Mission possible

Pierre Calame

Mission possible

Penser l'avenir de la Planète

Éditions Charles Léopold Mayer

38, rue Saint-Sabin

75011 Paris

L'association Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer a pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition des ouvrages et dossiers édités et coproduits.

L'auteur

Pierre Calame, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, est directeur général de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme depuis une quinzaine d'années, après une carrière dans l'administration française (équipement) et dans l'industrie (secrétaire général d'Usinor).

Depuis Mission possible, il a publié notamment, chez Desclée de Brouwer, L'État au cœur et Le Meccano de la gouvernance (1997), avec André Talmant.

NDLR

Nous avons pris le parti de rééditer cet ouvrage tel quel, dans sa version originale (1993).

© Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2003
Dépôt légal, 1^{er} trimestre 2003
Dossier FPH n° DD 126 * ISBN : 2-84377-075-0
Diffusion : Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer,
38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris
Graphisme et mise en page : Madeleine Racimor
Maquette de couverture : Vincent Collin

Préface

Edgard Pisani

Le livre de Pierre Calame est à la fois un récit, une réflexion, un manuel et une provocation.

Sans que jamais les souvenirs n'encombrent le lecteur, il est permis à celui-ci de reconstituer le parcours singulier d'un homme qui, ingénieur de formation et de profession, finit par jouer les animateurs sociaux, les accoucheurs, les généreux présidents de fondation, les visionnaires. On pourrait, d'une certaine façon, à partir des anecdotes qu'il raconte et des cas qu'il analyse, des pays et des groupes qu'il évoque, écrire un journal de bord riche de mille découvertes surprenantes. On pourrait imaginer les situations difficiles ou désopilantes dans lesquelles il s'est mis en n'acceptant jamais pour acquis le bréviaire du parfait fonctionnaire-ingénieur auquel se heurte l'insolent serviteur de l'État, pourtant assez discipliné pour éviter les ruptures. Viennent à l'esprit en le lisant les scènes sur lesquelles il a été un acteur mais aussi les acteurs conservateurs, myopes ou maladroits

auxquels sa dynamique s'affronte. On devine les longues heures que ce boute-en-train patient, rigoureux, méthodique, a consacrées à l'art difficile de convaincre, de mobiliser, d'agréger les talents et les volontés. On n'ose pas compter le nombre de jours et de nuits qu'il a consacrés à la réflexion personnelle, au débat de recherche avec les membres de son équipe, à la mise au point de notes qui, ouvertes sur tous les possibles, ne laissent aucun doute sur la méthode à suivre, sur le calendrier à respecter, sur la signification de l'effort.

Car Pierre Calame est le plus libéral et le plus exigeant des hommes. Il y a pour lui le temps de la découverte, du tâtonnement, du débat, de l'expérimentation, du doute, de la critique, celui de la définition fondée sur le consensus et celui de la discipline tout entière tendue vers le but choisi en commun. Au gré des pages de son livre, on finit par se laisser gagner par une sorte d'irritation. Est-il Dieu possible qu'une méthode marche si bien ? N'y a-t-il pas une certaine naïveté dans cette démarche qui part des faits auxquels il est attaché, analyse les facteurs qu'il énumère sans lassitude, les pratiques qu'il adopte et les leçons qu'il tire ? Eh bien ! non. Ça marche et on finit par lire le monde, car c'est de cela qu'il s'agit, avec les yeux de l'auteur. On finit par croire que tout est à portée de main pourvu qu'on sache conduire avec rigueur, mais d'abord avec liberté, un certain jeu dialectique qui oscille de la réalité à l'objectif.

Comment ne pas être surpris de la capacité que révèle le livre de poursuivre inlassablement une démarche qui conduit des ensembles aux détails, de l'État au citoyen marginal ? À moins qu'elle n'aille du particulier au général. Pierre Calame donne au concept du système une actualité et une pertinence rarement atteintes. Parce qu'il ne théorise pas. Unité et diversité, interdépendance des éléments, enchaînement sans fin des actions et des réactions, il présente cela comme la chose la plus simple du monde alors qu'il ne cesse de dire la complexité. Il ne contraint pas la

diversité, il l'embrasse, il l'assume. Il ne proclame ni ne conteste l'unité, il la recherche car c'est en elle qu'est en définitive le sens.

Le sens qu'il trouve partout mais d'abord dans sa foi. Une foi de protestant qui naît non de la soumission à la révélation, mais de la découverte personnelle de son message et de sa lumière.

Il s'agit non d'un pessimiste actif que trompe son désenchantement, mais d'un optimiste actif qui lève les obstacles, ceux qui, à tort ou à raison, se dressent sur le chemin de celui que l'avenir obsède. Mais il ne doute jamais de l'avenir. Pierre Calame est un révolté qui peste contre les mille sottises, les mille conservatismes, les myopies, les doutes, les querelles, toutes choses dérisoires à la vérité parce qu'elles s'opposent à ce que l'homme accomplisse son destin qui est dans la justice, la solidarité, le respect des êtres, des idées et de l'environnement. Il réunit inlassablement les êtres pour qu'ils découvrent ensemble leur immense capacité, leur capacité de construire le bien qui est là partout mais qui n'existe pas. À cause du mépris et de la négligence.

Il n'est pas un prophète mais un maïeuticien. Mais est-ce différent ? Le prophète est celui qui révèle ce qui ne peut pas ne pas être. Le maïeuticien est celui qui révèle ce qui existe dans l'individu ou dans le groupe et qui brûle de s'exprimer sans y parvenir.

En feuilletant ce livre, après l'avoir lu et relu, je vois les petites croix dont j'ai marqué telle formule ou tel paragraphe. J'aimerais citer tout ce qui m'a frappé, interrogé, provoqué, convaincu, parfois irrité. Ce serait trop. Mais comment ne pas retenir et ainsi souligner ce que je ne pourrai pas oublier ?

« Je ne crois pas aux idées « personnelles ». Toutes mes idées, mes convictions ont été inspirées par d'autres. Simplement, elles sont miennes parce que je les ai vécues, éprouvées, recrées. Tout est mémoire et tout est miroir. Miroir déformant, c'est pour cela qu'il est créateur. » Quelle monumentale contradiction et combien révélatrice : tout lui est occasion de rebondir et d'inventer !

« L'ardente obligation de savourer la vie, d'en goûter chaque instant... L'ardente obligation aussi de donner sens à la vie.

« La science, la technique, l'économie, les institutions, tout contribue depuis des siècles à un démembrement croissant de la société. L'urgence est au remembrement.

« Un jour, la recherche est entrée dans un laboratoire. Elle n'en est pas ressortie. Un jour, les artisans des cathédrales sont devenus artistes, ils se sont coupés des maçons.

« En lieu et place de métiers médiateurs on forme trop d'autistes sociaux.

« Les riches n'ont pas besoin des pauvres ; ni des pauvres de leur propre pays, ni des pays pauvres. Ils seront de plus en plus tentés par des formes nouvelles d'apartheid.

« Je me demande si ce n'est pas le contact avec les médias qui provoque dans les pays du Sud le changement du regard de la population sur sa propre pauvreté : pauvreté devient vice.

« La malédiction, ce n'est pas d'être pauvre, c'est d'être seul... On sort plus vite d'une situation d'exclusion en enseignant qu'en apprenant, en donnant qu'en recevant.

« Aider au développement d'un enfant, d'une personne ou d'un peuple consiste toujours à partir de ce qu'il a – et que souvent il ignore ou sous-estime –, à lui révéler ses potentialités, à lui permettre de les mettre à l'épreuve et de les fertiliser d'efforts extérieurs.

« La conscience des effets pervers du don qui ennoblit celui qui donne et souvent abaisse celui qui reçoit...

« La paix n'est pas la non-guerre. C'est une construction culturelle. L'éducation à la paix est une construction du dialogue, pas l'établissement d'une promiscuité.

« Il faut être davantage aux fourneaux qu'au salon. Davantage avouer son ignorance que trompeter ses compétences. Parler davantage du long que du court terme.

« Nous formions une équipe sérieuse, donc nous avons le goût de rire.

« L'école, inévitablement, privilégie ceux qui lui ressemblent. »

Enfin cet autoportrait : « Chrétien de mon temps, je crois : Seigneur, aie pitié de mon incrédulité, mal à l'aise dans les institutions et les appareils. Mais avec le sentiment d'être adossé à un rempart. Pas enfermé dans une forteresse de certitudes ; je crois que la vie est une perpétuelle recherche ; mais adossé à la force d'une espérance. »

En lisant le livre de Pierre Calame on découvre l'État, l'exclu, l'institution, les banlieues, les espaces les plus miséreux du monde, on découvre la méthode, l'action et la réflexion. On découvre les raisons de l'espérance qui n'est plus seulement dans le Progrès, mais dans la maîtrise sociale de ce progrès. On découvre un homme total au travers du chapelet continu de ses révoltes, de ses interventions, de ses débats, de ses entreprises pour « le progrès de l'homme ».

Prologue

Plaidoyer pour les prophéticules

J'aime les enfants. J'aime leurs « pourquoi » sur un monde éclos chaque matin. Rien n'est plus terrible que l'accoutumance. Elle transforme en évidence ce qui n'est qu'une habitude. Nous ne bâtissons pas l'avenir avec des regards blasés.

En 1988, nous étions une trentaine réunis à Vézelay, en Bourgogne, pour rédiger ce qui allait devenir « l'appel pour des États généraux de la planète ». L'un des participants nous lut un texte d'un philosophe juif qui parlait des prophètes. Un prophète, disait-il en substance, n'est pas quelqu'un qui voit ce que les autres ne voient pas. C'est quelqu'un qui voit ce que les autres n'osent pas regarder ou nommer, de peur de faire rire ou hurler.

Les prophètes ont donc beaucoup d'adversaires: le conformisme, l'esprit de sérieux, la peur de l'inconnu, le désir de respectabilité, le cloisonnement des esprits et des corps en

disciplines, domaines, corporations, ministères. Le prophète a le devoir de maraude, de butinage, de braconnage, de plagiat, de passe-murailles.

Mais n'est pas prophète qui veut. Essayons au moins de nous vouloir prophéticules. Un prophéticule est un tout petit prophète. Il est au prophète ce qu'est l'édicule à l'édifice. Il s'efforce de poser sur le monde un regard d'éternel enfant, de glaner de-ci de-là, de se faire journaliste d'un monde en marche. Dans la période que nous vivons, il est urgent de concevoir des modèles de pensée et d'action qui aient un sens pour demain, qui réaffirment et concilient la liberté humaine et les solidarités collectives; urgent de partir du quotidien, de décaper, d'interpeller, de démolir, de reconstruire; d'être émerveillé pour ré-enchanter le monde, pour lutter contre le désenchantement. C'est notre devoir à tous, hommes et femmes, de nous faire prophéticules. En vertu de ce devoir, je me suis contraint à mettre dans ce livre quelques idées bout à bout, autour de quelques grands défis du monde qui vient.

Points de repère

Savoir est un acte intellectuel. Connaître, un acte charnel. C'est un processus mystérieux par lequel on absorbe, assimile, déforme, recrée, expérimente... Par lequel on s'approprie, on éprouve le savoir venu d'ailleurs. Quand je lis, je ne fais que parcourir des lignes et des pages comme on traverse un paysage en voiture, en le trouvant beau ou laid, monotone ou varié mais sans vraiment en faire partie. Puis, soudain, j'entre en résonance avec le texte; il rencontre un écho en moi, quelque chose de déjà vu, déjà vécu qui monte à la rencontre de la parole de l'autre. Je me mets à vibrer littéralement, physiquement. C'est ainsi que j'imagine la baguette du sourcier à la rencontre de l'eau.

La connaissance est incarnée. Elle s'enracine dans des situations vécues, des émotions éprouvées. Elle garde l'empreinte des êtres qui nous l'ont transmise. Elle est le point de rencontre du particulier et de l'universel. Je suis toujours effrayé par ceux qui parlent dans l'abstrait, sans jamais un exemple à l'appui. Dans le clair-obscur de l'abstraction pure, nul moyen de distinguer le vrai du faux.

J'éprouve fascination et répulsion pour les livres émaillés de citations. Fascination pour cette exhibition de savoir. Répulsion pour ce besoin incessant de légitimer une pensée par l'autorité de la chose écrite.

Je ne crois pas aux idées « personnelles ». Toutes mes idées, mes convictions ont été inspirées par d'autres. Simplement, elles sont miennes parce que je les ai vécues, éprouvées, recrées. Tout est mémoire et tout est miroir. Miroir déformant, c'est pour cela qu'il est créateur.

J'ai bientôt cinquante ans. Né pendant la Seconde Guerre mondiale, j'ai perdu mon père à quinze mois. Ma mère et sa sœur nous ont assuré à ma sœur aînée Françoise et à moi une enfance très heureuse. S'il est vrai que seule la souffrance enseigne et que les chants désespérés sont les chants les plus beaux, franchement je ne sais pas grand-chose et mon chant est du pipi de chat. Reste une ardeur. Je ne sais la qualifier; foi, espérance, amour, curiosité, saveur du nouveau jour qui vient, goût de vivre et de découvrir, conscience aiguë d'être un « chanceux », de bénéficier de privilèges immenses sur une terre où la majorité de la population vit dans la précarité, la menace ou la souffrance. Certitude que ces immenses privilèges créent aussi un immense devoir. Pas un devoir, non, le mot sonne mal, avec son vague relent d'expiation ou de comptabilité. Plutôt, comme on aurait dit il y a trente ans, une ardente obligation.

L'ardente obligation de savourer la vie, d'en goûter chaque instant. Parce que nos jours sont comptés, chaque baiser, chaque caresse, chaque enfant, chaque fleur, chaque branche, chaque

gorgée, chaque saison, chaque ville, chaque personne, chaque rêve, chaque chanson, chaque chagrin, chaque naissance et chaque mort, chaque soleil et chaque pluie est unique.

L'ardente obligation aussi de donner sens à sa vie.

