

LE TEMPS DES RUPTURES

Entretien avec Patrick Lagadec et Xavier Guilhou

Concepteur de la notion de « risque majeur », observateur et praticien des « ruptures », Patrick Lagadec a rassemblé dans un ouvrage collectif,¹ un faisceau d'analyses sur ces réalités contemporaines aussi considérables qu'elles sont méconnues ; Xavier Guilhou, acteur social au double sens de l'entreprise et de « la société » a contribué à ce travail d'émergence et de réflexion.

AGIR – A défaut de vocable mieux approprié, on a tendance aujourd'hui à regrouper la complexité des phénomènes que nous ne comprenons pas dans le monde environnant par le concept global de « crise ». Cette désignation rend-elle compte également, à votre avis, de la notion de rupture ou nous faut-il aller beaucoup plus loin dans la perception des phénomènes pour en comprendre ce qu'on pourrait appeler « la modernité » ?

Patrick Lagadec. – La clé est de bien comprendre que le théâtre d'opérations de nos vulnérabilités est en profonde mutation. Nous avons très longtemps été fixés sur ce que j'appelle le monde de l'urgence : un accident spécifique, en un lieu spécifique, posant des problèmes connus, pour lesquels on dispose de spécialistes bien repérés, de réponses connues, de modèles de décision efficaces, inscrits dans des logiques hiérarchiques empruntées au domaine militaire. Une formule résume la philosophie de cet univers : « un chef, une mission, des moyens ».

Dans les années 70, en raison des évolutions technologiques, sont survenues ce que j'ai qualifié de crises. Le cas emblématique fut l'accident de Seveso (1976), qui donna lieu à un fiasco décisionnel de grande envergure. Le monde de l'urgence relativement stable s'est déstabilisé par des facteurs qui faisaient soudain irruption dans le champ de l'intervention à conduire : de très fortes incertitudes (que sait-on de la dioxine ? fut une question paralysante dans l'affaire de Seveso), une

multiplication des intervenants, entraînant des problèmes massifs de communication entre les organisations responsables, avec le public, avec les médias, etc. Lockerbee, petite ville écossaise de 3 500 habitants, est ainsi soudainement envahie par 2 500 sauveteurs et par un millier de journalistes dès le lendemain de l'explosion en vol du Boeing de la Pan Am (et une équipe de télé des îles Fidji est aussi au rendez-vous mondial).

Dès qu'il y a crise, le problème change de nature : avec l'urgence il était d'abord technique ; il devient politique. Lorsque le risque sort de l'enceinte industrielle et échappe de surcroît aux expertises assurées, le citoyen exige d'avoir accès à l'information et au processus de décision. Lors de l'accident nucléaire de Three Mile Island (1979), le gouverneur de Pennsylvanie est vite confronté à la question de fond : pourquoi du nucléaire en Pennsylvanie ? Le support de la réponse ne sera plus dès lors le modèle « un homme, une hiérarchie ». Il faudra mettre en place des équipes, des réseaux ouverts, des capacités d'écoute, de partage d'information ; des aptitudes à l'intelligence stratégique et non plus seulement à la vélocité tactique.

Dans les années 90, aux urgences et aux crises s'ajoutent des phénomènes de beaucoup plus grande ampleur que j'ai qualifiés de « ruptures ». Les dossiers emblématiques sont ici : le sang contaminé, la vache folle, les OGM, les vulnérabilités informatiques, la montée des violences urbaines, le changement de climat, etc. Point focal de ces dossiers : de profondes pertes de repères. L'épisode actuel de la vache folle est particulièrement illustratif de ce nouveau défi.

Le phénomène de rupture

Quelles sont les caractéristiques de ces ruptures ?

D'abord la *discontinuité* : il y a un avant et il y a un après, et il n'y a pas de retour simple à l'état antérieur après intervention de spécialistes, comme dans les urgences.

Ensuite, une *dynamique globale*, c'est-à-dire que tout devient interdépendant. Quand la ville de Montréal se voit privée d'électricité à la suite de la destruction du réseau électrique du sud du Québec (janvier 1998), elle perd en même temps l'eau, les raffineries, le téléphone, les services financiers, etc. Le phénomène de la vache folle n'en finit pas de nous dévoiler son potentiel d'effets en chaîne.

Puis la *pulvérisation des référentiels*, ce qu'on pourrait appeler le grand écart mental, la perte du sens, l'abolition des règles du jeu et des conventions. Si quelque chose était sûr, il se volatilise ; par exemple en biologie, où l'on était certain de la barrière des espèces. Dans maints domaines, ce type de dogme se trouve emporté de façon répétée. On pourrait résumer par ce paradoxe : dites-moi quelles sont vos références les plus chères, et s'il y a rupture, crise émergente grave, c'est que l'une ou plusieurs de ces assurances fondatrices auront été touchées. Un

sentiment de vertige est rapidement déclenché par la rupture : la frontière entre le problème réel et le non-sens, entre l'absence de danger et le désastre de grande envergure devient ténue et instable.

Les pertes de références sont multiformes. On avait coutume de s'appuyer sur des preuves ; désormais la preuve tend à devenir un luxe exceptionnel : « *la science expérimentale est incapable d'assurer qu'un risque n'existe pas* ». On avait coutume de considérer que l'exceptionnel ne faisait pas partie du domaine de la responsabilité : l'aberrant – les ouragans dans nos pays dits tempérés – tend à s'imposer dans le quotidien. La séquence *expertise – information – décision* était bien établie : elle est pulvérisée. Auparavant le décideur pouvait interroger *ses* experts officiels, obtenir des diagnostics et en garder le monopole, prendre ses décisions, et enfin informer en toute connaissance de cause, s'il en décidait ainsi ; désormais, le décideur se saisit des phénomènes, alors que les problèmes sont déjà extériorisés. De multiples experts interviennent, l'inconnu est au centre de l'expertise, il faut décider dans la plus grande instabilité, l'information se fait dans des environnements déjà marqués par des effets Larsen particulièrement aigus, etc.

Le management classique est souvent pris à contre-pied. Il a été pensé et instrumentalisé pour la conduite des situations relativement stables. Il se trouve désormais, le plus souvent, en univers instable, traversé de surprises radicales, de phénomènes globaux, d'incertitudes impossibles à lever, de régulations très aléatoires, de crises d'opinion aussi soudaines que violentes. Des partenaires centraux sont souvent rapidement marginalisés (*Carrefour* impose une norme, sans autre forme de procès) ; des partenaires secondaires, voire marginaux, totalement inconnus ou jusque-là rejetés deviennent centraux.

