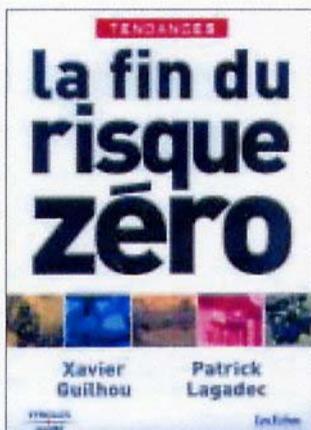




Réflexion

Un monde en état de choc !

Un pays où l'Etat s'enferme dans sa logique tandis que la société civile, livrée à elle-même, réagit au coup par coup aux crises qui la frappent, peut-il poser en termes suffisamment clairs pour pouvoir y répondre des problèmes aussi essentiels pour l'avenir de nos sociétés que le développement, l'environnement, l'accroissement des échanges et, bien évidemment, l'adhésion aux concepts essentiels de notre civilisation ?



Xavier Guilhou a participé à la rédaction de « La fin du risque zéro » - Xavier Guilhou - Patrick Lagadec - Eyrolles - Les Echos Editions - février 2002 316 pages - 22 €

Les violences du G8 à Seattle puis à Gênes, la tragédie du 11 septembre, l'explosion de l'usine AZF au centre de Toulouse, ont placé en peu de temps la société civile, c'est-à-dire nous tous, entreprises, ONG, réseaux divers et simples citoyens, au cœur des nouveaux enjeux. De leur côté les populations, à la fois cibles d'actes terroristes inconcevables et otages de dysfonctionnements collectifs impensables, s'interrogent sur la maîtrise de leurs environnements et sur la solvabilité de leur devenir.

Que cette succession de tragédies apparaisse comme la résultante des excès de la mondialisation ou celle des dysfonctionnements d'États n'assumant plus leurs fonctions régaliennes, la question est la même : quelle résistance morale nos démocraties sont-elles capables d'opposer aux risques majeurs qui émergent en de ce début de xxi^e siècle ?

Un peuple au cœur du débat ou tenu en lisière ?

Le 11 septembre, j'ai été frappé par le premier discours de Bush qui s'adressait à la nation américaine. En quelques minutes, avec des mots simples, il n'a cessé d'affirmer que les fondements de la Nation étaient attaqués, et qu'il fallait une mobilisation sans précédent de l'ensemble de la société américaine. En quelques heures, tous les symboles qui assurent les liens entre la société civile et l'État étaient activés pour traiter le désastre et défendre partout les intérêts américains. La Réserve, la Garde nationale, les médecins, les pompiers, le Congrès, le Sénat... tous furent mobilisés et valorisés dans des délais impressionnants pour servir le drapeau de l'Union. En quelques jours, la compassion a fait place à un formidable élan de conviction autour de valeurs qui ont surpris de nombreux Européens habitués à voir dans l'Américain moyen un être sans âme.

Dans le passé, les Américains ont fait preuve de sursauts identiques chaque fois que leur rêve était

malmené. Les Anglo-Saxons ont des pratiques de base en matière de civisme, de patriotisme et de citoyenneté que nous ne pouvons pas sous-estimer. Ces pratiques sont liées à une éducation aux valeurs démocratiques qui s'apprennent et se respectent dès le plus jeune âge.

En France, la situation est très différente. La société civile n'est pas au centre des préoccupations de la vie politique ; certains diraient qu'elle ne l'a jamais été dans l'histoire de notre pays et que là n'est pas la question ! Pour ma part, je serais plus nuancé et je dirais qu'elle ne l'est plus comme elle a pu l'être à certaines périodes. Mais il est vrai que cette Nation, si souvent magnifiée dans nos livres d'histoire, est actuellement évincée de tous les débats fondamentaux alors qu'elle est au centre des événements et qu'elle a besoin de dialogue. Les réponses aux événements du 11 septembre furent sans surprise. Les représentants de l'État, avec le ton « autocratique » de circonstance, ont passé leur temps à préciser aux médias, qui sont devenus leurs seuls interlocuteurs, « ne vous inquiétez pas, tout est sous contrôle avec nos plans Vigipirate... ! ». Comme si la bataille contre le terrorisme ou les mafias n'était qu'une affaire de spécialistes et de cercles accrédités.