J'avais, selon l'expression consacrée, de la facilité à l'école. Je me suis contenté de suivre la ligne de plus grande pente. Notre mère, montée à Paris dans les années 20 avec son brevet supérieur en poche, se retrouvait seule, à quarante ans, avec deux petits sur les bras. Elle nous souhaitait « un bon métier » afin de ne pas « tirer le diable par la queue ».

La découverte de la pauvreté et de l'immigration étrangère avec une association pacifiste, le Service civil international, qui organisait les fins de semaine des chantiers bénévoles de réfection du logement de personnes démunies. L'entrée à l'École polytechnique après une molle tentative pour échapper à une voie si bien tracée en envisageant de devenir pasteur. Un jour, bien plus tard, agacé d'une référence trop pesante et trop gratuitement élogieuse à ce passé de polytechnicien, je me suis surpris à répondre : « Ce n'est pas moi qui ait fait Polytechnique, c'est ma mère ! »

À vingt ans, j'aimais la spéculation intellectuelle. J'ai songé, un instant, à faire de la recherche en mathématiques. Mais, décidément, l'abstraction pure me parut une mutilation.

J'eus le pressentiment qu'il fallait, dans la vie, marcher sur deux jambes : le penser et l'agir, chacun se nourrissant de l'autre. Je m'orientai vers l'aménagement urbain, au confluent de la technique et de la société.

1964, la guerre d'Algérie est finie. Les pays africains ont accédé à l'indépendance. Je rêve de coopération. Un stage en Guinée et en Côte-d'Ivoire m'en fait découvrir les ambiguïtés. Qu'ai-je à échanger avec les autres si je n'ai pas commencé par élaborer ma propre expérience au fil des années ?

1965, ma future épouse et éternelle complice, Paulette, vient me rejoindre à Paris, venant de Suisse. Nous participons active-

ment à un cours d'alphabétisation pour des travailleurs immigrés africains. Paulette entre à la Cimade (Comité inter-mouvements d'aide aux déplacés et aux exilés), organisation protestante née au cours de la dernière guerre pour venir en aide aux populations déplacées et qui, pendant les années 60, est très active en milieu immigré. Paulette appartient au « service nord-africain ». Rattrapage scolaire, alphabétisation, accueil, recherche d'emploi, placement des enfants pendant les vacances. Les hôtels meublés du XV^e arrondissement, les maisons squattées de banlieue, les grands bidonvilles de Saint-Denis, de Nanterre, de Champigny abritent encore une population nombreuse d'immigrés. Les cités de transit fleurissent sous les pylônes à haute tension du côté du port de Gennevilliers. Dans les nouveaux ensembles HLM se trouvent réunis familles immigrées, familles de rapatriés d'Algérie, ouvriers et employés français. Nous apprenons un univers. Des liens solides se créent. L'immigration et l'Algérie rentrent définitivement dans notre vie.

Rapidement, l'action militante quotidienne ne nous suffit plus. Nous avons envie de comprendre les tenants et les aboutissants de l'immigration et entreprenons, avec quelques camarades de l'École des ponts et chaussées, une étude sur les travailleurs étrangers en France. Elle voit le jour en même temps que notre premier fils. Entre-temps, premier séjour en Algérie, pour faire connaissance avec les parents de nos amis algériens, comprendre l'immigration aux deux bouts de la chaîne.

En 1968, cette connaissance « de l'extérieur » nous paraît à son tour insuffisante. Nous décidons de partager la vie quotidienne de nos amis en allant habiter à Nanterre, dans la cité des Canibouts, en face de la légendaire « Maison départementale » où sont amenés les clochards ramassés à Paris.

Paulette, avec un, puis deux enfants, vit au rythme de la cité, de ses joies, de ses drames, de sa monotonie. Elle s'en imprègne, la connaît de l'intérieur. Moi, je n'y suis que le soir et le matin, j'en pars chaque jour pour le bureau... mais cela me donne droit

à la parole. Après m'être autopromu spécialiste de l'immigration, me voilà spécialiste du logement social et des problèmes d'intégration.

Pendant mes deux ans à l'École des ponts j'ai découvert la légèreté avec laquelle mon milieu professionnel – le corps des Ponts et l'administration du tout nouveau ministère de l'Équipement – avait pris le pouvoir dans le domaine de la politique urbaine. Je suis étonné que l'on balance des jeunes frais émoulus de l'École à des postes de responsabilité. Pour ma part, j'éprouve le besoin d'un détour par la recherche. C'est l'entrée, pour cinq ans, dans un bureau d'études, filiale de la Caisse des dépôts, le Centre d'études et de recherches sur l'aménagement urbain (CERAU). L'occasion de se frotter le cuir, dans des recherches communes, avec des gens des sciences humaines. Après l'interculturel au quotidien, l'interdisciplinaire au-delà des discours.

1971, intermède à la vie à Nanterre, nous partons en famille à Alger, dans le cadre d'une mission d'appui au gouvernement algérien pour la planification des équipements collectifs. Je découvre une Algérie en train de compromettre son agriculture par une réforme agraire inconsidérée, de lancer des investissements lourds irréflechis au nom de « l'industrie industrialisante ». Maudits soient les mauvais conseillers idéologues !

Les concepts appris par les jeunes cadres algériens sur les bancs des universités du Nord sont un écran entre eux et la réalité de leur pays. En réaction je bâtis une analyse prospective du développement algérien, me fondant sur l'analyse de la migration de personnes et de familles de la campagne à la ville ; j'apprends à me méfier de toute approche économique ou sociologique de la société qui ne partirait pas de la réalité concrète des trajectoires personnelles et familiales, des réseaux de solidarité régionaux, ethniques, religieux ou professionnels. Je m'exerce à l'aller et retour permanent entre le « micro » et le « macro ».

En 1970, à l'occasion d'un contrat d'étude, j'ai découvert le Valenciennois, région du Nord de la France correspondant à la

partie française du Hainaut. Plus de 450 000 habitants sont regroupés le long des vallées de l'Escaut et de la Scarpe dans une série de villes aux noms d'histoire de France : Valenciennes, Denain, Anzin, Condé-sur-Escaut... et, surtout, d'histoire industrielle. C'est à Fresnes-sur-Escaut que le « charbon de terre » a été exploité pour la première fois en France. C'est l'épopée minière, sidérurgique et métallurgique du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. Ce sont les riches plaines du Hainaut, mais c'est aussi le cadre de *Germinal*, les débuts du syndicalisme, la naissance des coopératives, les grèves insurrectionnelles. Après la Seconde Guerre mondiale, dans le cadre du plan Marshall, c'est le premier « train à bande », le grand laminoir de Denain. C'est l'embrasement périodique de l'horizon au moment des coulées d'acier incandescent.

Au début des années 70, l'histoire du Valenciennois est en train de basculer. Le plan de fermeture progressive des mines de charbon est en route. Les investissements massifs de la sidérurgie française au bord de mer, à Dunkerque et à Fos, font douter de l'avenir de la sidérurgie de l'Escaut. La grosse métallurgie elle-même, troisième pied du trépied industriel jadis si puissant, se fissure. La cohésion d'un système paternaliste et autoritaire de gestion de la société s'évanouit. Les atouts d'hier – la forte identité ouvrière, les solidarités sociales fondées sur le travail, la primauté des savoir-faire appris sur le tas, le morcellement des villes en cités d'usine ou de mine – deviennent sans crier gare des handicaps pour demain. L'accouchement de l'avenir promet d'être douloureux.

Mon mentor s'appelle alors André Talmant. Il dirige les services de l'Équipement du Valenciennois depuis de longues années. Né à quelques encablures du bureau, fils d'un ingénieur des travaux publics, il fait corps avec cette région et avec ce métier. Sous sa direction, j'apprends à aimer cette société, je m'identifie à sa conversion. Il ne s'agit pas seulement d'une « reconversion industrielle » mais d'une conversion complète

des mentalités, des structures physiques et institutionnelles, de l'habitat, des villes, de l'emploi.

1974. Je remplace André Talmant comme ingénieur d'arrondissement. C'est l'apprentissage, fondateur, de l'État au quotidien, de l'animation d'une équipe composite.

1979. Coup de tonnerre. La fermeture des hauts-fourneaux de Denain a été annoncée. L'histoire bascule.

Avec quelques amis je me trouve impliqué aux côtés du « Collectif pour la survie du Valenciennois ». Des élus locaux me demandent un rapport sur les conséquences économiques de la fermeture des hauts-fourneaux. Allais-je, par devoir de réserve, prétendre soudain à l'ignorance de ce que nous analysions depuis des années? Évidemment non. Cet engagement trop direct, malgré les formes mises, me rendait indésirable. Je suis « promu » en 1980 à Paris, comme sous-directeur des affaires économiques et foncières à la Direction de l'urbanisme.

Dans l'administration centrale, je constate à nouveau qu'il est facile de mobiliser une équipe autour d'un projet commun, à condition qu'il fasse sens pour chacun. Nous élaborons un projet de réforme foncière. Élections de 1981, espoirs, élans et déceptions. Le socialisme est une émanation de la société urbaine mais il n'a pas de politique de la ville; il s'appuie largement sur le monde de la fonction publique mais n'a pas de vision concrète de l'État. 1982, les projets de la décentralisation. Très vite je me sens en opposition non avec la décentralisation, que j'appelle de mes vœux, mais avec la conception qu'en a Gaston Defferre. Je préfère en 1983 quitter la Direction de l'urbanisme. André Talmant, à nouveau, m'offre l'opportunité de revenir à mon autre passion, le Maghreb. Dans l'élan de 1981, le gouvernement, au nom du juste prix des matières premières, a signé un « accord gaz » avantageux pour l'Algérie. Dans la foulée, pour équilibrer les échanges, d'importants « accords sectoriels » de coopération économique et technique sont signés dans le domaine de l'habitat et des transports. La Direction des affaires

économiques et internationales (DAEI) du ministère de l'Équipement cherche quelqu'un pour les mettre en œuvre.

J'accepte avec enthousiasme. J'apprends, cette fois, l'action internationale. Les blocages interministériels, l'impossibilité institutionnelle et politique de transformer en profondeur nos relations avec les pays du Sud. Que l'occasion était belle, pourtant!

En 1985, j'y renonce. Ni la France ni l'Algérie n'ont plus, même en apparence, le désir de bâtir une aventure commune. René Loubert, directeur de la DAEI, a été nommé entre-temps président d'Usinor. Depuis un moment il me demande de le rejoindre. Pendant dix ans, dans le Valenciennois, Usinor est apparu comme le pouvoir qui, de loin, prend les décisions dont dépend la vie de la région.

C'est la crise de la sidérurgie qui a provoqué ma mutation à Paris. Tentant, non? de relever le gant, de créer le secrétariat général d'Usinor, de prendre en charge, de l'autre côté du miroir, les affaires régionales et la conversion des ressources humaines! J'accepte. J'apprends l'interculturel d'un nouveau genre. J'ai grade de directeur général. J'arrive au bureau, à La Défense, en vélo et sans cravate. On murmure, au 5^e étage qu'on a vu, mais oui, un directeur général courir dans un couloir! Comme le jour de mon entrée en fonction à Valenciennes, plus de dix ans avant, j'arrive en serrant les fesses dans un milieu que je connais mal.

Chacun voyant midi à sa porte, certains interprètent ma nomination comme une tentative de prise de pouvoir des ingénieurs des Ponts dans une sidérurgie contrôlée jusque-là par les ingénieurs des Mines; d'autres comme l'introduction d'un clan socialiste dans l'état-major d'une société nationalisée. Charme exquis de la nomenclatura parisienne. Malgré ces non-dits et ces réticences, l'accueil est bon. Franchement, je ne suis pas sûr de pouvoir être utile. Je me rassure vite. Les pratiques et les défis de la conduite des grandes organisations se ressemblent beaucoup,

qu'elles soient publiques ou privées, administratives ou industrielles. Usinor connaît les mêmes difficultés que le Valenciennois : une société trop homogène, trop fermée sur elle-même, sur ses enjeux et ses codes, doit s'engager dans une profonde mutation culturelle, et elle ne peut le faire sans injection de sang neuf.

L'injection, en ce qui me concerne, sera de courte durée. 1986, retour de la droite au pouvoir. Nos jours (professionnels, heureusement !) sont comptés. L'étiquette de sociologue socialiste m'est accrochée au cou. Je ne suis à dire vrai ni l'un ni l'autre, mais marchons pour l'étiquette, elle ne me déplaît pas, après tout. Septembre 1986. Il n'a pas fallu huit jours au nouveau président d'Usinor pour découvrir que je ne servais à rien. Je suis libre. J'en ai besoin.

Retour en arrière. Après le côté cour, professionnel, le côté jardin, familial. En 1980 nous rentrons à Paris, Paulette, nos trois fils et moi. Ma mère y habite toujours. Elle a plus de soixante-quinze ans. Pendant quarante ans elle a été secrétaire et collaboratrice d'un personnage étonnant, directement issu d'un roman du XIX^e siècle, Charles Léopold Mayer. Né en 1881, ingénieur chimiste, philosophe positiviste et génie financier, il a au cours des années fait fructifier de façon assez considérable un patrimoine légué par ses parents. Marié sur le tard, sans enfant, il a consacré ce patrimoine à la science et au progrès de l'homme ; dans son esprit, les deux sont inséparables. La femme de Charles Léopold Mayer meurt dans les années 60. Lui, en 1971. Il a, vingt ans auparavant, créé deux fondations. L'une à l'Académie des sciences, à Paris, qui délivre annuellement un prix qui porte son nom. L'autre, au Lichtenstein, qui a reçu l'essentiel du patrimoine qu'il continue à faire fructifier.