Quant au *politique*, il a de plus en plus de difficulté à trouver ses marques. Jusqu'à ce que se produise le drame, il était prié de laisser la place aux forces du marché, et il est soudain sommé d'intervenir comme sauveur dans un chaos avancé ; en outre, il doit inscrire une action reconnue, alors même que les cultures, les attentes profondes sont traversées de bouleversements particulièrement instables et difficiles à saisir. On le convoque pour qu'il fournisse des solutions miracles, quand la seule réponse féconde est d'ouvrir avec les partenaires des chemins nouveaux. Mais le problème, c'est que, pour ce type d'innovation, nos grandes structures bureaucratiques sont culturellement très mal équipées.

Le dernier élément concernant les ruptures est le phénomène de *tétanisation* qu'elles entraînent, qui rend leur approche et, plus grave encore, leur apprentissage, très difficiles. Résultat : on ne parvient même pas à mettre le problème à l'agenda. Le risque est dès lors d'aller de fiascos en fiascos, avec des coûts humains, économiques, et même institutionnels de plus en plus colossaux.

Certes, s'aventurer sur ces terrains n'est pas aisé. Cela exige, en réalité, de consentir à faire son deuil de sécurités fondatrices, à ouvrir radicalement le champ des acteurs (alors que dans la logique de l'urgence, on a l'habitude de les restreindre au minimum), à valoriser le long terme et non les réponses immédiates. La confiance tient une place centrale dans ces dynamiques, alors que l'on a eu coutume à penser *Commandement Hiérarchique*, avec en fond de toile « l'article 16 » dès lors que l'on sortait du quotidien. On avait coutume de borner l'information à des assurances fermées, qui se voulaient « rassurantes ». Désormais, il faut s'engager à communiquer autour des questions et non plus des certitudes, autour des processus et non des résultats. La formule tient en quelques mots ; sa mise en œuvre suppose de profondes transformations culturelles, des efforts préalables imposants et courageux.

Xavier Guilhou – Je suis d'accord avec cette analyse : il faut effectivement bien faire la différence entre ce qui est du domaine de l'accident, de la crise ou de la rupture.

D'une certaine manière, la crise est *rassurante*, parce que même si elle est le résultat d'un échec, celui-ci peut être surmonté, soit qu'on triche avec lui, soit qu'on le contourne. Une rupture, c'est beaucoup plus délicat, car il s'agit d'une cassure profonde, où *après n'est plus comme avant*. On peut la comparer, sur le plan géologique, à une faille qui brise le relief et crée une discontinuité irréversible. C'est le cas actuel : lorsqu'on parle de crise, on est en-deçà des réalités. Les ruptures sont profondes, inscrites dans notre espace-temps. S'agissant de leur analyse, beaucoup a été fait pour les identifier ; l'état des lieux comme la réflexion sur l'état du monde sont établis, les banques de données sont disponibles, ainsi que les enquêtes de terrain qui permettent de distinguer les crises momentanées des phénomènes de rupture profonde.

Ce que nous devons craindre, c'est d'être engagés dans un mouvement brownien de ruptures qui s'enchaînent les unes aux autres et où il est difficile de trouver le centre. Tant qu'on reste dans le domaine de la crise, on peut toujours l'isoler et lui trouver une centralité avec une causalité et son train de modes de résolution. On peut se cacher derrière des processus, voire des décisions, qui permettent de limiter les dégâts. Dans une logique de rupture, tous les systèmes de management connus sont défaillants, qu'ils soient hiérarchiques, par cellules ou par projets. Nous sommes dans des systèmes holistiques où tout est complexe, où il n'y a plus un mais des centres multiples qui s'entrechoquent ; ce sont plus des dynamiques et des forces émergentes qui sont à la base des modes de résolution que des processus bien précis que l'on peut appliquer sur des problématiques bien cernées. Si on essayait aujourd'hui d'isoler la rupture sociologique ou la rupture technologique des ruptures que l'on rencontre dans le domaine religieux ou dans celui de la sécurité internationale, on ne parviendrait à rien car tous ces phénomènes sont interdépendants.

Par exemple, dans la crise actuelle qui affecte la sécurité au Proche-Orient, on voit bien ses interdépendances sur les marchés financiers et pétroliers, ses dérives sur les plans religieux et sociétal. Il n'y a plus de hiérarchie : tout se joue en même temps sur des problèmes qui sont tous fondamentaux. Les systèmes de valeurs, en tant que tels, sont pulvérisés.

Ceux qui s'enferment dans des *logiques dites de persuasion*, qui sont procédurières et érigent des solutions toutes faites et reproductibles, ceux-là sont plus faibles que ceux qui travaillent selon des *logiques de conviction*, c'est-à-dire au travers d'une praxis quotidienne d'adaptation, de repositionnement du sens de leur action ; ces derniers vont construire de nouveaux référentiels, alors que les autres vont s'arc-bouter sur des référentiels et se trouver sur des trajectoires de confrontation ou de conflits violents si, à un moment donné, il faut sortir de la situation à tout prix. La notion de rupture implique la durée, contrairement à la crise qui est ponctuelle et dont on peut toujours se sortir avec des ajustements de circonstance. Pendant des années, les politiques ont utilisé *ad nauseam* le mot crise et s'en sont sortis ; maintenant ils sont confrontés à des ruptures d'ordre socio-politique dont ils ne peuvent même plus parler et sur lesquelles ils sont incapables d'agir. Leur communication à cet égard est devenue sans fondement, sans aucun sens, sans interfaces. Comme dans une faille, les couches géologiques qui étaient cohérentes entre elles sont désaccordées ; elles le resteront car des pans entiers du terrain sont décalés, discordants et non communicants. Le phénomène le plus sensible de ces ruptures, c'est la logique d'autisme qu'elles provoquent dans les systèmes de pensée et de décision.

L'actualité palestinienne-israélienne donne un exemple de l'éclatement des réalités ; dans cette affaire, on tente de mettre un cerclage sur quelque chose qui est de l'ordre du micro-poreux. En réalité, tout se passe vallée par vallée, village par village, aucun d'entre eux n'étant dans un contexte identique, même s'ils appartiennent au même camp. Comment parvenir à placer un cerclage global sur une réalité locale éclatée ? On observe à peu près la même situation dans les entreprises. Des patrons y parlent de la nouvelle économie, alors qu'ils ont autour d'eux des milliers de jeunes qui montent des micro-projets, qui sont aussi micro-poreux que les villages israélien ou palestinien ; en réalité, ils ne maîtrisent plus rien, leurs discours sont complètement décalés.

