à sacrifier sur l'autel de la justice pour un rien.

Quelque soit l'écart souvent aberrant que l'on peut relever entre le traitement d'un risque *a priori* maîtrisable et les interprétations qui sont faites par des circuits qui n'ont aucune prise sur le risque, il est un fait que les dérivées à assumer relèvent de plus en plus de l'irrationnel, de l'émotionnel et qu'elles ne rentrent dans aucune grille d'analyse. Elles sont difficiles à appréhender au niveau de l'entreprise. Le problème majeur aujourd'hui est d'arriver à les détecter le plus rapidement possible et de lever le doute sur la sensibilité et la gravité de l'événement. Cela suppose de mettre en place des systèmes de veille avec un management atypique qui permette de prendre en compte le plus en amont possible ces signaux faibles qui vont perturber durablement les environnements. La guerre en Irak était programmée depuis plusieurs années. Certaines entreprises ont su détecter à temps la stratégie américaine et ont pu se préparer très longtemps à l'avance. Elles ont été au contact d'informations jugées « inconcevables », « impensables » pour d'autres. La plupart n'y ont pas cru, pensant que les jeux d'acteurs allaient rentrer dans leurs schémas de persuasion et se conformer à leur vision stable du monde. Quand on est chef d'entreprise, on ne peut pas bâtir la pérennité d'une stratégie sur des « croyances », il faut apprendre à travailler différemment et accepter d'aller sur le champ de « l'inconcevable ». Cela suppose

de faire travailler ses veilleurs sur des « convergences d'intuition » et de compléter les informations recueillies par les hiérarchies classiques par des managements en réseau adéquats. Cela permet de transgresser les frontières mentales en travaillant de façon transversale avec des systèmes différents et complémentaires du sien. Mais le management en réseau ne s'improvise pas, il suppose se savoir aller sur le champ des valeurs, du sens, de la « centralité de l'autre » pour s'imprégner des perceptions des populations et des convictions profondes des jeux d'acteurs. Ces registres ne sont pas de l'ordre du technique et demandent de faire émerger des initiatives audacieuses en terme de management.

Il faut en effet être conscient que les psychoses vis-à-vis du virus du SARS, la nervosité que nous avons connu sur les marchés financiers et sur ceux des matières premières lors de la progression sur Bagdad, les pertes de confiance de nos populations dans nos systèmes de décision voire dans la viabilité de notre développement économique sont arrivées à un tel point de distorsion, voire d'aberration que le système peut implorer par paralysie, par atrophie de ses capacités vitales, par son inaptitude à se mettre en survivance et à renouer avec le « bon sens ».

Aujourd'hui nos systèmes sont devenus tellement compliqués et sensibles au moindre dysfonctionnement que le risque majeur est sans aucun doute celui de l'effondrement des opinions. Celles-ci ne savent plus où elles en sont et nous enregistrons des ruptures de confiance majeures entre les sociétés civiles et les exécutifs à tous les niveaux. C'est ce qui s'est passé d'une certaine manière en

Argentine, exemple que nous n'avons pas suffisamment exploré et médité alors qu'il constitue un laboratoire sans précédent pour faire progresser nos gouvernances. Tout ceci ne rentre dans aucune des grilles d'évaluation des spécialistes en gestion des risques.

Il faut se réapproprier la culture du risque à tous les niveaux. Sans risque il n'y a pas de développement, pas de croissance, pas d'innovation, pas de progrès. Cela suppose d'admettre l'instabilité croissante des systèmes, les notions de « mutants », de « nouveaux entrants » qui remettent en cause tous les ordres établis. Sans ce préalable il est difficile de bien comprendre les transformations radicales qui se produisent sous nos yeux et que nous avons à assumer. *A priori*, un chef d'entreprise ne se sent pas concerné par le 11 septembre, c'est l'affaire des gouvernants et de l'ordre du risque souverain. Aux Etats et à leur diplomatie de gérer le terrorisme et les dérives de désarmement. De même les nanotechnologies ne sont pas plus de son ressort, c'est l'affaire des chercheurs et de l'ordre du risque technologique. Quelques réglementations bien pensées devraient lui permettre de s'en affranchir. Quant aux déséquilibres nord sud, la contestation sur la mondialisation et l'émergence des concepts de développement durable sont des débats trop intellectuels pour l'entrepreneur et ne seront jamais de son domaine de responsabilité.