À sa mort, ma mère, Madeleine, se retrouve avec sur les bras la deuxième fondation et le cortège de problèmes qui l'accompagne, car le patrimoine est géré dans différents pays. Dans ces situations il y a toujours des amis du défunt pour voler au secours

et prodiguer des conseils et des appuis intéressés. À notre retour à Paris nous retrouvons ma mère engluée dans ces problèmes. Il faut d'urgence repenser la gestion, la forme juridique et les orientations de la fondation. Une fois de plus c'est le destin et les événements qui commandent. Nous nous attelons, ma mère, ma femme et moi. Des samedis après-midi entiers à la table de la cuisine. C'est un miracle que les enfants ne nous tiennent pas rigueur de ce quatrième bébé, la « fondation », arrivée dans la famille sans crier gare et qui se révèle plus absorbant que les trois autres réunis.

En avril 1982, la Fondation pour le progrès de l'homme s'installe à Lausanne. Nous avons choisi ce nom volontairement anachronique, en hommage et par fidélité à Charles Léopold Mayer qui, très XIX^e siècle, professait que « l'homme ne vaut que le progrès ». Ma mère en assure la présidence. Le patrimoine est remembré, il est mis sous tutelle publique de l'État de Vaud, l'ancienne gestion est hors d'état de nuire, l'honneur de ma mère est sauvé. Mais le plus dur reste à faire : donner vie et sens à ce prodigieux outil de liberté et d'action qu'est une fondation indépendante. En cette fin de XX^e siècle, que peut être l'action au service du « progrès de l'homme » ? Et qu'est-ce que le progrès ? En quoi le progrès de la science a-t-il à voir avec le progrès de l'homme ? Celui de l'une est-il celui de l'autre ? En cette fin de XX^e siècle, le progrès ne signifie certainement plus le développement sans frein des sciences et des techniques, mais quoi d'autre ? Quels sont les défis du monde de demain ? Comment les aborder ? Avec qui ? Qu'y peut une petite fondation ? Qu'y peuvent des groupes d'individus ? Les connaissances et l'expérience accumulées peuvent-elles y contribuer ? À quelles conditions ?

De 1983 à 1986, nous commençons à apprendre ce nouveau métier, à tisser des liens ténus d'un continent à l'autre. Nous nous pendons d'abord aux basques d'organisations non gouvernementales engagées dans le développement international puis,

progressivement, nos propres réseaux se diversifient en direction des administrations, des universités, des centres de recherche.

Ma liberté rendue en 1986 me permet de m'y consacrer plus entièrement au côté de mon épouse. Ma mère est décédée la même année. Je prends la présidence de la fondation. Nous nous éloignons de plus en plus de la logique de financement des projets ponctuels. Nous essayons d'inventer, avec de multiples amis et partenaires, ce que pourrait être l'action collective de demain.

La meilleure façon de marcher

Quand j'étais louveteau, nous chantions: « La meilleure façon de marcher c'est encore la nôtre, c'est de mettre un pied devant l'autre et de recommencer. »

Marcher sur deux jambes, c'est l'arrière-fond de mon interrogation sur le monde. Une série de couples indissociables, de termes qui s'opposent en apparence mais n'existent pas l'un sans l'autre: femme et homme, chair et esprit, sacré et profane, penser et agir, « micro » et « macro », le détail et le tout, court terme et long terme, individuel et collectif...

Le penser et l'agir

Un jour, la recherche est entrée dans un laboratoire. Elle n'en est pas ressortie. Un jour, les artisans des cathédrales sont devenus artistes, ils se sont coupés des maçons. Dans les entreprises, dans les administrations, dans la société tout entière, des services, des corps sociaux sont consacrés à la recherche tandis que d'autres se vouent à la production. Cette division du travail est sans doute inévitable. Elle n'en reste pas moins mutilante. La pensée est indispensable à l'action, mais on oublie trop souvent

que l'inverse est vrai. Nous marchons sur deux jambes, chacune est indispensable à l'équilibre.

Il est une autre raison, plus essentielle encore, à pratiquer un constant aller et retour entre le penser et l'agir. Regardons un professionnel rechercher une information. Il commencera toujours par s'adresser à un confrère, car il sait confusément que l'information utile à l'action naît de l'action; qu'un savoir a besoin d'être éprouvé dans des situations analogues à la sienne pour devenir opératoire.

Dans les années 70, quand nous essayions, avec l'équipe du ministère de l'Équipement, de contribuer à faire évoluer la région de Valenciennes, notre action ne faisait pas plaisir à tout le monde. Elle mettait en cause le partage implicite des pouvoirs entre les élus locaux, le patronat et l'État. Il ne manquait pas de Cassandre pour prédire les pires catastrophes si nous transgressions les lignes invisibles de ce partage. J'avais alors érigé un principe en slogan: le seul moyen de savoir si un tigre est en papier ou véritable, c'est de se faire mordre.

Le détail et le tout

J'aime toujours voir des archéologues essayer de reconstituer l'ensemble d'une société disparue, avec ses croyances, ses modes de vie et ses techniques, à partir d'une somme d'indices ténus, fragments de vase, peintures rupestres, outils, graines, déchets empilés au cours des siècles, messages impalpables qui nous parviennent d'un passé révolu comme les ondes d'une étoile morte.

Depuis un siècle, les progrès de la biologie ont levé le voile sur bien des secrets du monde vivant. La génétique nous a tant familiarisés avec les chromosomes et les gènes que nous finissons par en oublier la force d'évocation: l'animal, l'homme sont des systèmes prodigieusement complexes, mais chacune des cellules de ces systèmes renferme les chromosomes qui résument l'ensemble

du système. Bref, chaque partie renferme un résumé du tout. On peut en dire autant, d'une certaine façon, pour la société. Une personne, une scène de la vie quotidienne, un instantané photographique renferment, pour qui sait regarder, des informations riches sur le système social tout entier.

Les mutations des sociétés ne se produisent pas par un coup de baguette magique. Elles sont le fait d'hommes, de femmes, de groupes humains qui se mettent à changer, dont les valeurs se transforment, au cours d'une vie ou d'une génération à l'autre. Psychologie individuelle et inconscient ont leur écho dans l'organisation sociale tout entière. Construire la paix ou la démocratie, on le comprend de mieux en mieux, ne se limite pas à signer des traités, à démobiliser des armées, à autoriser le multipartisme ou à changer les institutions. Il faut encore, il faut surtout faire évoluer les mentalités et l'image que chacun a de l'autre, transformer les modes de gestion des conflits interpersonnels autant que des conflits collectifs. De même, les innovations naissent à un moment précis, dans un contexte précis, avec des personnes précises. Leur diffusion dépend ensuite d'un contexte général. Il faut pour les comprendre se situer simultanément au plan individuel et au plan collectif, au niveau du détail et à celui du tout.

Éphéméride

Enfant, j'adorais les éphémérides, ces calendriers de papier suspendus au mur des cuisines et que l'on effeuillait chaque matin. Je les aimais non pour la découverte, prévisible, de la date du jour mais pour celle, imprévisible, de la maxime qui l'accompagnait. Sans cesse j'étais partagé entre le désir d'en feuilleter d'avance les pages et celui de conserver jusqu'au jour dit le plaisir de la découverte. Il y avait aussi les petits gâteaux dont l'envers portait des maximes sibyllines, chacune renvoyant aux autres. À « m'aimes-

tu?» répondait invariablement un « moi non plus ». Nous ne résistions pas au plaisir de les retourner tous, quitte à regretter que se soit épuisé trop vite le jeu de l'imprévisible.

Ce livre est une éphéméride d'une semaine, celle qui précède la Toussaint de 1992. À chaque jour un défi pour le monde de demain. Comme une éphéméride, il peut se feuilleter dans un sens et dans l'autre, en s'attardant sur une page, en en sautant une autre. Comme les envers des gâteaux de l'enfance, les défis renvoient l'un à l'autre, nous murmurant l'unité du monde mais sans constituer un système clos.

Sept défis pour une semaine: l'avenir de la planète dans sa complexité, les relations entre État et société, les rapports entre science et progrès, la croissance de l'exclusion sociale, la difficile construction de la paix, le poids des logiques institutionnelles, l'action collective. Chacun d'eux se pose au niveau local, chacun a des dimensions mondiales. Leur choix n'est pas le résultat d'une démarche systématique, d'une approche méthodique comme auraient pu l'être le rural et l'urbain, les pays riches et les pays pauvres, l'habitat et la santé, l'emploi et le chômage, la dictature et la démocratie, l'écologie et la pollution. Ce sont des défis plus souterrains, moins facilement réductibles à une catégorie, à une discipline, à un débat politique ou philosophique, à une militance, à une mise en scène médiatique. Ils se sont pourtant imposés à moi au fil des années comme des machinistes importants, agissant en coulisse mais aussi essentiels au déroulement de la pièce que les acteurs principaux.

*Décalages dans les systèmes complexes :
les contre-sens de l'immigration*

Après la Seconde Guerre mondiale, l'Italie, l'Espagne, puis le Portugal étaient entrés dans ce que les démographes appellent « la transition démographique » : leur fécondité et leur accroissement naturel s'effondraient, et ils ne représentaient plus un potentiel démographique susceptible d'alimenter longtemps

encore une émigration importante vers la France. La migration mi-politique, mi-économique des jeunes Portugais allait bientôt se tarir.

Le relais était pris par des migrations du Sud, principalement en provenance du Maghreb et secondairement d'Afrique noire avec les Soninkés du fleuve Sénégal. L'immigration avait changé de nature. Elle devenait un des aspects des relations Nord-Sud et devait être traitée comme telle. Nous pensions que seules des migrations temporaires, conçues et organisées pour permettre aux immigrés de découvrir le monde industriel et de s'y former tout en gardant des liens étroits avec leur pays, seraient mutuellement profitables. Hélas, les politiques se pensaient à partir des situations d'hier. Les doctrines n'avaient pas évolué aussi vite que les réalités.

La même erreur se reproduisit d'ailleurs dix ans plus tard avec l'immigration africaine. Les Soninkés du Mali, du Sénégal et de Mauritanie avaient eux-mêmes mis au point un système efficace d'immigration temporaire. Par un séjour de quelques années en France, les cadets contribuaient à faire bouillir la marmite familiale, relayés ensuite par d'autres cadets. La France décidait au milieu des années 70 de stopper toute immigration nouvelle. Les mandats des émigrés étant indispensables à l'équilibre du village, ceux qui étaient en France sont restés. Inévitablement les liens vont progressivement se distendre, les familles des émigrés vont s'installer en France, les mandats envoyés au pays vont progressivement se tarir et l'immigration sauvage va devenir la seule issue de survie.

Pour la première fois je découvrais combien, dans les sociétés humaines, les modes de pensée pouvaient être en retard sur les faits. C'est un constat que j'ai fait bien souvent depuis. Je ne l'ai pas oublié quand, vingt ans plus tard, nous avons dû réfléchir non plus à l'échelle de la France mais à celle de la planète. Penser et agir dans un monde irréductiblement complexe, tel

sera le premier défi que j'aborderai lundi à partir des risques technologiques majeurs.

État et société : la décentralisation en marche arrière

La décentralisation devait à mes yeux, en 1980, avoir pour objectif de constituer un réel pouvoir local et de mettre en place un système administratif moderne. Cela ne pouvait se réduire à un discours incantatoire sur « moins d'État, mieux d'État ». Face à une Europe des grandes villes et des régions en train de se construire, face à des entreprises opérant de plus en plus souvent à l'échelle mondiale, la construction d'un pouvoir public local est en soi un défi. Que faut-il pour y parvenir ? Respecter deux principes simples :

- placer le pouvoir politique, administratif et financier « au bon niveau », à une échelle où une communauté sociale, culturelle et politique a un sens, est en mesure d'assurer les solidarités, peut concevoir et conduire un projet collectif, le négocier avec ses partenaires. Ces niveaux, dans le cas de la France, sont d'une part la grande région, d'autre part le bassin d'emploi et d'habitat, c'est-à-dire l'agglomération prise au sens large, avec sa périphérie urbaine ;
- distinguer dans l'exercice du pouvoir local le niveau de l'action stratégique, celui que je viens d'évoquer, et le niveau de la gestion quotidienne qui doit s'exercer au plus près des solidarités vécues, le voisinage, le quartier, la petite commune.

Aucun de ces deux principes n'a guidé la décentralisation « à la française ». Gaston Defferre savait que toute idée d'autorité supracommunale hérissait le poil du lobby puissant des élus locaux. François Mitterrand était convaincu que seules les vieilles outres de la démocratie locale enracinée, la commune et le département, fondées l'une au Moyen Âge et l'autre à la Révolution, seraient capable de contenir le vin nouveau de la décentralisation. Laurent Fabius, enfin, refusait de réformer la

fiscalité locale, répétant avec ses services du ministère des Finances que les seuls bons impôts sont les vieux impôts, car, aussi inadaptés soient-ils, ils ont l'immense mérite d'être acceptés par la force de l'habitude. Au lieu de former une nouvelle race de préfets rattachés au Premier ministre et chargés d'animer la politique de l'État à l'échelle de la région, on maintint le rattachement des préfets au ministère de l'Intérieur et on leur jeta en pâture, pour les consoler de la perte de la tutelle sur les conseils généraux, un renforcement de leur autorité hiérarchique sur les administrations sectorielles. Bref, j'assistais, impuissant, à un magnifique exemple d'avancée à reculons.

Au cours des années 80, j'ai pu élargir mes horizons. J'ai vu combien, sous des formes variées, la crise de l'action publique était générale dans le monde. Combien aussi la capacité des sociétés humaines à mettre en place des régulations justes, solidaires et efficaces conditionnait notre avenir commun. Le renouvellement profond des rapports entre États et sociétés m'est apparu comme un second défi majeur.

Ce sera le sujet de mardi.

Science : la nouvelle langue d'Ésope

« L'oiseau chie son propre malheur », dit un proverbe latin qui ne fait pas dans la dentelle. La glu avec laquelle les oiseleurs attrapaient les grives était faite du gui que ces oiseaux, qui en étaient friands, contribuaient à répandre par leurs excréments.