Les experts nous disent qu'il faut penser globalement et agir localement. Dans la situation de rupture dans laquelle nous sommes, il vaut mieux rejoindre la recommandation de René Char, c'est-à-dire « *penser de façon stratégique et agir de façon primitive* ». Si on observe ce qui se passe au niveau international ou simplement au niveau de la vie quotidienne, tout exige un retour de la stratégie au plus haut point. Le vide actuel de la pensée stratégique est affligeant, en particulier dans les entreprises où l'on évite soigneusement de s'encombrer d'une véritable pensée stratégique, où l'on se satisfait d'une tactique hésitante à la recherche d'un processus rassurant et d'une pseudo communication dite

de crise. Cela révèle une absence totale de pulsions élémentaires face aux ruptures. Dans les questions de Défense par exemple, plus personne n'est capable de traiter le cas de gamins de douze ans qui lancent des cailloux dans les rues. Sur les scénarios de crise en revanche, on est très forts, on en fabrique une quinzaine pour nourrir des Livres blancs et on déroule à leur suite tout un tapis de systèmes. En réalité, face au vrai problème qu'est le lanceur de cailloux, on reste démuné et paralysé.

Le phénomène est identique dans les entreprises ; elles ont des Conseils d'administration, elles font travailler à grands frais les cabinets de conseil pour penser leur futur et développer des scénarios de développement ; or, ces mêmes entreprises sont incapables de voir l'effervescence qui monte en elles-mêmes de la part des ingénieurs âgés de trente ans qui ne pensent qu'à monter leur *start-up* et à s'évader du système : ils valent largement à leur manière les gamins palestiniens qui lancent des cailloux. Ces jeunes ingénieurs sont en révolte intense, dans un mouvement de rupture complète avec les modes convenus de pensée et d'action. Ils sont même des accélérateurs de rupture, ils en accentuent la cassure car leur objectif est de ne surtout pas reproduire l'entreprise classique. De la même façon que le jeune Palestinien de l'Intifada n'a pas l'intention de rentrer dans un système de discussion diplomatique sur les frontières de type Clinton ou Arafat ; il veut à sa manière dicter ses conditions à la Communauté internationale, et le jeune Israélien en face de lui n'est pas en reste, s'agissant de sa vision de l'avenir.

Nous sommes là au cœur même des problèmes que posent les ruptures ; elles influent sur les notions profondes que nous avons de l'espace et du temps. Il ne s'agit ni d'un problème de génération ni d'une question d'appréciation, mais de visions différentes du monde. Nous sommes entrés dans une nouvelle révolution qu'on pourrait appeler copernicienne.

Les pathologies des ruptures

AGIR – A vous entendre l'un et l'autre, on voit bien ce passage d'un monde simple et manichéen – confortable – à un monde de la complexité et de l'incertitude, à la fois désespérant et fascinant par tout le champ qu'il ouvre à la liberté et à l'intelligence des hommes. Mais pas de facilité, commençons par la face sombre des choses. Quelles sont les grandes pathologies de ces situations de rupture ?

Patrick Lagadec - Il y a un certain nombre de pièges. Le premier se situe dans notre *culture écrasante de l'urgence* ; il s'agit d'une logique fondamentalement inadaptée pour les ruptures. Dans le monde de l'urgence, le déclenchement de la réaction est d'abord initié par des signaux forts et nets ; le travail est fait entre spécialistes et techniciens à l'intérieur de cadres et de frontières préétablis ; la communication est secondaire, voire suspecte – surtout si c'est grave. En milieu ouvert, en contexte instable, ces repères précipitent dans le fiasco.

Deuxième piège : nos *cultures de crise sont largement embryonnaires* ; dès lors, toute crise est difficilement traitée, et les crises les plus complexes ont peu chance de trouver une issue non dramatique. Le management est dépassé parce qu'il aura tendance à attendre des preuves claires et sûres avant de se mobiliser, à attendre que la situation soit stabilisée avant d'entreprendre quelque chose. Quand il faut des mobilisations en réseau, on va avoir tendance à attendre pour agir d'être spécifiquement désigné dans tel rôle. Soudain, le problème se précipite : les intéressés sont brutalement tétanisés. L'expérience montre la très forte probabilité, dans les organisations non préparées, du tableau pathologique suivant : fuite, paralysie des responsables au plus haut niveau ; fragmentation de plus en plus forte des systèmes à mesure que monte l'inquiétude ; gesticulation désordonnée et foisonnante pour faire semblant de faire quelque chose, surtout en matière d'effet d'annonce. Ces inclinations sont souvent très visibles en matière de communication. On commence généralement par refuser de donner des informations pour terminer par une communication bâclée et parfois suicidaire. Quand on est totalement et définitivement disqualifié, alors là on se mobilise : il est beaucoup trop tard.

On pourrait concevoir « rationnellement », étant donné le coût de ces phénomènes, une forte mobilisation pour mettre les systèmes à niveau. Il n'en est rien, le plus souvent. On constate généralement des phénomènes de fuite, d'évitement, de refus de tout apprentissage ; d'où l'absence de culture de ces mondes impitoyables dans lesquels le fiasco est quasi-assuré pour des systèmes non préparés. Seule une préparation forte permet de se doter de capacités d'intelligence stratégique, de capacités à inventer des processus collectifs à la fois légitimes, crédibles, pertinents. Aujourd'hui, on tente de s'en sortir par des tours de passe-passe : la référence incantatoire au principe de précaution – cela ne peut suffire ; l'application simpliste de règles de communication de crise – avec l'espoir qu'un bel emballage aux couleurs de la dernière mode (transparence, notamment) permettra de dissoudre la crise dans quelque slogan publicitaire.

Lorsque, conscients de la gravité des problèmes, nous – experts – tentons de suggérer des programmes de préparation sur ces thèmes de crise, neuf fois sur dix nos propositions sont refusées ou rapidement écartées. Heureusement, dans le cas qui marche, la satisfaction des progrès accomplis fortifie la détermination à poursuivre avec quelque obstination.