Que sont devenus les liens ?

David Blunkett, le ministre de l'Intérieur britannique, insiste beaucoup dans son dernier livre¹, sur la nécessité de rétablir des liens forts entre tous les réseaux sociaux qui se développent au sein de nos sociétés occidentales. Il rejette le partage des responsabilités implicitement admis : aux États, la rationalité, tandis que l'efficacité appartiendrait au monde économique, précisant que l'un et l'autre sont de plus en plus perçus par la société civile comme des obstacles au développement de la vie démocratique.

Dans ce contexte, nous pourrions évoquer les liens « État-Nation » en termes de sécurité ou de défense civile, qui sont essentiels lorsqu'il faut traiter une catastrophe de l'ampleur de New York ou de Toulouse. Il suffit d'écouter Françoise Rudetzki de

SOS-Attentats pour voir combien les logiques d'autisme entre les autorités et les populations sont flagrantes là où il faudrait du pragmatisme et de la qualité d'écoute et ce, malgré le travail extraordinaire qui est assuré par des centaines de bénévoles sur le terrain. Nous pourrions aussi aller sur le champ de l'humanitaire et du caritatif, dont tout le monde vante les vertus. Ces initiatives ont connu un développement sans précédent ces dernières années. Elles ont comblé le vide laissé par l'État et répondu aux besoins d'urgence des populations, tant en France qu'à l'étranger. Dans ce domaine, l'exemple des opérations menées par les ONG françaises dans les Balkans et au Rwanda ont marqué un tournant stratégique qui remet en cause la légitimité et la crédibilité de l'État dans la gestion des crises et même dans les politiques de coopération et de développement des pays émergents.

Mais l'exemple le plus flagrant de cette dichotomie fut le débat autour de l'Internet, du « business intelligence », du « e-business », du « e-learning » ... Aux États-Unis et dans la plupart des pays de l'Europe du Nord, les États sont intervenus dès les années quatre-vingts pour faciliter le déploiement des nouvelles technologies de l'in-

formation et de la communication. L'objectif était de permettre aux entreprises d'échanger plus vite leurs informations et d'avoir un accès permanent à toutes les bases de connaissances vitales pour la gestion de leurs opérations. Des programmes comme celui des « autoroutes de l'information », lancé par Al Gore, ont aidé à développer des capacités gigantesques de transport et de distribution de l'information. Mais d'autres initiatives, en particulier sur le plan fiscal, ont incité les entreprises, les fondations privées et les universités à inventer elles-mêmes, et en fonction de leurs besoins, de nouveaux modes de management et de transaction. Ces efforts ont abouti à l'émergence de la « nouvelle économie » qui a dopé l'économie américaine ces dernières années.

Comment la France a-t-elle réagi à cette révolution des NTIC ? Tout d'abord en prenant entre dix et quinze ans de retard. Tout a été bloqué par des positions étatiques totalement archaïques qui imposaient aux entreprises une vision centralisée et administrative de la gestion de l'information. Des sommes considérables ont été dépensées pour expliquer que la culture du Minitel était capable de rivaliser avec toutes les technologies de l'Internet, qu'il suffisait de transposer les techniques de trai-

tement de l'information pratiquées par les Armées pour faire de « l'intelligence économique »... Les résultats sont éloquentes : les infrastructures de télécommunications sont sous-dimensionnées pour répondre aux besoins de « grand débit » des entreprises, que rejoignent aujourd'hui des particuliers. Les écoles et les universités ont beaucoup de mal à faire émerger des enseignements autour des disciplines des NTIC faute de moyens et d'un état d'esprit adéquat de l'Éducation nationale. Quant à l'intelligence économique, les budgets dépensés dans toutes les régions françaises, en colloques et actions collectives entre fonctionnaires, CCI et autres habitués de ce type d'interventions classiques de l'État, ont empêché, une fois de plus, l'émergence d'une véritable expertise privée pour le plus grand profit des cabinets anglo-saxons.