Quand j'avais une vingtaine d'années, j'ai fait un rêve. Un de ces rêves éveillés qui saisit chacun de nous au petit matin et nous met dans une sorte de transe fugitive d'ultralucidité – comme on parle d'ultraconductivité. Il y a deux mille ans j'aurais dit que j'avais été averti par un songe. Le rêve, autant que je me souviens, était à peu près celui-ci. L'homme était chétif. Pour tenir debout il avait fabriqué un étai, deux étais, trois étais et ainsi de suite... et s'était retrouvé en prison. Les étais, c'était la connaissance scientifique.

À la fin des années 70, avec l'équipe de socio-économistes dans laquelle je travaillais, nous coopérons, pour une recherche sur les relations entre structure urbaine et vie quotidienne, avec des psycho-sociologues talentueux qui se piquaient de psychanalyse. Les séances de travail, quoique fort instructives, étaient laborieuses, et chacun se livrait gaillardement à une psychanalyse de bazar de ses collègues, débusquant les sous-entendus, dévoilant les inconscients. Cette attitude me mettait très mal à l'aise. Il me semblait que je n'avais aucun droit à dévoiler ce que l'autre voulait me tenir caché. Ce qui m'a toujours gêné dans l'attitude des chercheurs, et notamment des chercheurs en sciences humaines, c'est qu'ils se considèrent souvent comme des « sujets » pensants face aux « objets » de l'analyse. J'ai le sentiment qu'en renonçant à promouvoir avant tout le dialogue entre sujets, en allant toujours plus avant dans la destruction des barrières que chaque être élève pour préserver son intégrité, la science a une attitude mortifère : elle tue ce qu'elle comprend. La mise à nu précède toujours la mise à mort.

La science m'apparut progressivement comme la langue d'Ésope : la meilleure et la pire des choses. Je me mis à résister de plus en plus vivement à cet émerveillement requis des simples citoyens à l'égard des prodiges de la Science, avec un S majuscule. Nous ne sommes plus au temps de la fée Électricité.

Renoncer à cet acte de foi de la modernité occidentale selon lequel l'augmentation continue des connaissances assure automatiquement le progrès de l'homme, de tous les hommes. Remplacer l'acte de foi par une question centrale ; à quelles conditions l'accumulation des connaissances peut-elle, à l'orée du troisième millénaire, servir réellement au progrès des hommes ? Voilà un troisième défi majeur, ce sera le sujet de mercredi.

Exclusion sociale : regards noirs sur la France

Dans les années 60 et 70, les économistes tiers-mondistes radicaux prônaient la déconnexion. Pour échapper à la pieuvre capitaliste dont les tentacules jetés sur tous les continents rapportaient à la gueule du monstre les richesses pillées aux quatre horizons, il fallait que le tiers-monde rompît les liens qui l'amarraient aux pays riches et créât sa propre économie. La déconnexion s'est faite au cours des années 80 mais... à l'initiative des pays du Nord.

Dans les années 70, à Valenciennes, j'ai assisté à un curieux paradoxe. Les syndicats ouvriers dénonçaient l'exploitation dont était victime la main-d'œuvre. Arrive la crise, les usines ferment. Chacun réclame à cor et à cri l'arrivée de nouvelles usines, de nouveaux patrons pour exploiter à nouveau la main-d'œuvre. Hélas, personne ne vient.

Dans les années 80, le chômage s'installe durablement en Europe et devient une donnée structurelle de nos sociétés riches. Nous sentons que les politiques d'aide sociale mises en place au cours des Trente Glorieuses ont du plomb dans l'aile. Nous ne savons plus « penser » la pauvreté. Nous l'avons oubliée, la gueuse, elle ne rôdait plus dans l'ombre de nos banquets. Il faut faire appel à des experts de la pauvreté, à des coopérants. C'est ce que fait la Fondation, en finançant en 1987 la venue pour six mois de jeunes coopérants africains dans le département de l'Yonne. Objectif: aider les multiples structures consacrées à l'aide sociale à y voir clair et à repenser leur action. Leur conclusion tient en deux phrases.

La première : une débauche de moyens pour des résultats bien minces.

La seconde : la politique d'aide sociale contribue à enfermer les exclus dans leur exclusion.

Les exclus doivent savoir que l'on n'a plus besoin d'eux. L'implosion télévisée de tours des grands ensembles, les exclus la

prennent pour ce qu'elle est : leur propre extermination symbolique. Car aujourd'hui, les riches n'ont plus besoin des pauvres, le Nord n'a plus besoin du Sud.

Voilà un quatrième défi majeur, ce sera le sujet de jeu.

Les défaites de la paix : Algérie, Vietnam

1967, quand nous sommes arrivés en Algérie, ma femme et moi, le pays était confronté à un dilemme : fallait-il aux commandes des entreprises et des administrations des anciens combattants, des « héros de la Révolution » comme on disait alors, qui avaient payé le prix du danger et du sang et s'étaient acquis le mérite par la bravoure ? Ou fallait-il au contraire promouvoir des jeunes et brillants sujets qui avaient acquis leur savoir, pendant la guerre, sur les bancs de la puissance coloniale ? Je crois que l'Algérie n'a pas su trancher, n'a pas trouvé l'équilibre satisfaisant. L'euphorie de l'indépendance a pris un goût de plus en plus amer. Le patron du restaurant kabyle du coin m'a murmuré au retour de son dernier voyage au pays : « Ce qu'il faudrait, c'est mettre l'Algérie en gérance. » Phrase terrible.

En 1988, je suis allé au Vietnam rencontrer des partenaires de la Fondation. Un jour, nous avons une réunion avec les dirigeants d'une province du Sud. Ils nous racontent les déboires d'une réforme agraire aussi bien intentionnée que naïve et mal préparée. L'un des dirigeants se penche vers moi et me dit : « Vous comprenez, après dix ans dans le maquis, je n'imaginai pas que la société, c'était aussi compliqué. »

Le mouvement tiers-mondiste des années 60 s'est trouvé progressivement pris à revers. Combien de héros de l'indépendance devenus après coup de sinistres potentats ? Combien de lâcheté après tant de courage, combien de dictatures après tant de rêves de liberté, combien d'erreurs grossières après tant d'intelligence déployée ?

Je me suis alors demandé pourquoi tant de peuples perdaient la paix après avoir gagné la guerre tandis que d'autres gagnaient la paix après une guerre perdue.

Voilà un cinquième défi majeur, ce sera le sujet de vendredi.

*Savoir-faire et logiques institutionnelles :
le coup de talon du
surveillant*

1975. À Valenciennes toujours. Je suis ingénieur d'arrondissement. Nous visitons un chantier routier avec le subdivisionnaire responsable des travaux, le surveillant qui en assure le suivi et le responsable du laboratoire local. La « couche de base » en « graves-laitier » vient d'être mise en place. C'est un mélange de granulats, de chaux et de laitier, scories sidérurgiques finement broyées. Le tout se comporte, convenablement compacté, comme un béton maigre à prise lente. Il s'agit de vérifier le compactage. Le laboratoire vient d'acheter un « gamma-densimètre » permettant d'évaluer la densité. Le surveillant se contente de donner un coup de talon dans le sol. C'est bon, dit-il. À l'usage, il a véritablement étalonné son coup de talon. Je prends un air faussement compétent pour opiner à mon tour.

Chaque métier, bien sûr, a ses tours de main ou de pied, mais l'anecdote va plus loin. À la même époque, je voulais impulser une autre manière, moins automatique, moins systématique de concevoir les rues, les places et les allées des villes. J'étais horrifié de voir transposer à des voiries de lotissement, logiquement faites pour le jeu des enfants, des méthodes de conception dérivées des routes de rase campagne. Je compris alors deux choses. La première, que je n'arriverais pas à mes fins par un prêchi-prêcha mais en m'intéressant de près à ce que savait et voulait le dessinateur projecteur au moment où il travaillait sur sa planche à dessin. La seconde, que les équipes de conception se jugeaient elles-mêmes au nombre de kilomètres de projets par an, au chiffre d'affaires que cela représentait. Le syndrome autoroutier

était passé par là, renforcé par un mode de rémunération au chiffre d'affaires. Une puissante logique institutionnelle poussait chacun; c'est sur cette logique qu'il fallait agir. Agir sur les logiques des institutions, ces puissantes machines faites par l'homme mais qui si souvent lui échappent, m'a progressivement paru le principal objet de l'action politique.

Voilà un sixième défi majeur. Ce sera le sujet de samedi.

Les fondements et le sens de l'action collective : poésie de l'action

Quand j'étais à l'École des ponts et chaussées, j'eus l'occasion de faire à Strasbourg un voyage d'études dont je revins rêveur. C'était un peu avant mai 1968. Le ministère de l'Équipement était né deux ou trois ans avant de la fusion des ministères des Travaux publics et de la Construction. La loi d'orientation foncière et urbaine venait d'être approuvée, l'activité planificatrice battait son plein. Le nombre de logements construits annuellement ne cessait de croître; les fameuses ZUP, les zones à urbaniser en priorité, jaillissaient chaque jour de terre dans un grand éclaboussement de béton. D'où venait donc ce spleen, ce compte rendu acide que je fis du voyage dans le bulletin de l'École et qui se terminait par ces mots: « Cherchons maître à penser »? J'avais aperçu, derrière toutes ces procédures, ces méthodes rationnelles pour construire l'avenir, un étrange vide de sens.

Une autre surprise me vint du modèle, si répandu dans mon milieu de technocrates, de « l'homme d'action » qui décide en une minute, qui s'impatiente devant une réunion qui dépasse une heure, pressé d'arriver aux conclusions. Ma surprise grandit encore en découvrant le milieu politique, en voyant tel ministre prendre connaissance en cinq minutes des dossiers essentiels. Le monde allait-il donc si vite, reposait-il si entièrement en quelques mains qu'elles dussent sans cesse s'agiter, fébriles? Ou était-ce au contraire une fuite en avant dans l'inessentiel, dans

la représentation que l'on se donne à soi-même et aux autres du « chef », de l'homme affairé ?

J'ai eu aussi l'occasion de fréquenter des activistes. Eux aussi toujours en mouvement. Et j'eus à nouveau la sensation étrange que le fait de bouger comptait plus pour eux que la direction du mouvement. Je me suis dit que c'était un moyen assuré de surmonter une angoisse existentielle mais un moyen plus douteux de progrès collectif.

Un jour, le sous-préfet de Valenciennes avec lequel j'entretenais des relations de chien et de chat, non exemptes d'un certain respect mutuel, me dit à brûle-pourpoint, à propos de je ne sais quel dossier dont je cherchais une fois encore les tenants et les aboutissants : « Finalement, monsieur l'ingénieur, vous êtes un poète. » Je ne sais s'il le dit dans l'intention de provoquer ou de faire plaisir. Rassemblant mes souvenirs de grec au lycée, je me souvins que « poète » voulait dire « celui qui fait », « celui qui crée ». Je choisis de le prendre dans ce sens-là.

Rechercher dans un monde complexe les voies et les moyens d'une action collective qui prenne sens, construire ainsi ce que j'appelle l'humanisme du XXI^e siècle.

Ce septième défi embrasse tous les autres. Ce sera celui du dimanche de la Toussaint.

Lundi Peut-on penser l'avenir de la planète ?

Le chapeau de M. le curé

Depuis un siècle, l'ampleur de l'action de l'homme sur la planète s'est considérablement accrue, induisant un changement qualitatif des relations des hommes entre eux et avec leur environnement. Pour la première fois dans l'histoire, l'action cumulée des hommes risque de modifier de façon irréversible, voire de détruire, les équilibres écologiques majeurs dont dépend la vie humaine.

L'événement nouveau, radicalement nouveau, de la situation de l'humanité, c'est cette interdépendance, cette ampleur et ces risques d'irréversibilité dans les atteintes aux équilibres écologiques fondamentaux dont dépend notre survie.

Des cris d'alarme se font entendre, de plus en plus forts. La préparation de la Conférence mondiale sur l'environnement et

le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en juin 1992 a été l'occasion d'innombrables débats, émissions, articles, rapports, prises de position, participant dans certains pays à une vaste prise de conscience des enjeux planétaires. Malheureusement, la montagne a accouché d'une souris ou presque. Lors de la conférence, les pays du Nord, au premier rang desquels les États-Unis, ont montré qu'ils n'étaient pas prêts encore à modifier leur mode de développement, à faire quoi que ce soit qui puisse mettre en péril la sacro-sainte croissance. Il y a, pour la communauté mondiale, échec politique. C'est une première étape. D'autres suivront. Dans cent ans cet échec sera peut-être considéré comme les prémices d'une ère nouvelle. En attendant, les passions sont retombées et avec elles la vigilance.

Au-delà de l'échec politique, la conférence de Rio révèle peut-être les limites d'une méthode. La négociation entre États, la focalisation de l'attention sur l'effet de serre et la biodiversité ont donné le sentiment qu'il suffisait de quelques accords internationaux sur des sujets somme toute ponctuels pour que la planète soit tirée d'affaire. Bien entendu il n'en est rien. Nous savons que les pays dits « développés » ont la responsabilité première des déséquilibres planétaires actuels. Ce qui est en cause, ce n'est pas seulement la production de chloro-fluoro-carbones (CFC) ou les émissions de gaz à effet de serre, c'est le mode même de développement et la conception de la modernité qui le sous-tend. Il va falloir dans les décennies ou le siècle à venir changer profondément le cours de l'aventure humaine. Le pourrions-nous et le voulons-nous ? Et, pour commencer, saurons-nous « penser » notre avenir, nous le représenter, imaginer les manières de nous mettre en mouvement ? Qui peut le faire ? Par quoi commencer ? Faut-il renoncer aux gobelets en plastique, encourager la collecte sélective des ordures ménagères, se déplacer à vélo ? Combattre l'énergie nucléaire ? Clouer au pilori les firmes multinationales ? S'opposer au transport des déchets dangereux ? S'inquiéter du développement de la Chine et de

l'Inde ? Boycotter les bois exotiques ? Enseigner l'écologie à l'école maternelle ? Qui a le pouvoir ? Y a-t-il des responsables ? Oui, décidément, comment penser notre avenir et avoir prise sur lui, sans se réfugier dans la double tentation de l'activisme ou de la résignation ? La première conclusion à laquelle je suis arrivé est qu'il ne servait à rien de chercher des boucs émissaires, des détenteurs occultes ou publics du pouvoir, des solutions miracles.