Xavier Guilhou – Dans toutes les situations de gestion de crise, j'ai remarqué que, s'il n'y a pas *quelqu'un*, entouré d'une équipe, qui déploie une énergie et une conviction hors du commun, il ne se passe rien. Parfois, avec la crise, il arrive qu'on puisse encore tricher un peu ; d'ailleurs, on trouvera toujours des excuses à quelqu'un qui a réussi à limiter les dégâts. En revanche, dans une logique de rupture, comme le dit

Malraux : « *On ne meurt qu'une fois et on s'en souvient* ». Le problème de la rupture, c'est qu'on passe d'un monde à un autre. Il faut alors des gens d'un courage, d'une vision, d'une énergie sans commune mesure avec ce que nos systèmes sont capables de fournir à travers leurs élites. En observant la pathologie des ruptures, on se retrouve toujours face à cette logique fondamentale qui a produit des armées de professionnels du management de la persuasion, ceux-là mêmes qui se croient capables de ramener en permanence les populations sur quelques repères figés, autour desquels ils croient toujours possible et efficace de broder une communication sécurisante.

Mais, lorsqu'on passe à une situation où même ces derniers repères n'existent plus, on change littéralement de monde. Prenons pour exemple une entreprise âgée de plus d'un siècle, vieille dame de la Bourse, totalement sécurisante à travers son portefeuille d'activités ; elle peut se retrouver du jour au lendemain avec 1,8 milliard de pertes potentielles pour un capital de 2 milliards. Son sort est simple, elle est condamnée. C'est là toute la différence entre la crise et la rupture : la crise pour cette entreprise, c'était 100 millions de pertes – supportables – chaque année ; au bout de dix ans, elle a accumulé dans le pire des cas un milliard de pertes ; elle s'y est progressivement habituée et au fil des ans elle finit par trouver des « astuces » pour prolonger sa vie ; elle essaiera de tricher jusqu'au bout, jusqu'au moment ultime où il faudra bien disparaître.

Lorsque le problème survient de façon aussi brutale, comment trouver une solution ? Ce sera sur la singularité du management et sur l'authenticité de l'homme qui prendra l'affaire en mains que tout se jouera. Il lui faudra une idée maîtresse, une vision originale qui ne se situeront plus dans la logique habituelle de l'entreprise. Son authenticité et sa force devront être telles qu'elles soient reconnues par tous et, dans sa *praxis*, ce « sauveur » devra parvenir à limiter ce qui sera traité à son niveau et simultanément favoriser l'émergence de multiples centres de pouvoir partout à l'intérieur de l'organisation.

Par comparaison avec la situation actuelle au Proche-Orient, il faudrait qu'y émergent un ou plusieurs hommes – un leader palestinien, un leader israélien – capables de s'affranchir des schémas mentaux traditionnels et d'imaginer un processus qui génère partout de nouveaux pouvoirs constructifs. Lorsque l'idée maîtresse est fondée sur des convictions aussi existentielles, quelle que puisse être la gravité de la situation, se forge alors une conviction insensée, une sorte de pulsion existentielle qui fait qu'on est sûr de gagner cette guerre.

Il est arrivé à une entreprise, en situation critique, de voir défiler tous les trois mois les meilleurs produits de nos grandes Ecoles ; ils n'ont pas trouvé de solution, parce que, s'ils étaient les meilleurs en termes de processus, ils ne l'étaient certainement pas en termes existentiels. Pour parvenir à ce résultat, il faut des hommes qui ne soient pas dans une logique de persuasion et qui ne soient pas des répétiteurs omniscients

d'un modèle uniforme. Des hommes qui sachent dire : « *Je sais ce que je peux faire à mon niveau et vous, vous êtes des centaines ou des milliers et vous savez aussi ce que vous avez à faire à votre niveau. Alors faites-le. Ce n'est pas moi qui vais vous raconter des histoires pour vous dire ce qui se passe dans votre propre environnement ; vous le vivez chaque jour...* »

Le problème de la société actuelle à l'égard des pathologies de rupture, c'est qu'elle applique une logique d'autiste. Quand le politique déclare : « *moi je sais...* » et qu'il vous dit ce qu'il faut faire, il se ridiculise et se disqualifie ; parce que les gens n'ont pas besoin qu'on leur raconte les mutations profondes qui affectent leur vie quotidienne. Ce dont ils auraient besoin, c'est d'espaces de communication et de liberté dans lesquels ils pourraient fabriquer eux-mêmes des éléments de résolution de leurs propres problèmes.

Faites attention ! Notre système est devenu terriblement holistique ; il dispose de tellement de centres nerveux que, si un individu parvient par son énergie à produire des dynamiques interactives avec tous les autres centres de décision et d'action, il est capable de s'emparer du pouvoir en cas de rupture. Il pourra même le ramasser parce qu'il sera seul à créer de la dynamique, de la créativité, une forte logique entrepreneuriale. Dans cette logique, les gens cherchent à s'approprier leur destin, alors que dans une situation de persuasion, ils sont « aux ordres » : on pense pour eux, on fait pour eux, on leur fait croire qu'on pense et qu'on fait pour eux, alors qu'en réalité il ne se passe rien et qu'il ne peut rien se passer car le système est bloqué.

Des mondes « détergents » et des mentalités décalées

AGIR – L'anesthésie générale que vous décrivez en termes si inquiétants n'est pourtant pas l'effet du hasard : par qui est-elle commanditée ? En toute logique, surtout dans un pays cartésien, cet engrenage de ruptures devrait provoquer de fortes réactions à la fois intellectuelles et « agissantes ». Si celles-ci sont inexistantes ou décalées, peut-être les gens sont-ils inhibés. Quel est alors le vecteur de cette inhibition : les politiques, les économistes, le matérialisme ambiant ?

Xavier Guilhou – La réponse à cette question dépend essentiellement du monde dans lequel on gravite. On peut en distinguer trois qui cohabitent plus ou moins harmonieusement sur la planète.

Le premier monde est hyper-sécurisé et confortable : c'est ce qu'on appelle le *monde occidental* qui, en termes de richesse comprend dans l'hémisphère nord l'ensemble Etats-Unis et Canada, l'Europe au sens large, le Japon. Cet univers est loin des contraintes existentielles fortes ; on s'y querelle entre nous pour des questions subalternes de technologie, de qualité, de zéro défaut, de zéro mort ; on s'y trouve dans des logiques exacerbées d'hyper consommation et d'hyper déterminisme.

Dans un deuxième monde proche du premier, des *sociétés tentent d'émerger* avec des logiques de vie où les meilleurs espèrent donner à leurs enfants des trajectoires, où les moins favorisés essayent de vivre décemment sans trop penser à l'avenir.

Loin des deux premiers, il y a un *troisième monde complètement chaotique* où l'on ne pense qu'en termes de survie, et dans certaines contrées de survie immédiate : trouver à manger et à boire. Et cela concerne des populations de centaines de millions de personnes dont on dit que le revenu quotidien est inférieur à un dollar.