C'est l'inverse qui se passe et tout va très vite depuis quelques années. Des événements comme Tchernobyl avec son nuage qui « n'a jamais franchi les alpes », le trou d'ozone, les accidents industriels ont amené des prises de consciences environnementales qui ont généré les plans Seveso,

les mesures sur l'amiante, les obligations en terme de « développement durable » dont nous connaissons les coûts financiers mais aussi les impacts en terme de sécurité, de notoriété, d'image pour des groupes qui ont été exemplaires pendant des décennies. Que dire du prion, de l'ESB et de tous ces virus mutants qui ne devaient pas transgresser la barrière du vivant et qui provoquent les drames que nous connaissons régulièrement au sein des filières agroalimentaires et sanitaires.

Cela se traduit par des problèmes de redéfinition des champs de responsabilité, avec tout le problème des sanctions dans un contexte judiciaire très tendu entre une société civile qui veut des responsables, un Etat qui joue la précaution extrême et des médias qui jouent la psychose permanente pour faire de l'audience. Dans d'autres registres qui sont de l'ordre de l'immatériel que dire du virus informatique Nimda et de ses récents ravages sur les systèmes et les réseaux de communication au niveau mondial. Comment se situe la responsabilité du dirigeant quand ses équipes informatiques ont sous-estimé la sécurité des systèmes d'information et que l'activité de l'entreprise est sinistrée tant vis-à-vis de ses fournisseurs, que de ses clients... Quant à la guerre en Irak, le chef d'entreprise ne peut pas l'ignorer, surtout si ses dérivées se traduisent par des remises en cause profonde des rapports entre puissances avec des confrontations monétaires et des affrontements en terme d'influence à tous les niveaux. Une simple dépréciation du dollar face à l'Euro pour punir le « front du refus franco-allemand » serait

très coûteuse en terme de compétitivité pour nos entreprises. C'est un risque qui ne peut pas être sous évalué.

Si l'on ne peut pas demander au chef d'entreprise de rentrer dans les subtilités des débats sur la « fin de l'histoire », il ne peut plus négliger les évolutions majeures de l'environnement et les ruptures dans les jeux d'acteurs. Il semble en effet qu'aujourd'hui nous soyons confrontés à de violents « franchissements de seuils », qui génèrent des crises de moins en moins faciles à identifier et à comprendre. En fait nous devons prendre conscience que nous sommes sur des schémas de ruptures majeures qui sont en train de bouleverser toute notre vision du monde et de la vie. Ce qui se passe autour du clonage, des nanotechnologies, des virus mutants, des systèmes d'information du futur, de la montée en puissance d'un nouvel ordre mondial avec la Chine au centre des équilibres de puissance ne sont plus de l'ordre de la simple évolution des choses ou de l'Histoire. Nous sommes face à des changements de paradigmes et à des inversions d'équilibres que nous n'avons jamais connus (cf. les chocs démographiques en cours). Ces ruptures sont déjà engagées et ne nous attendent pas. Tout va se jouer vraisemblablement sur les deux prochaines décennies à une vitesse qui balayera tous ceux qui refuseront de voir la réalité telle que la plupart des acteurs ont déjà décidé de la jouer à l'échelle planétaire.

Francis Mer, en tant que Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie affirmait récemment⁽³⁾,

que face à ce contexte international en pleine mutation, refuser de prendre des risques « serait un état d'esprit d'autant plus préjudiciable à notre pays qu'il n'est pas partagé au même degré par le reste du monde, où nombre de pays sont prêts à prendre des risques, pour émerger, exister, gagner la compétition économique ou politique... nous devons prendre garde à ne pas nous laisser étouffer par la peur ! ».