En 1986, avec quelques amis, j'ai participé à la fondation du groupe de Vézelay. Notre ambition était au départ limitée. Nous partions du constat qu'il n'y avait pas, face aux grands problèmes de notre temps, de voix individuelle suffisamment forte pour se faire entendre. En leur lieu et place, cacophonie ou silence. Nous avons voulu essayer d'être, à défaut d'une grande voix individuelle, une voix collective susceptible de faire entendre sa petite musique. Nous avons voulu prendre le temps d'analyser, de débattre, de proposer.

Nous sommes partis d'une interrogation sur les risques technologiques majeurs c'est-à-dire sur des risques induits par nos techniques, par nos modes de production et de consommation et dont les effets traversent les frontières et les générations ; l'industrie nucléaire civile, les manipulations génétiques, les modifications de l'atmosphère. Plus généralement, nous avons voulu comprendre comment et pourquoi nos sociétés engendraient des risques d'une telle ampleur. Très vite nous avons pris conscience que « tout se tenait ». Dans cette pelote de causes et d'effets entremêlés, dès que nous tirions un fil, tout venait. Nous ne parvenions pas à circonscrire un sujet, à l'isoler du reste et à le traiter séparément. Tout défilait pêle-mêle, le droit et la politique, la philosophie et l'économie, la technique et l'éducation.

En 1987, le groupe de Vézelay a publié une « déclaration » présentant ses premières conclusions et propositions, puis il a lancé en 1988 « l'appel de Vézelay pour des États généraux de la planète ». Parmi les propositions mises en avant en 1987, il y

avait celle d'« un programme mondial de recherche » pour élaborer les connaissances nécessaires à un développement plus « soutenable », pour reprendre l'expression popularisée par le rapport Bruntland intitulé *Notre avenir commun*. Pour définir les grandes lignes de ce programme, le groupe de Vézelay réunit en septembre 1989 une vingtaine d'experts de haut niveau. Le résultat de la rencontre fut fort éloigné de nos attentes. Que nous dirent les spécialistes ? Que les connaissances de base existaient bel et bien ; ce qui manquait, c'était la volonté des entreprises de les mettre en pratique. Nous nous tournâmes vers elles. Eh bien, mesdames les entreprises, que signifie ce refus de sauver le monde de la catastrophe ? Nous ne demandons pas mieux, répondirent-elles, seulement pour nous lancer il faudrait des débouchés, des marchés. Adressez-vous aux consommateurs qui ne veulent pas consentir d'effort financier pour sauver la planète et, mieux encore, aux hommes politiques qui peuvent par la fixation de normes, par la fiscalité, par des subventions, renoncer aux politiques actuelles qui conduisent plutôt au gaspillage d'énergie et à la pollution. Nous allâmes voir les hommes politiques. Ils levèrent les bras au ciel : nous sommes en démocratie, que diable ! Comment voulez-vous que nous prenions des mesures impopulaires qui à coup sûr barreraient la route à notre réélection ; et comment voulez-vous que nous prenions en compte le long terme quand nous devons repasser devant les électeurs dans quatre, cinq ou sept ans ? Nous tournions en rond.

Ce tour de piste me rappela un jeu de mon enfance : « Monsieur le curé a perdu son chapeau. » Nous nous mettions en cercle. Un premier joueur disait : « M. le curé a perdu son chapeau, il le retrouvera chez M. Albert », et, tout de suite après il comptait un, deux, trois. Avant qu'il n'eût dit trois, le pré-nommé Albert devait prendre la parole et dire « non, M. le curé n'a pas perdu son chapeau chez M. Albert, il le retrouvera chez M. Bertrand », et ainsi de suite.

Il m'a semblé que beaucoup de choses devenaient plus claires dès lors que l'on acceptait de se représenter la planète comme un vaste système bio-socio-technique. C'est une représentation et ses conséquences pour l'action que j'expose dans les pages qui suivent. Le lecteur qui y chercherait un traité sur les systèmes complexes serait bien déçu et y verrait un fatras de lieux communs et d'approximations. Pour moi, c'est un effort concret et très artisanal de mettre ensemble des réflexions et des observations tirées de la vie quotidienne et de disciplines scientifiques variées. J'ai aussi acquis la conviction que l'attention portée à la complexité n'était pas, bien au contraire, un frein à l'action.

Beaucoup, notamment dans les mouvements militants, pensent qu'il faut simplifier pour agir. Sur la scène humaine il faut avoir les bons et les méchants, les bleus et les rouges de nos manœuvres militaires d'antan, ceux que l'on cajole et ceux que l'on dénonce. « Mon Dieu, que tout cela est donc compliqué ! » est souvent prétexte à l'inaction, c'est vrai. Mais quand on nie la complexité, elle vous rattrape au tournant. Que d'actions où chacun se plaint à l'arrivée de « n'avoir pas voulu cela » ! Je crois préférable d'assumer la complexité, de la saisir à bras-le-corps et de chercher des formes d'action collective qui permettent de le faire. Pour cela, il est moins important de comprendre comment les systèmes fonctionnent que de comprendre la manière dont ils se transforment ; là gisent les opportunités de contribuer de façon positive à leur transformation.

Les systèmes bio-socio-techniques

Le spectacle de la nature nous a familiarisés dès l'enfance avec la notion de systèmes bio-écologiques ouverts, alimentés par l'énergie solaire et mettant en scène dans une série de cycles sans cesse recommencée, des plantes, des herbivores, des carnivores. Nous sommes également devenus familiers du « cycle du gaz car-

bonique », passant par les étapes de la photosynthèse et de la respiration. Dans mon enfance, un album du Père Castor racontait l'histoire de Perlette, goutte d'eau, curieuse sur son nuage qui descendait sur la terre en visite, se trouvait prise dans une usine polluée, appelait au secours, et que le soleil faisait remonter à son nuage en l'évaporant.

Nous parlons aussi de « système économique » ou de « système social ». Caton l'Ancien, en osant le parallèle entre système social et corps humain, avait déjà cherché à en justifier les inégalités par la complémentarité entre ses parties. Déjà « la tête et les jambes ». Les historiens des sciences parlent volontiers de « systèmes techniques » pour désigner l'ensemble des techniques mutuellement interdépendantes à un moment donné de l'histoire, le passage de l'un à l'autre se faisant par une « révolution technique ». Nous sommes aussi habitués à parler de l'être humain comme d'un système avec les interrelations entre les organes, entre le psychique et le physique, habitués à parler d'une entreprise comme d'un « système », une « organisation » structurée avec des parties spécialisées et interdépendantes.

Le découpage des sciences en disciplines, nos formations où prédominent spécialisation et approches cartésiennes analytiques, le fossé existant entre sciences de la nature et sciences humaines, empêchent de porter attention à une réalité fondamentale : les systèmes dans lesquels nous vivons sont presque tous des systèmes bio-socio-techniques. J'entends par là qu'ils ont tous à un titre ou à un autre des aspects bio-écologiques, des aspects socio-politiques et des aspects techniques.

Des aspects bio-écologiques, parce qu'ils font entrer en jeu les différents éléments de la biosphère et les interactions de ces éléments entre eux et avec l'activité humaine. Cette interférence entre l'homme et son milieu est vieille comme le monde. Depuis des millénaires l'homme détruit, entretient, façonne, crée son milieu. L'événement nouveau de ce dernier siècle réside dans le changement d'échelle : c'est maintenant l'humanité tout entière

qui est concernée. Le changement d'échelle devient aussi un changement qualitatif.

Des aspects socio-politiques, car l'homme y est omniprésent. Partout des logiques sociales, économiques, politiques, institutionnelles puissantes sont à l'œuvre. Cultures, représentations, modèles d'action façonnent les comportements. Les systèmes socio-politiques ont aussi pour particularité de faire intervenir des acteurs conscients, doués d'autonomie dans leurs interactions mutuelles, capables de s'affronter ou de coopérer, de mettre en place des formes multiples de régulation.

Des aspects techniques, enfin, car les techniques produites par l'homme sont les intermédiaires omniprésents des hommes avec leur environnement et des hommes entre eux. Or ces systèmes techniques – les réseaux, l'automobile, la télévision, l'informatique, l'automatisation, etc. –, à l'instar des robots des films de science-fiction, ont leur logique propre (on aurait presque envie de dire leurs désirs et leurs stratégies), qui s'imposent aux hommes et à la nature.

Qu'est-ce qu'un système ? Le mot « système » devenant à la mode, tout devient « système », le concept se vide de son sens. Avant de prendre quelques exemples de systèmes bio-socio-techniques, je voudrais donc revenir à la définition même d'un système.

C'est un ensemble de « parties » ou sous-systèmes mutuellement interdépendants. Leur interdépendance se caractérise en général par des échanges de matière, d'énergie, d'informations, de signes. Le fait même de parler de « parties » identifiables présuppose, du moins sur un temps court, que ces parties ont une certaine stabilité, sont le lieu de mécanismes de reproduction : les éléments de la partie peuvent être instables ou fluctuants, mais ils sont remplacés par d'autres de façon à préserver l'essentiel. Ainsi, dans un organe vivant, dans un système écologique, dans une entreprise, les éléments constitutifs naissent et meurent sans cesse mais la partie se reconstitue en permanence. La

nature des échanges entre les parties est elle-même dotée de stabilité à court terme, ce qui autorise à parler de « structure » du système comme on parle de structure d'un bâtiment, d'un être vivant ou d'une entreprise pour en décrire l'agencement. Dire qu'un ensemble de parties « forme système », c'est dire que certaines parties au moins dépendent de leurs relations avec les autres parties pour assurer leur propre reproduction. Le couple plante-abeille butineuse en forme le meilleur exemple simple. Enfin, il y a un système si cet ensemble de parties est lui-même doté d'une stabilité à court terme, donc de mécanismes de reproduction.

La prédominance des mécanismes de reproduction à court terme, condition nécessaire pour qu'on parle de système, s'accompagne d'une évolution du système et de ses parties sur une plus longue période. Les systèmes écologiques et les sociétés évoluent parfois par leur dynamique propre, plus souvent encore sous l'influence de facteurs extérieurs.

Mécanismes de reproduction (à court terme) et dynamique d'évolution (à plus long terme) sont les deux caractéristiques déterminantes d'un système.

Voyons rapidement quelques exemples de systèmes bio-socio-techniques.

Je me souviens d'une conversation avec Hayek, le dynamique sauveteur de l'horlogerie suisse et l'inventeur de la légendaire Swatch. Sa recette, selon lui, avait été d'aborder ensemble les aspects organisationnels et techniques du problème pour arriver à une montre où le nombre de composants était radicalement réduit en comparaison avec une montre ordinaire. Cette observation m'avait paru simple comme l'œuf de Colomb. Dans la plupart des entreprises, la gestion des ressources humaines est peu reliée à la gestion des systèmes techniques et lui est souvent subordonnée. De même les cabinets d'organisation véhiculent souvent des recettes (ou des modes) relatives à l'organisation des systèmes sociaux que sont les entreprises, tandis que des bureaux

d'ingénierie s'attachent à en concevoir les systèmes techniques. Parler de système socio-technique, c'est au contraire reconnaître la profonde interdépendance de l'organisation sociale et de l'organisation technique.

La Fondation, à partir de 1987, a soutenu l'Unité de biologie aquatique (UBA) de l'université de Genève pour mener une recherche interdisciplinaire sur les lacs suisses et en particulier sur les espaces de transition entre la terre ferme et les lacs que sont les berges et leur voisinage immédiat.

Les espaces de transition entre systèmes – les rives, les haies, les lisières de forêts, les régions frontalières – sont toujours particulièrement complexes et fragiles, car c'est à travers eux que les deux systèmes voisins communiquent, échangent et s'influencent mutuellement. Nos dialogues avec l'équipe de l'UBA m'ont convaincu qu'un lac, notamment dans un pays urbanisé comme la Suisse, est un exemple presque parfait de système bio-socio-technique parce que les trois aspects – biologique, social et technique – sont tous trois très présents. C'est pourquoi je m'y réfère souvent comme à une sorte de « modèle réduit » des problèmes de la planète. Un lac, c'est pour commencer un système écologique avec les multiples cycles de reproduction des micro-algues, des plantes aquatiques, des invertébrés et des poissons. Mais ce système écologique est en interpénétration forte et multiforme avec le système socio-technique ; l'habitat, les effluents urbains, la pêche, l'aménagement des berges, les rejets de l'agriculture et de l'industrie sont le fait de multiples actions plus ou moins concurrentes qui opèrent à travers des systèmes techniques variés : utilisation massive des nitrates dans l'agriculture, méthodes de pêche, modes de vie et formes de loisir, collecte et traitement des effluents urbains. Enfin les hommes ont mis en place de multiples formes de régulation du système : le découpage communal structure des unités de gestion, les documents de planification gèrent la concurrence entre activités, des négociations politiques et sociales fixent les équilibres toujours

provisoires entre développement économique et protection de patrimoine, des normes et des sanctions s'élaborent, elles-mêmes fonctions des systèmes techniques d'analyse, de mesure et de contrôle. À l'échelle de la journée, un certain équilibre existe ; à l'échelle de l'année des cycles saisonniers se reproduisent, aussi bien pour les plantes que pour les hommes ; mais le tout forme un équilibre dynamique en constante évolution.