Ces trois univers sont très disparates et surtout décalés. Ceux qui ont les moyens ne croient plus en leur futur, ils ont une démographie déclinante ; ils préfèrent emprunter pour vivre encore mieux dans l'immédiat ; ils ne pensent qu'à eux et cultivent l'hédonisme. Les autres sociétés, qu'on peut qualifier d'intermédiaires, ont faim et disposent d'une démographie abondante : comme l'Histoire l'a souvent démontré, ceux qui ont la démographie sont les moteurs des mouvements importants des civilisations. Ces sociétés sont confrontées à des problèmes techniques gigantesques dont le mode de résolution aura une importance décisive pour l'avenir en matière d'environnement, d'urbanisation, etc. Quand on voit, comme en Chine, de « petites » villes de 12 à 15 millions d'habitants appelées à croître dans les prochaines décennies jusqu'à 25 ou 30 millions d'habitants, on se rend compte que ces sociétés vont être dans l'obligation de développer de nouveaux modes de coexistence : elles n'ont pas le choix. Si on les compare à nos sociétés qui refusent d'investir dans la jeunesse, ces sociétés, confrontées à des problèmes considérables, vont être nécessairement ambitieuses.

Mais elles ne sont pas seules à affronter ces niveaux de contraintes : les sociétés « chaotiques » qui se trouvent aux confins de la Russie et en Afrique possèdent en elles-mêmes des ingrédients de déstabilisation sur les plans humanitaire et immunitaire sans commune mesure avec ce que nous avons connu jusqu'à présent. D'un côté, des pays émergents qui se bousculent aux portes de la modernité ; d'un autre, des pays détergents et chaotiques qui risquent de créer des situations de rupture dont la gravité nous est encore inimaginable. De ce point de vue, les enjeux se situent aussi bien du côté des sociétés confrontées à des chocs démographiques, comme la Chine ou l'Inde, que du côté de celles qui sont en proie à des chocs immunitaires, comme l'Afrique avec le sida ; les problèmes humanitaires y sont considérables et ne peuvent laisser indifférents.

Nos sociétés autistes y sont mal ou pas préparées, car elles continuent de s'enfermer dans des logiques de persuasion qui sont quasiment totalitaires. Pour préserver le modèle européen ou américain, il faudrait « bunkeriser » nos espaces et ainsi s'affranchir de ces logiques émergentes ou détergentes qui nous arrivent de l'extérieur. Nous sommes dans des logiques totalement décalées où nous pouvons nous affranchir de toute conscience globale.

L'affaire du Rwanda est à cet égard exemplaire car elle indique un tournant pour la conscience collective du monde, responsable d'avoir laissé se produire une tuerie dont le bilan est estimé entre cinq cent mille et un million de victimes ? Cette absence de conscience globale incite à ne pas intervenir massivement dans les drames humanitaires et immunitaires de l'autre monde, ni sur les grands chocs écologiques qui sont en passe de détériorer la planète. Ce qui s'est passé au début de 2000 sur nos côtes se passe sur des échelles autrement graves sur d'autres continents sans que personne ne s'en émeuve outre mesure dans les médias et dans l'opinion. Notre monde se referme sur lui-même et dans ses logiques auto-stimulantes où on trompe le public à coups de : ne vous inquiétez pas, il ne se passe rien, de toutes façons on vous garantit de toute contamination et vous pourrez profiter de votre « cagnotte ».

Après trois ou quatre siècles de labeur, l'Occident a accumulé un joli magot et il a cru maîtriser l'Histoire du monde. Face à ce petit capital et à cette logique de rentiers, de nouveaux entrants parviennent à créer en dix ans plus de capital fixe qu'il ne s'en est créé au cours des quatre siècles passés ; des gens qui, par ailleurs, sont capables de déclencher à eux seuls plus de dysfonctionnements dans le système-monde que ce que nous avons réussi à provoquer avec nos guerres mondiales au 20^e siècle. A travers ces ruptures, nous percevons des phénomènes sur les plans écologique et humanitaire qui étaient jusqu'à présent unimaginables. Et, inquiétude soigneusement éludée, il est possible, à partir de ces situations nouvelles, de mettre un « bazar » tel dans les systèmes de décision et de gestion de profit des « puissants » de ce monde – ceux qui contrôlent les logiques de moyens – qu'ils s'enrayeraient et s'arrêteraient.

Les apprentissages de la crise

AGIR – Cette vision d'un monde en train d'émerger rend-elle nos sociétés définitivement ringardes et vouées à une défensive décadente, ou peut-on imaginer de sortir par le haut de cette logique d'auto-persuasion ?

Patrick Lagadec – Il y a de solides points d'appui : depuis dix ans, on a accumulé de l'expérience forte en matière de préparation des systèmes humains aux grandes situations de discontinuité. Tout d'abord sur les crises, qui sont déjà un bon terrain pour apprendre. L'objectif est de développer des cultures de crise : entraîner les responsables à piloter eux-mêmes et collectivement des situations de surprises, hors domaine courant ; les entraîner à développer leurs capacités à tisser des liens, à œuvrer sur le terrain symbolique, dans ces situations qui vont réclamer un leadership ouvert, partagé, capable de mobiliser des intelligences au service de réponses très innovantes. On est bien loin des pratiques courantes qui se bornent souvent à s'assurer par des exercices répétitifs que chacun sait jouer son rôle de rouage lors des situations d'urgence.

Les trois conditions de réussite de ce type de programmes sont : une implication personnelle des dirigeants (en dépit de leur peur à entrer sur ces terrains) ; un travail dans la durée et non des opérations accidentelles, non reliées les unes aux autres ; une cellule projet qui prenne en charge ces programmes de perfectionnement.

Les pratiques sont bien connues : développement du questionnement, de la veille non conventionnelle, à travers des séminaires de préparation, courts mais exigeants ; travail systématique de retour d'expérience sur les processus décisionnels ; simulations hardies (et non pas rituelles), dans la mesure où on ne peut plus se permettre d'apprendre par le fiasco effectif, d'un coût démesuré, irréversible et inacceptable ; formation des responsables, notamment à la conduite des cellules de crise, et pas seulement à la communication ; *coaching* des dirigeants qui constituent souvent le centre de résistance le plus farouche, etc.