Quand nos experts se réfugient derrière un prosélytisme anti-américain de circonstance autour des événements du Proche Orient, ont-ils conscience que des pays comme le Pakistan sont infiniment plus destructeurs et dangereux que les Etats-Unis, qu'en Inde, la jeunesse met entre 12 à 18 mois de moins que la notre pour développer un processus industriel équivalent, que les bureaux d'études les plus performants se multiplient sur les rives de l'Océan Indien et du Pacifique et que, sans rien faire de plus qu'aujourd'hui, le monde Chinois va devenir le premier actionnaire du monde capitaliste dans le demi siècle à venir. 80 % de nos revenus et de notre sécurité dans les dix prochaines années ne seront pas issus de nos systèmes actuels.

Le propos de Goethe est d'une étonnante actualité lorsqu'il affirme « nous avons pensé à tout, le problème est d'y penser à nouveau et de tout réinventer ». Tel est le défi qui nous attend. Il suppose des prises de risques sans précédent. En Asie il y a cette vieille tradition du *Weiji*⁽⁴⁾, qui vise l'efficacité dans toute gestion de crise. Cette vision est opposée à celle du *Kiasu* qui vise au contraire à se réfugier

(3) 4^e colloque internationale des anciens élèves de l'ENA, HEC, et Polytechnique consacré aux "acteurs publics et entreprises face aux risques économiques" - Bercy 24 avril 2003.

(4) "le *Weiji*, mot formé de *Wei* qui signifie danger et *Ji* qui signifie chance est la considération de la crise comme étant à la fois l'évènement hostile imprévu et la capacité de manœuvre qu'il engendre. Il est à la base d'un dynamisme qui consiste à utiliser le mouvement créé par la survenance de l'adversité pour en tirer avantage en transformant celle-ci en opportunité d'initiative et de profit ; Le *kiasu*...est une attitude qui tend davantage à réduire le risque d'échec qu'à développer l'effort vers le succès." Patrice Huguenin, CCEF et secrétaire général de l'UAIHDEN in revue Défense mai-juin 2002 - dossier "Risques-pays : ce qui a changé".

dans le confort stérile de celui qui a peur de perdre. Face aux ruptures actuelles que choisir : la lucidité et l'audace ou la peur et la précaution.

La question de la responsabilité est au cœur des choix et des cheminements. Elle suppose avant tout de remettre du bon sens entre les différents acteurs de nos sociétés et d'arrêter de faire porter au chef d'entreprise la somme des dysfonctionnements collectifs. Pour ce, il faut remettre la société civile au centre des grands enjeux de demain et réduire l'intensité médiatique en mettant les leaders d'opinion face à leurs responsabilités. Pour nos entreprises, c'est avant tout un choix de société. Il

faut absolument retrouver les termes d'une alchimie qui génère de la confiance partagée. Nous ne sommes plus sur des échéances techniques. Au contraire nous bénéficions de toute l'information actuellement disponible, de toute l'expertise possible et de tous les outils nécessaires, et ce parfois de façons pléthoriques, pour maîtriser les risques que nous générons. Ce qui manque, c'est un état d'esprit et ce sont des convictions.

Soit nous continuons à privilégier et à développer une aversion au risque et il sera bientôt impossible de faire le métier d'entrepreneur en France. Que dire de notre société dans un tel contexte, sinon

qu'elle aura du mal à survivre aux ruptures en cours. Soit nous décidons d'assumer la part de risque propre à une société innovante et entreprenante, et nous pouvons imaginer que nous serons dans les tours de table de demain. Lorsque l'on parle de compétitivité, le premier critère d'attractivité est d'abord le sens de la prise de risque, la capacité à le transformer en opportunité et en leadership. Pour ce, il faut réapprendre à faire face à la réalité, éduquer les jeunes générations dans ce sens, cultiver la responsabilité à tous les niveaux et réapprendre le courage car nous vivons dans une société sans courage.