En agriculture, il a fallu beaucoup de déboires dans l'introduction d'innovations (nouvelles techniques, nouvelles variétés), pour en venir à parler de « système de production » ou de « système agraire ». La gestion d'un terroir rural est en effet un magnifique exemple de système bio-socio-technique. Les reproductions ne peuvent être considérées séparément, elles sont complémentaires sur certains points – assolements, liens entre culture et élevage –, concurrentes dans d'autres, notamment quand elles requièrent des soins intensifs au même moment de l'année ou quand elles doivent se partager les mêmes ressources rares – l'eau de la terre, etc. Le système de production lui-même doit être cohérent avec le système économique et social villageois, avec le partage des tâches en fonction des sexes et des âges, avec la division sociale du travail, avec la place de l'argent dans les échanges internes et externes. L'ensemble enfin s'inscrit dans un contexte écologique qu'il doit préserver sous peine de s'autodétruire et dans un contexte culturel qui structure ses représentations. Les géographes et les historiens nous ont appris à lire dans les paysages l'emprise de l'homme sur la nature et la patiente élaboration de ces systèmes toujours en équilibre (à court terme) et toujours en mouvement (à moyen et à long terme).

La planète, notre bonne vieille planète, est un formidable système bio-socio-technique. Bien sûr, elle l'a toujours été. Les grands cycles physico-chimiques de la planète comme celui du carbone qui met en jeu l'atmosphère, la biomasse et les océans ont toujours été planétaires. Les perturbations majeures –

qu'elles soient liées à l'activité solaire, à l'excentricité de l'écliptique, aux explosions volcaniques, à la rencontre d'objets sidéraux ou à l'inversion des courants marins – ont existé de tout temps. La paléoclimatologie permet même d'avancer l'hypothèse de grands cycles climatiques de cent, quarante et vingt mille ans. De leur côté, les interrelations entre l'homme et son milieu ne sont pas nouvelles. La « révolution » néolithique, complétant progressivement la chasse et la cueillette par un système technique, l'agriculture, qui se substitue ensuite à elles, date de quelques millénaires. Les échanges internationaux sont eux-mêmes très anciens ; les fouilles archéologiques en fixent l'origine de plus en plus loin dans le temps. Les grands empires eux-mêmes ont plus de deux mille ans et des systèmes socio-politiques régulant l'activité de millions d'hommes sur d'immenses espaces ont existé avant notre ère. L'accroissement démographique et le développement des systèmes techniques se sont rarement produits dans le passé dans un contexte de symbiose équilibrée entre l'homme et son milieu. Famines, épidémies, guerres, émigration se chargeaient d'assurer une régulation plus ou moins « catastrophique ».

Ce qui a changé au cours des deux cents ou trois cents dernières années c'est l'échelle des interdépendances entre les régions du monde, échelle de la croissance démographique, échelle des prélèvements et des rejets, puissance des systèmes techniques.

L'érosion, la perte de matière organique des sols, se font à l'échelle planétaire. La concentration de gaz carbonique et des gaz « traces » dans l'atmosphère a doublé en quelques décennies. La forêt tropicale humide risque, à ce rythme, de disparaître complètement en vingt ou trente ans. Au même horizon il n'y aura plus guère de pétrole qu'au Moyen-Orient. Les océans, ces infinis de nos proches aïeux, sont maintenant exploités jusqu'à leurs limites. Les manipulations du vivant sont de plus en plus nombreuses, et nous lâchons dans la nature des « êtres » vivants

nouveaux dont nous ne savons comment ils inter-agiront avec les autres. Nicolas Bouleau, mathématicien, fait observer que chaque découverte de la science moderne crée de nouvelles incertitudes : l'incertitude de toutes les interactions entre cet être nouveau et tous ceux qui existent déjà. Or nous n'avons plus « d'ailleurs » où aller nous réfugier en cas de catastrophe, plus d'ailleurs où aller déverser comme par le passé la population excédentaire ou indésirable.

En prenant une telle emprise sur son milieu, l'homme s'est mis lui-même en situation d'avoir à inventer des régulations sociales (politiques, économiques, institutionnelles, juridiques), capables d'assurer les régulations planétaires.

Quelques particularités des systèmes bio-socio-techniques

Les exemples qui viennent d'être cités montrent l'extrême diversité d'échelle et de nature des systèmes bio-socio-techniques. Ils présentent néanmoins quelques particularités communes. L'humanité, dans les décennies à venir, va devoir « penser » l'avenir de la planète. Elle ne dispose pour cela d'aucun précédent, d'aucun modèle. L'identification de particularités communes aux différents systèmes bio-socio-techniques, à leur fonctionnement comme à leur évolution, va autoriser, dans une certaine mesure, à raisonner par analogie, à mettre sur la piste des modes de réflexion et d'action adaptés aux enjeux planétaires. C'est le sens des pages qui suivent.

J'ai retenu six propriétés caractéristiques du fonctionnement des systèmes : la disparité des constantes de temps ; la distinction entre temps court et temps long ; le rôle des flux d'information et des représentations ; la fragilité et la gestion des risques ; la stabilité et les fluctuations ; la compétition et la coopération.

La disparité des constantes de temps

Juin 1992. Une des plus grandes conférences internationales de tous les temps a lieu à Rio de Janeiro. Elle a été annoncée à grand renfort médiatique comme l'occasion ou jamais de sauver la planète. Dix jours plus tard, la foire est finie. Les négociateurs referment leurs dossiers et reprennent leur avion. Les orchestres rangent leurs instruments. Il ne s'est rien passé. « En raison des élections américaines, le sauvetage de la planète est remis à une date ultérieure. » C'était hélas prévisible.

Rio fut en effet une rencontre de chefs d'État. Or que sont les États modernes ? Ils ne sont plus les lieux de régulation économique et sociale qu'ils furent aux siècles précédents. Les régulations économiques majeures sont à une autre échelle. Au point que les États et leurs chefs ne sont souvent que les porte-parole des intérêts de leurs firmes dominantes, quelque chose comme des représentants de commerce galonnés. Tous les chefs d'État occidentaux, le président des États-Unis en tête, sont allés à Rio avec pour préoccupation majeure la santé de leur économie – mesurée par des critères d'ailleurs simplistes – et les intérêts de leurs firmes dominantes.

Les difficultés rencontrées à Rio, comme les malentendus de l'immigration en France, illustrent une caractéristique majeure des systèmes bio-socio-techniques : ils sont constitués de composantes couplées entre elles mais qui n'ont pas la même vitesse d'évolution, la même constante de temps. Ces disparités existent dans les systèmes non humains : nappes phréatiques, océans et atmosphère ont chacun leur propre rythme d'évolution. Mais ces disparités sont bien plus visibles encore quand sont en jeu des hommes et des sociétés qui réagissent aux événements à travers le prisme des mentalités, des représentations, des idéologies et des institutions, dont chacune a son propre rythme d'évolution. Il en résulte des décalages permanents entre les problèmes auxquels nous sommes confrontés et la manière de les traiter. Les défis actuels et ceux de demain sont le résultat de transfor-

mations de grande ampleur, qui se sont principalement produites en un siècle, voire en quelques décennies. Mais nous y faisons face avec les idées d'hier et les institutions d'avant-hier. Nos représentations restent dominées par un modèle « productiviste » et une philosophie de la « compétition » nés entre le XVI^e et le XIX^e siècle. Les visions de l'univers, de la science, de l'économie restent influencées par des « métaconcepts » hérités de la physique des siècles passés et tout particulièrement du modèle mécanique de Newton ou du modèle thermodynamique de Carnot. Le système éducatif et l'organisation de la recherche scientifique doivent davantage à Descartes, à Auguste Comte et aux vieilles oppositions entre nature et culture qu'à des approches écologiques ou systémiques. Dans le domaine du droit, l'approche des dommages et de leur réparation est plus proche des conflits entre voisins dans le monde rural que du trou de la couche d'ozone. Les institutions publiques quant à elles se sont constituées en Europe entre le Moyen Âge et le XIX^e siècle pour assurer des régulations sans rapport avec celles auxquelles nous devons à présent songer.

Dès lors, le défi est clair : cesser de marcher à reculons et construire l'avenir en regardant vers l'avenir.

La distinction entre temps court et temps long

Il est toujours nécessaire, face à un système bio-socio-technique, de raisonner à la fois sur le temps court et sur le temps long.

Dans le temps court, ce sont les mécanismes de reproduction du système qui prédominent. Répétons-le, il n'y a système que dans la mesure où ces mécanismes de reproduction existent. Dans le temps court on ne perçoit qu'eux.

Mais à trop regarder le temps court on risque de désespérer d'agir, on ne voit plus que la « résistance au changement ». Ce n'est après tout que l'autre nom des mécanismes de reproduction, car ceux-ci protègent le système des agressions extérieures.

À trop regarder le temps court on risque de prendre pour des lois immuables, pour des lois de nature, ce qui est en réalité une évolution lente, une grande inertie.

L'Occident a excellé dans l'énoncé de telles lois de nature. L'avenir de la planète passe par l'abandon du système productiviste dominant. Or il s'impose à l'heure actuelle à la planète tout entière. Il se présente lui-même comme une sorte d'évidence fondée sur des « lois économiques » hissées au rang de lois de nature. Il n'en est évidemment rien. Le système productiviste libéral est un accident historique relativement récent apparu il y a cinq siècles à peine dans le contexte culturel spécifique de l'Europe occidentale.

Rien d'incongru, donc, à imaginer son abandon dans le siècle à venir. On pourrait en dire autant des arguments relatifs à la « nature humaine ». Chaque philosophie, chaque idéologie a l'art d'appeler à son secours la nature humaine. N'est-ce pas oublier un peu vite les transformations de l'humanité en quelques milliers d'années, voire en quelques siècles ? L'humanité est face à des défis inédits, j'ai l'optimisme de penser qu'elle trouvera des chemins inédits. « L'utopie ou la mort », le slogan est plus que jamais de saison.

Le rôle des flux d'information et des représentations

Entre les parties d'un système circulent des flux de matière et d'énergie mais aussi et surtout des flux d'information. Cette information est incomplète. Elle a un coût, des délais, et elle ne parvient pas à tous les acteurs. Si je reprends le cas d'un lac, par exemple, et des systèmes socio-techniques de régulation mis en place, l'information disponible sur le système écologique est avant tout déterminée par les moyens de mesure. C'est *a fortiori* le cas pour le système planétaire. La conception des flux d'informations et des modes de mesure et de contrôle constituera un acte capital de sa future gestion.

Le risque est grand de ne porter attention qu'à ce qui est mesurable, et plus grand encore de ne mesurer que ce qui intéresse les pays et les groupes sociaux qui maîtrisent les outils de mesure.

Les flux d'informations contribuent à structurer les représentations. J'agis, je réagis non en fonction de ce « qu'est » la réalité mais en fonction de la façon dont je me la représente. Prenons l'exemple, très quotidien, d'une dispute. Chaque partie au conflit considère, souvent de bonne foi, que sa lecture de la réalité est la bonne et que celle qu'on lui oppose est volontairement déformée. On représente souvent un conflit comme l'affrontement de deux intérêts « objectivement » irréconciliables. L'expérience m'a montré que cette situation est plus rare qu'il n'y paraît. Bien souvent on pourrait sortir du conflit « par le haut », en trouvant une nouvelle solution, également favorable aux deux parties, mais l'image que l'on se fait de « l'ennemi » interdit la recherche de cette solution. Il y a moins des intérêts contradictoires que « des représentations de la réalité qui divergent ». À l'inverse, toute action collective organisée suppose que les différents acteurs aient de la réalité des représentations semblables. J'ai même entendu un jour un professeur d'organisation dire qu'organiser une entreprise, c'est avant tout lui donner les moyens de se représenter ses actions et ses transformations. La première fonction de l'intelligence est de rendre la réalité intelligible; le préalable de l'action collective, c'est la confrontation et le rapprochement des représentations.

Ce qui est vrai et essentiel à la petite échelle de l'entreprise l'est, *a fortiori*, à l'échelle planétaire. Si l'humanité veut se rendre capable d'orienter son avenir de façon un tant soit peu démocratique et concertée, il faut commencer dès à présent et de façon prioritaire à élaborer, au confluent des différentes cultures, un minimum de représentations communes, d'intelligibilité commune, du système planétaire.

Nous en sommes loin. Attention en particulier à l'illusion qu'ont les pays du Nord de détenir « la » bonne représentation, la représentation scientifique de la réalité. Attention à leur terrible prétention, confondant vérité et supériorité économique ou militaire, à convaincre « les autres », les nations du Sud, que seule la vision du Nord est la bonne. Car cette prétention est lourde d'incompréhensions et de conflits futurs.

Dans les systèmes sociaux, la cohésion du système repose beaucoup sur la « culture », c'est-à-dire sur un ensemble de codes, de modes de faire, de symboles et de représentations partagés par tous. Il n'y a pas de forme d'organisation idéale mais des formes d'organisation plus ou moins cohérentes à la fois avec la culture d'une société, avec le système technique et avec le milieu.

Les grandes entreprises fournissent un exemple particulièrement évocateur de système socio-technique complexe. Elles évoluent dans un univers mouvant et diversifié; seule une grande décentralisation des décisions quotidiennes leur donne les capacités d'adaptation et la rapidité de réaction indispensables. Les systèmes trop centralisés finissent par périr de leur lenteur et de l'asphyxie des centres de décision. Inversement, un système trop décentralisé manque de cohésion et de capacités stratégiques. Les grandes entreprises résolvent en général le dilemme de la façon suivante: elles centralisent les fonctions stratégiques (planification à moyen terme, gestion des cadres supérieurs, finances) et décentralisent les décisions de production et de gestion. La cohésion, assurée autrefois par la centralisation du pouvoir et par des hiérarchies quasi militaires, est recherchée maintenant en termes culturels, par création d'apprentissages de coopération, par circulation des hommes et des savoirs, par construction de représentations communes.

La fragilité et la gestion des risques

L'ordre mondial à inventer, dans un système planétaire infiniment complexe, sera évidemment de type confédéral. Dans les cohésions à construire, les facteurs culturels joueront un rôle essentiel.

Un système est plus ou moins fragile. Un matériau est fragile quand une perturbation mineure, par exemple une micro-fissure, va se diffuser jusqu'à rupture complète. De même un système bio-socio-technique est fragile quand une petite perturbation peut dérégler le système tout entier.