Pour les ruptures, la visée n'est pas de « prévoir l'imprévisible » comme on le dit toujours, mais de s'entraîner à lui faire face, ce qui demande beaucoup de courage. Première exigence qui commande tout le reste : inscrire le problème à l'agenda, au plus haut niveau des organisations. De façon opérationnelle, ce ne sont pas les pistes qui manquent. Il faut savoir s'engager dans des apprentissages collectifs précoces, largement ouverts à bien des acteurs externes, sur tous les sujets de ruptures potentielles. Il faut des retours d'expérience systématiques sur les dossiers les plus complexes, et cela aussi de façon très précoce.

Quand se produit par exemple un phénomène comme celui de la vache folle, on ne doit pas attendre que l'affaire soit terminée pour lancer des études sur les processus de décision ; il ne faut pas se contenter de borner l'expertise à l'étude technique du domaine – quand une dimension cruciale de la réussite est la qualité des processus de décision en situation inédite. Il faut faire des simulations extrêmement hardies, marquées par un sérieux de préparation dépassant considérablement la simple mise sous enveloppe de scénarios conventionnels. Sur les grandes questions stratégiques émergentes, il faudrait disposer de centres de recherche et de réflexion-action qui font très largement défaut. Comme si, du temps de la guerre froide, on s'était contenté de répéter les manuels datant du dernier ou de l'avant-dernier conflit mondial.

Je l'ai récemment proposé à Bruxelles en recommandant tout d'abord des *actions structurantes* : un acte symbolique au plus haut niveau européen pour inciter à se préoccuper avec quelque détermination de ces discontinuités et nouvelles vulnérabilités ; des *think tank* pour travailler sur les défis émergents du terrain des ruptures, sous l'angle décisionnel et non sous l'angle technique.

Pour que cela puisse être mis en forme, j'ai proposé quelques actions spécifiques : créer une *task force* internationale pour concevoir, engager et conduire un programme d'apprentissage pour les instances européennes ; créer et diriger un réseau d'experts en gestion de crise, des personnes impliquées également dans la réflexion et l'action, pouvant

être mobilisées autour des dirigeants pour de la veille, des anticipations et des simulations, susceptibles d'apporter des éclairages en situation.

Xavier Guilhou – On touche là un problème majeur qui est celui de la *confrontation entre le savoir et la connaissance*. Par définition, le premier est ésotérique alors que la connaissance est humble. Dans le domaine des ruptures profondes, l'intelligence expérimentale atteint ses limites ; toute la conduite de la démarche scientifique se trouve démunie par rapport à la complexité des choses qu'il faut appréhender. Dans les conditions « optimistes » de la réussite, où l'optimisme de l'action s'oppose ici au pessimisme de l'intelligence, il vaut mieux travailler sur des champs sur lesquels on n'a pas l'habitude de fonctionner, comme les champs de l'intelligence intuitive ou de l'intelligence émotionnelle. Les grandes ruptures auxquelles j'ai été confronté sur le plan professionnel ne répondaient pas aux critères classiques et conventionnels des processus mentaux et décisionnels ; on a dû travailler sur le cœur et sur le ventre plus que sur la tête. On a dû trouver des modes de résolution « vivables » par opposition à des architectures intellectuelles, esthétiques mais invivables. Les périodes que nous traversons sont tellement dures à vivre pour les gens, en raison de la rupture de leur cadre espace-temps, qu'on ne peut se contenter de les rassurer intellectuellement : il faut les rassurer existentiellement. Même si les politiques ou d'autres nous racontent qu'ils ont délimité et « cerclé » le problème, qu'avec l'ensemble des accords européens ils assurent la « bunkerisation » complète de nos sociétés, dans leur for intérieur les gens ne sont pas rassurés.

Quand la logique ne suffit plus à expliquer le réel, il faut jouer sur d'autres ressorts ; ceux-ci exigent une authenticité et une singularité des managers un peu différentes de celles que nous leur connaissons. Les élites que nous avons formées, dont les compétences dans le domaine expérimental sont avérées et confirmées par la continuité du progrès scientifique, et qui nous permettent malgré la gestion désastreuse de la plupart des crises (pétrole, écologie, technologie...) de rebondir avec un brio reconnu dans le monde entier, ces élites ne savent pas répondre aux besoins fondamentaux des gens, car elles ignorent comment relier tous ces problèmes à la vie courante. Elles manquent de dimensions, hors du déterminisme scientifique, qui se situent dans le champ de l'humanisme. Elles n'ont tout simplement pas ce qu'on pourrait appeler *la notion de conscience*, au sens d'être conscient de ce qui se passe dans le monde.

La problématique que l'on rencontre avec nos décideurs face à des situations de crise ou de rupture aussi graves que la vache folle ou le génocide rwandais, c'est qu'il s'agit de mégas problèmes où la responsabilité collective est totalement engagée alors même qu'on n'a pas encore conscience de l'irréversibilité ni du caractère irrémédiable de ces réalités. Cette notion de conscience ne peut être mise en œuvre que si on travaille sur les champs émotionnels. La rigidité actuelle de nos systèmes, qui relève d'une logique totalitaire, nous interdit cette prise de conscience dont, paradoxalement, nous nous flattons à travers un discours d'essence

démocratique. Tous nos livres condamnent le totalitarisme et pourtant tous nos actes sociaux relèvent d'une logique totalitaire, avec le masque de la démocratie. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer le comportement – dogmatique et méprisant – d'un occidental à l'égard du « reste du monde ». Ces formatages mentaux nous rendent incapables de cette prise de conscience indispensable pour comprendre les réalités du monde ainsi que le degré de gravité des phénomènes de rupture qui l'affectent.

Si on persiste à refuser de travailler sur d'autres logiques que la seule « mathématisation » de l'existence, nous aurons des lendemains douloureux. On pourra peut-être se protéger pendant quinze à vingt ans, mais au-delà nous serons dans l'incapacité d'assumer les conséquences des ruptures. Quand Malraux disait que le 21^e siècle serait spirituel ou ne serait pas, ce n'est pas tant dans le sens du religieux qu'il imaginait l'avenir que dans notre capacité à avoir conscience des décalages puis des recyclages qui sont le propre de la modernité.