Le summum de l'aberration de toute cette démarche a été l'annonce par le Premier ministre, en 1999, de la création d'une « école de l'Internet », comme si l'Internet avait besoin d'une « grande école » supplémentaire, alors que l'ensemble de la société civile vit au contraire cette révolution des modes de communication en s'étant affranchie des contraintes d'apprentissage d'hier et en

En France, la nation est, actuellement, évincée des débats fondamentaux, comme si les seules réponses pertinentes ne pouvaient venir que des spécialistes

pratiquant l'autoformation en réseau. Internet a offert à la société civile de nouveaux espaces de liberté et des champs d'initiatives qui sont ignorés de l'État. De plus, ce dernier, face à cette culture de « l'hyper-lien » quotidien des populations devenu difficile à contrôler, s'est réfugié dans sa traditionnelle culture de la confidentialité et du cloisonnement. Cela lui permet de justifier un certain nombre d'avantages acquis... en totale contradiction avec une société apprenante et innovante. De ce fait il n'a pas été possible, chez nous, de générer ces dynamiques de liens subtils et denses entre les entreprises et l'État comme cela fut fait, ces dernières années outre-Atlantique, tant aux États-Unis qu'au Canada.

Toutefois, au-delà de ces quelques constats, un phénomène plus grave s'est fait jour, qui risque d'affecter durablement les facteurs de cohésion de notre pays. En effet, derrière cette détérioration des liens entre l'État et la Nation, une perte de confiance réciproque s'est développée progressivement entre les acteurs. De leur côté, les décideurs publics s'enferment dans un autisme de plus en plus profond alors que, de son côté, la société civile livrée à elle-même se recroqueville sur des comportements grégaires, durs et concentrés sur

le court terme. Aucun des deux n'a raison et tout le monde sera perdant à ce jeu, mais la situation est actuellement bloquée et chacun poursuit sa fuite en avant.

Plus personne n'est responsable

A ce niveau, reprenons l'exemple de la gestion de la crise de New York. Pourquoi ce désastre a-t-il été, a priori, mieux traité que les drames générés par les tremblements de terre de Mexico, de Los Angeles ou de Kobé? Alors que, contrairement aux catastrophes naturelles, rien n'avait été prévu pour parer à une telle attaque terroriste? Au-delà du discours sur la Nation et la densité des liens qui existent avec l'État, il y a eu Giuliani, ce maire, largement décrié, qui s'est révélé être un responsable hors pair. Nous pourrions aussi comparer cet événement aux crises quasi concomitantes des deux tempêtes exceptionnelles de décembre 1999, qui ont sévèrement touché le réseau d'EDF, et de la catastrophe de l'Erika. Deux façons très différentes de prendre en compte des crises majeures, deux résultats qui ne transigent pas sur le sens des responsabilités, assumé par les uns et sous-estimé par les autres.

Quelques dossiers méritent, en la matière, une attention particulière. Dans les catastrophes humanitaires, les ONG demandent désormais que la notion de responsabilité soit prise en compte au niveau des États, voire au niveau des grandes entreprises présentes sur le terrain qui ont ignoré le drame humanitaire se jouant à leurs portes. La dilution de la responsabilité remplace l'autorité et une transparence sur les décisions à laquelle aspirent les populations.

La société civile, en perte de repères, est à la recherche d'interlocuteurs, que ce soit sur le plan politique, administratif, économique... Elle ne trouve la plupart du temps que des communiqués de presse, les dirigeants ne souhaitant plus avoir le contact direct avec la population. À cet effet, ils confient aux «communicants» le soin de gérer la «médiation» avec cette société civile qu'ils jugent trop exigeante, hétérogène et ingouvernable. C'est l'inverse qui a été assumé par Giuliani. La simplicité de ses mots, l'authenticité de son regard, l'exemplarité de ses actes ont compté davantage, pour les habitants de New York, que les communiqués de presse. Mais cette notion de responsabilité suppose, en amont, une bonne dose de courage et de détermination, traits de caractère dépendants plus de l'éducation que de l'enseignement.

Des technostructures omniprésentes mais impotentes

Chaque fois que nous avons une crise à assumer, nous nous réfugions davantage dans une «instrumentalisation» de plus en plus diabolique, qui nous fait perdre le sens des réalités et empêche le bon sens de s'exprimer.