La fragilité d'un système technique de transport ou de distribution électrique se révèle épisodiquement quand une erreur mineure d'aiguillage, l'enchaînement de petits événements fortuits, un simple gel, un câble qui rompt suffisent de proche en proche à bloquer tout le réseau ou à provoquer un accident grave. Les systèmes socio-techniques ont leur propre fragilité; les hommes en effet contribuent selon les cas à empêcher la propagation de la perturbation ou à l'amplifier. Les conducteurs de métro ou de train, les transporteurs routiers en sont une bonne illustration: l'émotion suscitée par une agression ou par une condamnation se diffuse comme une traînée de poudre dans le corps social et tout le système technique est paralysé; une série d'interventions humaines, mal coordonnées ou à contresens, transforment la perturbation en un accident de grande ampleur. Les crises financières répondent à des lois du même type: les opérateurs financiers amplifient et diffusent de proche en proche la baisse des cours au lieu de la circonscrire ou de la freiner.

L'histoire politique est également riche en exemples de fragilité. La métaphore de l'étincelle qui met le feu aux poudres est d'ailleurs souvent utilisée pour décrire ces situations où les facteurs de tension s'accumulent et où un événement plus ou moins mineur suffit à déclencher des réactions en chaîne conduisant à un conflit généralisé. Que l'on songe à l'assassinat de l'archiduc

Ferdinand à Sarajevo et au processus qui a conduit à la Première Guerre mondiale!

Il semble que, dans un système socio-technique, plus le système est centralisé, plus les parties sont reliées les unes aux autres de façon rigide, et plus l'onde de choc de la perturbation se diffuse vite, sans amortissement possible. L'effondrement de l'Empire soviétique illustre ce principe: l'éclatement de l'empire déstructure complètement une économie qui reposait sur des échanges interindustriels organisés rigidement sur tout le territoire.

Réduire la fragilité et les risques, c'est concevoir les moyens de réduire les conséquences de perturbations aléatoires. Souvent, dans les pays du tiers-monde où il n'y a pas de systèmes sociaux mutualisant les risques, des vulgarisateurs s'étonnent de ne pas voir les paysans adopter volontiers des variétés à haut rendement. Ils l'attribuent parfois à une présumée «résistance au changement». La plupart du temps, une analyse plus fine montre que l'objectif de la famille paysanne n'est pas de reproduire au maximum mais de disposer du minimum vital quels que soient les aléas. Je crois qu'à l'échelle planétaire une réflexion du même type s'impose. La glorification de l'innovation pour l'innovation, de la croissance pour la croissance, masque les risques pris.

Toute réflexion sur l'avenir de la planète passe par une analyse des interdépendances, des fragilités et des risques. La philosophie du GATT, par exemple, repose implicitement sur l'idée d'une spécialisation des différents pays en fonction de leurs avantages relatifs. Appliquée à l'agriculture, elle incite à n'envisager le problème du niveau de production et la sécurité alimentaire qu'au niveau mondial. Beaucoup de pays ont conscience de la dépendance où les place un tel processus de spécialisation et sont à juste titre préoccupés d'assurer à leur propre niveau un minimum d'autosuffisance.

Les scénarios de consommation pétrolière prévoient qu'en 2020 le Moyen-Orient aura le monopole des gisements de pétrole facilement exploitables. On imagine sans peine les fragilités et les risques qui en résultent et la répétition probable des guerres du Golfe.

L'avenir de la planète doit être envisagé en termes de gestion des risques, de réduction des fragilités non en termes d'optimum économique.

La stabilité et les fluctuations

Un système est plus ou moins stable. La plupart des systèmes sont stables, car ils ont développé au cours du temps des mécanismes d'adaptation et de neutralisation des perturbations extérieures. Par exemple, un organisme vivant développe des stratégies visant à se « connaître soi-même » de façon à différencier, à neutraliser, « ce qui n'est pas soi ».

Beaucoup de systèmes sont davantage menacés d'instabilité par une perturbation nouvelle, qu'ils ne savent pas analyser, que par une perturbation à laquelle ils sont préparés. Dans beaucoup de sociétés traditionnelles, par exemple, il existe une médecine et une pharmacopée, parfois très sophistiquées, pour traiter les perturbations du système bio-socio-technique que sont un aléa climatique, une maladie du bétail, une maladie physique ou mentale concernant une personne ou une famille. On ne consulte pas un médecin formé à l'occidentale pour toutes ces perturbations traditionnelles. En revanche, on va à l'hôpital quand on souffre d'une maladie introduite par les Occidentaux : les solutions traditionnelles sont jugées impuissantes vis-à-vis de maux auxquels elles ne sont pas préparées.

Chacun connaît les catastrophes produites par l'introduction dans un milieu de microbes auxquels les organismes ne sont pas habitués ou d'animaux qui n'ont pas de prédateurs. Le système peut se trouver complètement bouleversé dans un bref délai.

La flore méditerranéenne est particulièrement agressive, car elle s'impose souvent au détriment des équilibres antérieurs de l'écosystème lorsqu'on l'introduit dans un milieu nouveau. On peut en dire autant de la modernité occidentale : dans certaines sociétés, l'introduction généralisée des échanges monétaires provoque une décomposition rapide du système social antérieur.

Dans les systèmes écologiques comme dans les systèmes sociaux et les systèmes techniques, on peut très bien ne jamais parvenir à des équilibres stables mais à de vastes fluctuations autour d'un point moyen. Les fluctuations ou cycles se retrouvent dans la dynamique des populations. Attention aux propos lénifiants du genre : « Il faudra bien que de nouveaux équilibres apparaissent, même au prix de famines et de guerres. » Ils émanent en général de gens qui se disent in petto : « Je serai, dans ces catastrophes, du bon côté du manche. »

La compétition et la coopération

Les systèmes sociaux mettent de multiples acteurs en situation constante de coopération et de compétition. Dans de tels systèmes, de nombreux jeux sont à somme non nulle. Ce sont des jeux où les acteurs jouent en même temps et ne savent donc pas ce que l'autre a joué. Les apprentissages de la confiance, de la méfiance, des effets respectifs de la coopération et de la compétition jouent un rôle décisif dans le choix des stratégies de chaque acteur. L'évaluation du bénéfice de l'autre est souvent difficile, voire impossible, or c'est à la compréhension des bénéfices relatifs que l'on se juge soi-même ou que l'on est jugé. L'idéologie de la modernité occidentale repose sur l'idée que la compétition entre les individus et entre les firmes est le meilleur moyen d'assurer le progrès d'ensemble. Je crois que ce qui pouvait être vrai dans des systèmes socio-techniques peu puissants devient infiniment dangereux dans des systèmes puissants. L'avenir de la planète repose maintenant sur l'apprentissage accéléré de coopérations multiformes.

L'évolution des systèmes bio-socio-techniques

Comment un système bio-socio-technique change-t-il ? Le monde se transforme à toute vitesse sous nos yeux, et pourtant, curieusement, nous sommes orphelins d'une vision cohérente – d'une intelligibilité – des processus de transformation des sociétés et des systèmes bio-socio-techniques.

Pendant des décennies, ce sont des visions plutôt déterministes, inspirées de la mécanique newtonienne ou de la thermodynamique, qui ont prévalu. Un grand principe – comme la gravitation ou l'entropie – semblait le moteur souverain du changement, entraînant tout le reste. Que ce grand principe soit laïcisé sous le nom de « Science » ou de « Progrès », d'« Évolution » ou de « Lutte des Classes » ne changeait pas l'essentiel.

Ces schémas clairs se sont brouillés. Nous vivons dans un tourbillon et avons perdu nos repères. Les théories du chaos déterministe, vieilles de plus de soixante-dix ans, rencontrent soudain un écho prodigieux : montrant que dans de nombreux cas de petites causes peuvent produire de grands effets, elles rendent prévisible l'imprévisible et justifient en quelque sorte notre désarroi. C'est une bonne chose si l'indétermination radicale de l'avenir redonne sens à l'aventure humaine et fait de chaque homme le modeste musicien d'une symphonie à construire. Mais c'est dangereux si l'absence de points de repère incite au repli, à la résignation. Face aux défis planétaires qui nous attendent, nous devons être capables de nous les représenter. Ne cherchons pas à lire l'avenir dans une boule de cristal mais plutôt à nous doter d'outils de réflexion pour le bâtir.

L'évolution d'un système bio-socio-technique se manifeste la plupart du temps par l'apparition d'éléments nouveaux, innovations ou mutations, qui se produisent à un endroit donné du système et qui, dans certaines conditions propices, se diffusent ou se généralisent. L'analyse de l'évolution d'un système revient à

étudier les conditions d'émergence et de diffusion des « innovations ».

Le terme « innovation » a dans nos sociétés une connotation positive, et je m'intéresserai évidemment au premier chef à des évolutions positives, mais il faut entendre ici « innovation » dans le sens neutre d'élément nouveau, perturbant l'équilibre ancien. En ce sens, le cancer est une innovation dans l'organisme humain où il se développe : il y a transformation du système précisément parce que ses mécanismes de reproduction ne sont pas venus à bout de l'élément perturbateur.

Dans l'analyse de l'évolution des systèmes, je m'intéresse particulièrement au rôle des hommes, car le défi planétaire nous impose de rechercher des stratégies collectives.

Les changements culturels sont décisifs

Au moment de la Renaissance, italienne et portugaise puis européenne, les hommes ont commencé par se représenter différemment le monde ; la réussite individuelle, sur terre, prend de l'importance. Les outils de mesure et de comptabilité se développent. Ce changement culturel, cette rupture progressive mais somme toute rapide d'avec le Moyen Âge, conditionne les changements techniques, économiques, politiques, scientifiques. Le modèle de pensée qui en est né, que nous appelons la modernité, s'est progressivement répandu, colporté par les marchands, les missionnaires, les soldats, plus tard les instituteurs.

Dans le processus de développement, les changements culturels sont décisifs. Ils sont à l'œuvre par exemple dans toutes les périphéries des grandes villes du tiers monde où s'inventent de nouvelles manières de voir la vie, dans la rencontre brutale des représentations du monde rural traditionnel et du monde occidental.

À travers le débat sur l'écologie, sur les menaces planétaires, ce sont de nouvelles représentations de l'homme, de ses rapports avec ses semblables et avec la nature, qui se cherchent. Peut-être

les représentations de demain, l'homme partie intégrante d'une biosphère fragile et solidaire de sa survie, seront-elles plus proches en certains points de celles des paysans andins que de celles de nos grands-parents.

Dans certaines entreprises, ce sont les jeunes cadres qui poussent à l'adoption d'une charte écologique. Et je pense à un entrepreneur disant qu'aucun chef d'entreprise ne pourra supporter de se faire traiter d'assassin de la nature par ses enfants quand il rentrera chez lui. C'est pourquoi les médias et l'école, lieux majeurs de la diffusion des représentations, sont appelés à jouer un grand rôle dans la période à venir.

L'imaginaire collectif est le ciment de l'action

Il n'y a pas d'actions sans imaginaire, à l'échelle individuelle et plus encore à l'échelle collective. Le rêve précède le projet et le projet précède l'action. Les sociétés tiennent ensemble par leur passé et par leur avenir, qui se situent tous deux dans l'imaginaire. Le présent divise, le passé et le futur unissent.

L'aviation a été en apparence, à son début, le résultat d'une somme d'innovations techniques, de savoir-faire artisanaux et d'audaces. La science est venue après. Mais l'aviation n'aurait pu exister sans le rêve millénaire de voler un jour. Les premiers aventuriers du ciel doivent plus à Cyrano de Bergerac qu'aux ingénieurs.

Napoléon s'élance sur le pont d'Arcole. Les troupes galvanisées le suivent. Il devient empereur et ébranle le vieil ordre européen. Napoléon s'élance sur le pont d'Arcole, les autres ne suivent pas. Il tombe et rejoint le panthéon des jeunes officiers un peu fadas.

L'action collective suppose un imaginaire partagé, puis un projet collectif, puis une stratégie.

Il faut inventer une nouvelle manière de vivre collectivement sur la planète. Il faut inventer les termes d'une future confédération mondiale, parce que c'est la condition de la survie.

Naîtra-t-elle dans vingt ans ou dans cent ans? Nul ne peut le prévoir. Mais c'est maintenant qu'il faut en élaborer l'imaginaire collectif. Pendant des siècles l'Europe a été hantée par le rêve de reconstituer l'Empire romain, et cette hantise a été une force motrice de la construction des Églises et des empires. L'invention d'un système mondial démocratique, équitable, capable de créer et de faire respecter des « règles du jeu » garantissant la paix et la préservation des grands équilibres écologiques, doit maintenant nous hanter. Cet imaginaire lui aussi s'inscrit dans les rêves millénaires de l'Occident. À nous d'aller à la rencontre des imaginaires chinois, indiens, africains pour fonder les quelques règles essentielles de la vie de demain.

Nous vivons actuellement dans une sorte de myopie tant nous avons fait de l'économie et de la technique le moteur de tout changement. L'économie sans cesse renvoie au court terme; le maniement des taux d'actualisation annule l'avenir au-delà de vingt ans. C'est ignorer les moteurs essentiels des sociétés humaines, la force des cultures et de l'imaginaire. À regarder de trop près nous nous condamnons à ne rien comprendre.

Les aptitudes des sociétés à relever les défis sont inégales

Beaucoup de transformations des systèmes bio-socio-techniques sont rendues nécessaires par les changements du contexte et du milieu. Les facultés d'adaptation des hommes et des sociétés humaines sont pour beaucoup dans l'hégémonie de l'espèce humaine sur les autres espèces vivantes. À une échelle infiniment plus modeste, c'est la capacité d'adaptation aux changements techniques et économiques, la capacité à anticiper qui sont décisives pour la survie d'une organisation.

Tous les hommes, toutes les sociétés humaines ne réagissent pas de la même manière face aux défis du destin. Certains, confrontés à une crise, sont stimulés et innovent. D'autres subissent et meurent. Prenons les sociétés rurales du Sahel. Elles sont actuellement en péril, bousculées par la sécheresse, la croissance

démographique, l'ouverture de leurs pays au marché mondial. Le statu quo leur est interdit. Face à cette crise certains groupes humains se mettent en marche, innovent, réinterprètent leurs traditions, établissant un pont entre le passé et l'avenir. D'autres se couchent, se transforment en assistés ou s'entredéchirent.