La dernière chose qu'il me paraît nécessaire d'évoquer s'agissant de la différence entre savoir et connaissance, c'est que cette dernière constituera la colonne vertébrale de la résolution de la plupart des problèmes du futur. Les grands enjeux écologiques, humanitaires et immunitaires des prochaines années dépendront étroitement de la maîtrise qu'on aura de la connaissance globale et locale. Au Moyen-Orient, celui qui n'a pas suffisamment de recul pour voir la globalité du problème israélo-palestinien, mais qui ne va pas également sur le terrain pour se rendre compte, village après village, de la réalité sociologique locale du conflit, celui-là est incapable d'avoir une vision et une sensation de ce problème. C'est le va-et-vient entre le savoir et la sensation qui seul peut indiquer le sens des choses ; on peut savoir sans avoir de sensation et même sans se poser la question du sens. Nos élites n'ont plus aucune sensation ; pire encore, elles n'ont plus l'idée de ce que peut être le sens d'une action ou d'une réflexion. Elles répètent inlassablement des processus appris et cet autisme est très dangereux.

A ce propos, le développement par les Japonais d'une série de *think tank* consacrés à l'étude des phénomènes de rupture est d'autant plus impressionnant que cet effort est le fruit de la volonté des décideurs japonais. Les Japonais ont mis en place des plates-formes de réflexion où on peut intégrer tout ce qui se passe au niveau mondial. Aux centres principaux qui s'intéressent aux grandes mutations sont accolés d'autres centres qui se consacrent aux évolutions écologiques ; ils forment les biologistes et les scientifiques les mieux avertis – les futurs prix Nobel – dans ce domaine capital pour notre avenir ; cet ensemble de *think tank* réfléchit de façon transversale et multipolaire sur 360 degrés. Ils considèrent que toutes les ruptures doivent être étudiées, qu'on ne doit faire aucune impasse lorsqu'on prétend réfléchir sur l'action ; et ces chercheurs sont d'abord des hommes d'action qui savent voir et écouter.

Contrairement aux Occidentaux qui envisagent le monde en termes de rapports de force individuels, les Orientaux se focalisent sur la concentration harmonieuse des énergies au niveau collectif, et donc sur l'écoute de l'autre. Alors que nous, nous cherchons à sublimer chez l'individu une créativité exacerbée qui peut produire les meilleures comme les pires des choses, de l'ordre de la virtuosité ou parfois du génie. Quand on parle de rupture, cela signifie pour un Occidental le démarrage de quelque chose de nouveau ; son esprit se satisfait de la notion de cycles qu'on ouvre et qu'on ferme ; notre Histoire est ainsi fractionnée par des cycles bien délimités et jalonnés de ruptures. Au moyen âge, la Terre était plate avec l'Enfer au bout et la voûte céleste au-dessus ; le problème n'était pas tant celui de l'espace-temps, mais de savoir qui avait la grâce de Dieu et qui ne l'avait pas ; toute l'énergie humaine était concentrée là-dessus. On a l'impression qu'aujourd'hui les problèmes se posent toujours de la même façon, même si la Terre est ronde et si nous sommes dans des logiques galactiques.

En Asie, tout est différent ; l'individu y est un « humble vermisseau » qui ne vaut que par rapport aux autres : sa capacité d'écoute et sa relation à autrui sont donc très développées. Pour revenir sur l'exemple des *think tank* japonais, on voit bien que, si les Japonais cherchent à travers ces organismes à développer une capacité de questionnement indispensable à la compréhension des phénomènes actuels, ils ne cherchent pas pour autant à être géniaux ; ils vont s'efforcer de faire ce qui sera recommandé derrière un cheminement de questionnement avec toute l'humilité que cela nécessite en termes de connaissance. Il suffit de lire Jacqueline de Romilly pour se rendre compte qu'il s'agit là d'un processus qui est de tous les temps et que le 21^e siècle à cet égard n'a rien à inventer. Les Japonais se considèrent fragiles au regard des mutations en cours et ils ont raison d'être inquiets, quand on mesure les problématiques qui se développent dans leur environnement, en Chine ou en Inde ; ils ont à réfléchir sur leur place, leur rôle et les interactions inévitables auxquelles ils seront confrontés sur le continent asiatique.

Rien de tout cela n'est abordé en Europe : c'est la base du problème européen. Pourquoi l'Europe ne décolle-t-elle pas aujourd'hui, alors qu'elle dispose de tous les moyens d'être leader et de retrouver le leadership qu'elle a exercé au 19^e siècle ? C'est qu'elle a perdu ses capacités d'écoute, de mise en réseau des connaissances collectives et de mise en mouvement de tous les attendus qui sont derrière cette connaissance. C'était notre force au 19^e siècle, que nous avons perdue dans les logiques fratricides imbéciles du 20^e siècle. Cela ne signifie nullement que nous soyons en décadence ou dans une démarche dégradante, mais que nous sommes orphelins des assises qui constituaient justement cette force.

Parmi celles-ci, il y avait au premier rang la *valeur de nos élites* ; c'est la force de nos élites du 19^e siècle qui est absente dans celles d'aujourd'hui, ces fameuses capacités d'écoute et de mise en réseau

collective de la connaissance. L'Occident au 19^e siècle a produit plus de rééquilibrages et de logiques humanistes au niveau mondial que ce fichu 20^e siècle avec ses progrès quantitatifs. Nous possédons à l'encontre des ruptures qui nous assaillent aujourd'hui un patrimoine et des capacités inemployées qu'on pressent à travers les organisations humanitaires et les réseaux de vie, mais qu'on ne sait pas animer parce qu'ils sont « plombés » par le politique. Si l'économique a de nos jours cette puissance que l'on constate, c'est bien par l'absence – ou la démission – du politique. Nos sociétés, d'une pauvreté mentale affligeante, ressemblent à ces sociétés qui, dans l'Histoire, ont donné le pouvoir aux marchands, qui ont abandonné la noblesse du management politique, puis qui ont disparu. Elles sont rentrées dans le futile, le consommable et l'immédiat ; ce faisant, elles se sont privées de recul et de perspective. Une société qui oublie son passé et néglige de se projeter dans le futur n'existe plus en tant que telle : elle consomme ses acquis. Lorsque les médias glorifient de petits capitaines d'industrie, même s'ils sont des virtuoses de la finance, ils montrent bien les limites de nos ambitions.

L'effervescence créatrice des ruptures

S'agissant des ruptures, rien ne se passe jamais comme prévu. Pour les crises, on peut toujours tenter de faire des prévisions ; concernant les ruptures, c'est une gageure. Quand des gens se sont trouvés face à des problèmes exprimés en termes de vie ou de mort, quand des hommes ont été confrontés à des situations extrêmes, ils sont devenus différents et éliminent 95 % des contingences : on ne peut plus leur raconter des histoires. Or notre société se raconte des histoires et essaye de tricher avec les réalités.