Les professionnels du monde humanitaire et catatif vivent ces paradoxes en permanence. Ils sont sur le terrain, avant les administrations en charge de ces questions de solidarité tant sur le plan national qu'international. Ils sont déjà dans les quartiers en difficulté aux côtés de la population, alors que les élus locaux et les représentants de l'État n'ont pas pris en compte les problématiques sociales sécuritaires, voire éducatives. Ils sont même souvent de plus en plus mandatés discrètement pour relayer des autorités qui ne souhaitent pas prendre en compte ces questions sur le plan opérationnel. Lors des crises internationales, la contradiction est encore plus flagrante. Les ONG arrivent avant les armées et les diplomates, et restent après le départ de ces derniers. Elles occupent le champ de l'urgence et vont jusqu'à se préoccuper aujourd'hui d'opérations lourdes de développement. Elles furent parmi les premières à introduire la notion de «environnement durable», reprise aujourd'hui en termes de marketing par certaines entreprises. Aussi, nous pouvons nous interroger sur l'efficacité du système, car les États ont énormément de moyens pour intervenir dans ces deux cas de figure. Or, à chaque fois, les machineries administratives s'auto-bloquent avec leur maelström de réglementations et de hiérarchies sans orientation claire. Face à cet état de fait, la société civile s'est organisée et fonctionne parallèlement avec des logiques de «survivance» qui, à terme, ne sont pas saines. Ce fut le cas, par exemple, il y a une quinzaine d'années, lorsque les entreprises furent vivement incitées à s'internationaliser pour combler le déficit que creusait la facture pétrolière et y gagner en compétitivité. Que fit alors l'État? Au lieu de favoriser des initiatives privées, il inventa une batterie de «d'offices» à l'exportation (Sofreavia, Sofret, Sofrerail, Sofresa, Sofremi, Sofma...) inféodés à la diplomatie pour contrôler l'ingénierie des affaires internationales. Autant d'organismes publics ou parapublics qui occupèrent, de fait, un espace naturellement dévolu au privé. Le résultat de cette politique, au même titre que le plan «Calcul», fut coûteux et surtout désastreux, car il a empêché des entreprises compétentes d'avoir une vraie taille critique en terme d'ingénierie face aux géants anglo-saxons. Les entreprises françaises ont payé le prix de cette pratique lors des grandes opérations de reconstruction des pays d'Europe centrale et orientale, dans les années quatre-vingt-dix, ou dans le Golfe après la guerre du Koweït. De plus, une partie de l'élite de nos ingénieurs a préféré partir, en particulier chez les Anglo-Saxons, pour y exercer ses talents, sans devoir perpétuellement rendre compte à de lourdes hiérarchies politiques et administratives. Forts de cette expérience, la plupart des grands groupes, notamment dans le BTP et les grands travaux, ont développé des réseaux de bureaux d'études à l'extérieur de nos frontières en utilisant d'autres cultures (indienne, brésilienne...) pour ne plus subir cette intermédiaire

au mieux inutile, au pire destructrice.

L'humanitaire se heurte aux mêmes situations. La plupart des ONG françaises sont, aujourd'hui, devenues des organisations internationales qui vont chercher leurs financements et leur légitimité à l'extérieur. Elles évitent les couloirs des Affaires étrangères et de la Coopération, et fréquentent plus l'U.N.H.C.R à l'ONU, les programmes Echo à Bruxelles ou ceux de la Banque mondiale à Washington.

Ces modes d'action sont efficaces sur le court terme, que ce soit sur le plan des transactions économiques ou sur le plan humanitaire ; ils enferment en revanche la société civile dans des logiques parallèles, non contrôlées et qui sont plus des échappatoires tactiques que des voies stratégiques à terme. Nous risquons à un moment ou un autre de payer très cher cette dérive, qui est davantage la résultante d'un rejet de nos technostructures que l'expression d'une pensée stratégique.

Le futur est toujours à réinventer

Aux États-Unis, le choc sans précédent du 11 septembre a réveillé la conscience américaine face à un monde qu'elle pensait lointain et stabilisé. La France, comme d'autres pays européens, a très vite souhaité banaliser un événement qui doit pourtant être considéré comme le premier acte fort d'une nouvelle « tragédie de l'histoire ».

La société civile semble, par contre, avoir une perception plus réaliste des conflits émergents. Elle les vit au quotidien au travers des confrontations interculturelles dans les banlieues, dans les missions que nos hommes d'affaires font à l'étranger et au travers de la montée du terrorisme de ces dernières années. Pas la peine de lui expliquer qu'il s'agit d'une affaire complexe entre nos démocraties et de nouveaux barbares. Elle a saisi l'ampleur des chocs culturels présents et à venir. Ces chocs font peur à nos élites car les logiques d'affrontement ne sont plus sur le champ des idéologies, mais sur celui des cultures avec toutes ces dimensions spirituelles, religieuses, sociologiques rejetées par nos sociétés matérialistes.

Cela suppose un retour à une culture du local, alors que nous avons privilégié depuis deux décennies un discours « mondialiste » et une culture « globalisante » avec l'illusion que quelques standards technologiques allaient uniformiser les modes de communication de l'humanité. Ils n'ont fait que faciliter les « branchements ». En revanche, de façon paradoxale, ils ont contribué à libérer les champs de communication et de revendication des cultures locales.

De même, tandis que nos dirigeants s'imaginent que l'ordre du monde peut encore être régulé par quelques sommets entre « puissants » et des discours « d'économistes », cette même société civile voit autour d'elle des territoires qui se fragmentent et se redessinent politiquement dans le dos des États. Elle voit aussi d'autres logiques, plus vio-

lentes, s'installer sur le terrain avec des relations du « fort » au « fou », chacun étant, du reste, le fou de l'autre, qui n'ont plus rien à voir avec les doctrines de confrontation d'hier de type Est-Ouest ou Nord-Sud. Derrière ces constats, il y a de nouvelles « grammaires » à inventer et de nouvelles « territorialités » à imaginer. De plus, cette culture du local qui émerge privilégie les micro-projets, les micro-financements et le réseau, tout ce que notre intelligentsia récuse et refuse car cette culture suppose de renouer avec le terrain et donc avec les responsabilités et les liens sociaux directs.

Face à ces constats, des conclusions s'imposent en terme de gouvernance. L'État comme la société civile ont épousé aujourd'hui des logiques de survivance et se sont enfermés dans des comportements schizophrènes. Les uns, pour garantir leurs avantages et leurs statuts obsolètes, se cachent derrière des discours évoquant des réalités qu'ils ne maîtrisent plus sur le fond. Les autres, pour faire face aux successions de chocs, certes concevables, mais de plus en plus surprenants, assumés depuis deux décennies, s'enferment dans une agitation fébrile qui n'a pas d'avenir. Tout conduit à un découplage dangereux entre un État qui fonctionne en circuit fermé et en autiste face à une société civile livrée à elle-même qui gère ses propres cheminements avec une alternance de comportements hédonistes et de conscience humanitaire.

La société civile peut s'en sortir sur le court terme puisqu'elle a appris sur ces dernières décennies à s'adapter à un environnement de plus en plus instable. Il n'en n'est pas de même pour notre État qui a régressé et a besoin de revenir sur ses fondamentaux en termes de légitimité et de crédibilité. Tant que cette question ne sera pas tranchée, les découplages actuels s'accroîtront et contribueront à la perte de sens collectif.

Notre société a besoin qu'on lui libère des espaces de liberté, d'initiative et de communication, qu'on la reconnaisse et qu'on lui permette de remettre du souffle et de la perspective dans sa vision de l'avenir. Elle a plus que jamais besoin de voir le politique, qui a charge de la conduire, lui proposer des buts, définir des enjeux dont tous pressentent, plus ou moins clairement, qu'ils seront lourds de contraintes mais essentiels pour son avenir.

Xavier Guilhou, directeur Eurogroup Institute (Eurogroup Consulting), président de AUDE (Actions d'Urgence et de Développement)

1 « Renouer avec la démocratie et la Société Civile » :
« Renoving Democracy and Civil Society »

*Notre société a besoin
qu'on lui ménage des
espaces de liberté,
qu'on la reconnaisse,
et que le politique lui
propose des buts*