Par contre, les générations nouvelles savent parfaitement qu'elles ne peuvent pas se permettre de tricher avec l'existence. Le gamin palestinien qui jette des cailloux à défaut d'être entendu, et le jeune Israélien en uniforme, réfugié lui-même d'Europe centrale ou de Russie, qui n'a d'autre choix que de lui faire face en tirant, ceux-là n'ont pas besoin qu'on leur explique dans quel monde ils vivent et ce que peut être leur avenir. En discutant avec les uns comme avec les autres, on sent bien qu'ils ont des idées claires sur leur avenir. Si notre génération, issue des Trente Glorieuses ou de Mai 68, reste obnubilée par le très court terme sans savoir ce qu'elle veut, eux raisonnent pour leur génération, à terme de vingt ou trente ans.

La jeune génération qui arrive chez nous dans la vie sociale est dans le même état d'esprit : elle a conscience de la gravité des problèmes, qu'il s'agisse d'enjeux sociétaux, des débats sur l'interdépendance, des confrontations religieuses ou éthiques, des décalages liés aux repositionnements des espaces-temps des uns et des autres ; sous un apparent détachement, elle sait l'importance des enjeux et surtout que les jeux sont ouverts. Pour ce qui nous concerne, nos esprits restent bloqués

comme si les « murs de Berlin » étaient toujours dans nos têtes. Dans les leurs, ils sont abattus. Pour la jeune génération, les ruptures que nous avons constituées comme des échafaudages étaient intégrées dans le paysage. Ils ont retrouvé ce que nous avons perdu en route : la *notion de conscience*. Leur niveau de conscience de la globalité des situations comme leur capacité de regard et d'écoute des événements locaux n'ont plus rien à voir avec le grand débat officiel sur le global et le local dont on nous rebat les oreilles dans nos grandes écoles de commerce et de management. Les patrons d'entreprise vont rencontrer des difficultés avec cette nouvelle génération : autisme et tricheries contre lucidité, le combat est inégal et perdu d'avance. Ce que les jeunes savent, c'est que l'avenir est à la multi-ethnicité, que la bataille de la démographie est perdue. On ne peut pas traiter la démographie comme on a traité les Japonais il y a trente ans ; accusés d'être des « petits copieurs » à l'époque, on sait aujourd'hui qu'ils occupent jusqu'au tiers des sièges des grands conseils d'administration mondiaux, qu'ils disposent d'une grande partie de la « trésorerie » mondiale et qu'ils mettent en œuvre maintenant les super-laboratoires de recherche de demain.

Malgré nos défauts, l'Histoire ne va pas s'arrêter brutalement pour nous. Nous avons la technique et l'intelligence, et en outre trop d'informations et de moyens pour ne rien faire. Et surtout une jeune génération affranchie du futile en prise directe avec le monde, avec une capacité d'écoute, de questionnement et de mise réseau sans rapport avec ce que nous sommes capables de faire. Entre ce qui est issu de la génération de la « verticalité » ou de la pseudo transversalité en matière de gestion de projet, et ce qui se met en place avec les nouvelles formes et dynamiques sur Internet, il y a la différence d'échelle qu'on observe entre une étoile et une galaxie. Et ce sont des galaxies pour nous invisibles, car notre œil n'est pas exercé à les voir. Certaines entreprises ont compris la force de cette dynamique : Cap Gemini ou Cisco ont laissé leurs structures exploser ; partout où une dynamique consistante apparaissait, ils l'ont laissée se développer ; si elle doit implorer, on laisse faire ; si elle explose, diffuse et se multiplie, on accompagne. La clé de résolution des ruptures, c'est le *mouvement*.

Patrick Lagadec – Ce qui compte vraiment lorsqu'on intervient dans une situation de crise ou de rupture et qui donne le sentiment qu'on progresse, c'est le sentiment d'avoir mis quelques énergies en mouvement et de les avoir reliées entre elles dans un projet minimum. C'est très difficile, on l'a vu, car dès qu'on sort des schémas admis du genre processus-fusible, on se heurte à un comportement « d'huître ». Cet enfermement dans une logique scientifique et matérialiste limite et inhibe en quelque sorte les capacités de l'esprit occidental contemporain face aux défis des ruptures.

Xavier Guilhou – Il faut redonner une *dimension humaniste* à la société. On a l'impression aujourd'hui que ce terme d'humanisme est

devenu vide. Au 18^e siècle, quand on parlait d'humanisme, on faisait référence aux « humanités ». C'est l'humanité aujourd'hui qu'il faut prendre en compte dans sa quotidienneté comme en termes de globalité. Il serait temps pour nous de faire revivre ces vieilles logiques du 18^e siècle comme le font à leur manière les Asiatiques qui savent produire d'autres types de relations entre les hommes, donc une autre efficacité. Sur ce sujet, nous avons autant à réfléchir qu'à apporter. Certains n'hésitent pas à dire que le 20^e siècle a marqué la fin des mathématiciens et des physiciens et que le 21^e sera celui de la biologie et du renouveau des sciences dites humaines. Si le 21^e siècle peut amorcer tout simplement le retour à un certain humanisme, ce sera tant mieux, car face aux défis que nous avons à relever – qui sont sans exemples dans l'histoire humaine comme le doublement en trente ans de la population mondiale et la puissance des désordres potentiels –, il nous faudra mettre une sacrée dose de conscience collective et d'humanité dans la vie de chaque jour.

AGIR – Ce qui peut toutefois nous rendre pessimistes, c'est qu'on continue de se servir des droits de l'homme comme alibi d'un pseudo humanisme. Ce n'est pas en encadrant et en proclamant *urbi et orbi* le « droit-de-l'hommeisme » qu'il y a pour autant plus de dignité dans les relations humaines, plus de respect de l'autre et une meilleure écoute du monde.

Xavier Guilhou – Il est vrai que ces logiques sont paradoxales ; dès qu'on s'interroge sur l'écologie ou l'humanitaire, ou même sur la sécurité internationale, on se trouve vite à la limite de ces questionnements. Car qui veut trop bien faire se prend les pieds dans le tapis, aussi rouge soit-il, et « *qui veut faire l'ange fait souvent la bête* », surtout lorsqu'on est dans une logique aussi dogmatique que la nôtre, où l'on sait bien à la fois l'intérêt et le très grand danger d'être quelques centaines de millions seulement à disposer de 80 % de la richesse mondiale. Cela aussi fait partie des contradictions et des ruptures du monde contemporain. Nous n'échapperons pas à ces logiques d'exacerbation.

Note

1. *Ruptures créatrices*, Editions d'Organisation, Paris, février 2000.