Les approches macro-économiques en vogue dans les théories du développement des années 60 ont fait long feu, car à trop privilégier des données quantitatives comme la formation de capital on a oublié combien les aptitudes des sociétés à prendre en main leur destin étaient différentes. L'exemple du Sud-Est asiatique illustre de façon saisissante la capacité de sociétés traditionnelles fortement structurées à s'approprier la modernité sous des formes originales. La diaspora chinoise sait admirablement conjuguer informatique et solidarités familiales. À plus petite échelle, les Tunisiens de Sfax transforment leur tradition artisanale en un tissu de petites entreprises alliant modernité et tradition, les Mozabites d'Algérie contrôlent une partie du commerce d'Alger tout en conservant leur attachement au Mzab et à leurs pratiques religieuses, les Mossis du Burkina-Faso réinterprètent leurs traditions d'entraide villageoise pour former des groupements de développement, les Bamikélés du Cameroun investissent, les Soninkés du fleuve Sénégal associent émigration en France et survie au développement au village. Les formes d'innovation technique et sociale sont innombrables.

À quoi tient cette différence de réaction des différentes sociétés face aux crises ? Pour une personne ou pour un village, pour une entreprise ou pour une maison tout entière, demain pour la planète, la question est vitale. La réponse n'est pas facile. La capacité à réagir positivement à la crise semble tenir à un ensemble de facteurs liés entre eux : la confiance en soi ; la cohésion du groupe et son aptitude à se mobiliser sur un enjeu commun, sur un projet ; la capacité à se projeter dans l'avenir autour d'un même imaginaire collectif ; la valeur des élites et des

dirigeants ; l'émergence de nouveaux dirigeants « mutants » capables de faire la synthèse de la tradition et du changement.

La forme de la réaction individuelle et collective face à la crise constitue à toutes les échelles, de l'individu à la planète, l'indétermination majeure. C'est là où la force des êtres vient rencontrer et utiliser à son profit le poids des choses.

Les risques technologiques majeurs, parce qu'ils sont gros d'une crise mortelle, sont aussi pour l'humanité une grande chance : la nécessité de s'unir ; la nécessité d'inventer un projet commun, à long terme. On n'y parviendra pas par un sentiment de culpabilité et d'impuissance mais par l'élan d'une utopie partagée.

Les évolutions ne sont pas linéaires

Un système bio-socio-technique n'est pas malléable. Il ne se transforme pas de manière continue sous l'effet des contraintes qui s'exercent sur lui. Ses parties ont chacune leurs propres mécanismes de reproduction. Comme un matériau rigide soumis à des contraintes les encaisse avant de se rompre quand elles deviennent trop fortes, nos systèmes résistent avant le chaos de soudains dégels. D'où cette succession d'apparentes stabilités et de ruptures soudaines.

Au cours de la dernière décennie, l'effondrement de l'Empire soviétique a pris tout le monde ou presque à revers. Dans la déclaration de Vézelay, en 1987, nous avons parlé de « l'effet de digue » : derrière une digue en terre l'eau s'accumule ; que la digue soit submergée et elle se rompt brutalement, toute l'eau accumulée se déverse.

Souvent, un système technique, scientifique ou organisationnel se perfectionne au cours des années avant de se trouver dépassé par un nouveau système, porté par de nouveaux venus qui en proposent une recomposition radicale. Ainsi, on a vécu pendant plus d'un millénaire en astronomie sur le modèle ptoléméen de la rotation du soleil autour de la terre et sur la rotation des étoiles selon des orbites circulaires. Au fil des siècles il avait

fallu imaginer un système de plus en plus sophistiqué d'orbites circulaires combinées pour rendre compte de toutes les anomalies constatées dans la trajectoire des planètes (étymologiquement, « étoiles errantes »). Puis vint Copernic avec un modèle radicalement différent.

Dans le champ politique, également, les évolutions ne sont presque jamais linéaires. L'exemple de l'Espagne à la mort de Franco est assez significatif à cet égard. Tant que le dictateur a vécu, il a gelé l'évolution politique d'un pays qui se transformait profondément. L'instauration de la démocratie, à sa mort, a permis à la société politique de se mettre rapidement à l'unisson de l'évolution sociale et économique. Mêmes ruptures dans le domaine économique. On voit périodiquement apparaître des nouvelles formes d'organisation qui ne reposent pas sur une innovation technique mais sur une combinaison différente des facteurs de production. Les supermarchés aux États-Unis au tournant des années 30, le Club Méditerranée dans le domaine des loisirs ou Ikea dans celui de l'ameublement sont significatifs de telles ruptures.

C'est dans ces termes qu'il nous faut songer à l'avenir de la planète. Actuellement, le modèle productiviste libéral triomphe, l'alternative productiviste socialiste a perdu l'essentiel de son attrait, le système économique et les entreprises ont fait maintes fois la preuve de leurs capacités d'adaptation. Pourtant, de quelque façon que l'on regarde, on ne voit pas comment cette forme de croissance, comment ce modèle productiviste pourraient se poursuivre longtemps. Des ruptures sont prévisibles, à un moment lui-même imprévisible. Tout l'enjeu est d'éviter que ces ruptures ne prennent des allures apocalyptiques qu'une voie alternative « à froid » émerge, avant d'être imposée à chaud par une crise aux conséquences incalculables.

Le métissage est une forme majeure d'adaptation

La vie, avec les êtres vivants supérieurs, a montré la voie royale de l'adaptation et de l'innovation : la reproduction sexuée. Elle permet la combinaison incessante des lignées, l'éternel métissage de famille à famille, de clan à clan, de culture à culture.

L'innovation scientifique et technique procède des mêmes principes. Elle naît souvent à l'interface de deux disciplines ou de deux techniques et est souvent introduite par des métis qui ont un pied dans deux mondes à la fois, suffisamment enracinés dans chacun d'eux pour y être crédibles et suffisamment distants pour emprunter ailleurs d'autres représentations, d'autres modèles d'action. Les spécialistes, souvent, raffinent à l'intérieur de leur domaine d'action ; ils sont les champions de l'adaptation à la marge, mais ils sont impuissants à susciter des remises en cause qui seraient une menace de leur propre position.

Pour les mêmes raisons, n'attendons pas de « spécialistes » d'un domaine ou d'un autre des réponses pour notre avenir. Il se construira en tâtonnant à partir de rapprochements inattendus. L'analyse de système telle que je l'entends n'est rien d'autre que l'affirmation de cette nécessité de métissage de l'esprit. Si elle donnait à son tour naissance à des « spécialistes », nous serions ramenés à la case départ.

Les innovations se renforcent mutuellement

Les historiens des techniques et des révolutions industrielles montrent comment des innovations se renforcent mutuellement. Renaissance, première révolution – celle du charbon et de la grande métallurgie –, seconde révolution industrielle – celle de l'électricité puis de l'électronique et de l'atome – combinent des innovations plus ou moins simultanées et interdépendantes dans les domaines techniques, culturels et institutionnels. L'innovation est souvent « frontale » : plusieurs innovations avancent de front. On le vérifie a contrario dans les pays en

développement. Que d'échecs résultant de la tentative d'introduire une innovation par « transfert technologique » coupant la technique de son contexte ! Par exemple, en milieu rural, l'intensification d'une production d'une nouvelle technique culturelle ne sert à rien si elle n'est accompagnée d'un système de financement, d'un élargissement du marché, d'un réseau de maintenance. De même, si l'agriculture biologique en France ne se développe guère, c'est faute de filières intégrées en amont et en aval de la production proprement dite : réseaux de distribution, recherche appliquée et vulgarisation, transformation des organisations agricoles.

Pour construire l'avenir de la planète, nous avons aussi à entreprendre une innovation frontale. En 1990 le groupe de Vézelay a lancé un appel à proposition au titre évocateur, *Les Douze Travaux du groupe de Vézelay*, pour bien marquer qu'il fallait concevoir un ensemble de mutations coordonnées dans les domaines des logiques sociales, des technologies, du droit, de la fiscalité, des relations entre nations, des régulations politiques.

L'innovation a besoin de réseaux pour se diffuser

L'innovation naît toujours localement. Parfois, à la manière dont les fleurs éclosent au printemps, elle semble apparaître à mille endroits à la fois parce que partout des conditions analogues sont réunies, donnant le sentiment que les fleurs se sont donné le mot. Les applications du micro-ordinateur, les mouvements de révolte dans les banlieues, les réflexions sur la complexité et les sciences cognitives constituent dans des domaines différents une illustration de cette floraison. Néanmoins, pour qu'une innovation se diffuse largement, il faut qu'elle soit portée par des réseaux. Ce peut être des réseaux commerciaux, des réseaux de télécommunication, des réseaux d'entreprises, des réseaux ethniques (le rôle des diasporas est souvent considérable), des réseaux scolaires ou de vulgarisation.

Qu'est-ce au juste qu'un « réseau » ? C'est un dispositif technique ou humain, la plupart du temps technique et humain, qui crée de la proximité malgré la distance, qui permet la circulation facile des flux d'information, de matière, de personnes et d'énergie.

En l'absence de réseau, le courant ne passe pas, l'information et l'innovation non plus. L'imaginaire ne peut être partagé. Dans les sociétés rurales, on connaît des villages qui maîtrisent une technique que le village d'à côté ignore. Dans les sociétés modernes il peut y avoir circulation d'information et d'argent à des milliers de kilomètres de distance entre personnes d'une même famille, d'une même communauté ou d'une même entreprise, tandis que l'ignorance sera de règle entre habitants du centre-ville et habitants de la banlieue ; on peut presque dire parfois « qu'ils ne vivent pas sur la même planète ».

La construction d'une conscience planétaire suppose l'existence de réseaux planétaires. Une des grandes difficultés actuelles, à l'échelle mondiale, est que les réseaux sont rarement à l'échelle du problème. La situation est paradoxale ; les réseaux de télécommunications en temps réel tissent autour de la planète une invisible toile d'araignée, mais seules les grandes firmes multinationales et, peut-être, la diaspora chinoise constituent de véritables réseaux humains mondiaux capables d'élaborer des réponses à l'échelle mondiale. Il existe bien en théorie une internationale scientifique, mais elle est faite en réalité de multiples internationales spécialisées. Du côté des religions et des mouvements spirituels, la plupart sont fortement territorialisés, comme l'islam et le bouddhisme. Le christianisme, sans doute la religion la plus mondiale, est lui-même très fragmenté. Le mouvement syndical est resté très dépendant de ses conditions de naissance, associé au modèle productiviste et organisé à l'échelle des États nationaux. Le monde paysan est compartimenté. Quelques associations, comme celle des consommateurs, ont un

certain rayonnement mondial mais n'ont aucune capacité structurante, etc.

Beaucoup de mouvements militants se plaignent du pouvoir des multinationales, voient leur main partout. La Trilatérale renouvelle dans l'inconscient collectif le mythe du complot mondial de minorités apatrides. Je crois que le pouvoir des multinationales est excessif, manque de contre-pouvoirs, mais qu'il tient avant tout à l'absence d'autres réseaux mondiaux, à l'absence d'autres points de vue construits à la même échelle, à l'absence de régulations socio-politiques appropriées. La constitution de réseaux mondiaux efficaces, de syndicats, de mouvements spirituels, de paysans, de chercheurs, de consommateurs, d'étudiants et de jeunes professionnels est bien un des défis majeurs de notre temps.

Gestion et régulation des systèmes bio-socio-techniques

La régulation d'un système est ce qui lui permet de se reproduire, éventuellement en s'adaptant. Par définition, un système est le siège de « régulations » ; les processus par lesquels les parties du système se reproduisent ; les facteurs assurant la relative permanence structurelle des relations entre les parties (sinon en quantité, du moins en nature) ; les processus par lesquels le système parvient à s'adapter face aux transformations de l'environnement.

Parmi ces régulations on peut distinguer les régulations internes et externes ; les régulations organiques et socio-politiques. Prenons l'être humain, la régulation des apports énergétiques aux différents organes, la réaction à l'agression de microbes, le maintien d'une température interne constante face aux fluctuations de la température extérieure, sont des exemples simples de régulation organique interne.

Sera régulation externe une régulation qui met en œuvre des dispositifs de commande et d'intervention externes au système considéré. Pour un enfant, la séquence a) main de la mère touchant le front chaud de l'enfant, b) prise de température, c) administration d'un médicament en est un bon exemple avec un dispositif de régulation externe avec « alerte » (la main), diagnostic (la température), puis intervention correctrice (le médicament). La distinction interne/externe est relative au système considéré. Dans l'exemple précédent, la régulation est externe pour l'enfant, mais interne pour la famille.

La seconde distinction concerne la forme de la régulation. Dans un système écologique, de nombreuses régulations se font sans l'intervention consciente de l'homme. Les chaînes de nourriture, le cycle de l'azote et du carbone, l'équilibre plantes-parasites-prédateurs sont des régulations que j'appelle organiques. Dans un système bio-socio-technique très stable, par exemple des sociétés humaines longtemps fermées sur elles-mêmes, les équilibres entre milieu, système technique et système social sont tels qu'on a envie de parler aussi de régulations organiques tant les mécanismes sociaux semblent s'être imposés au fil du temps, sans intervention « consciente ». À l'échelle planétaire il existe des régulations organiques multiples, par exemple les grands cycles géochimiques (que nous connaissons encore mal), mais il existe aussi de très nombreuses régulations conscientes de l'homme.

Les régulations socio-politiques, quant à elles, sont des actes délibérés posés par des acteurs sociaux pour assurer la reproduction du système.

La maîtrise des risques technologiques planétaires va conduire à mettre en place de nouvelles régulations socio-politiques internes démocratiques et pacifiques pour éviter que des régulations violentes, catastrophiques ou totalitaires ne se chargent de rétablir l'équilibre entre l'homme et la biosphère.

Les étapes de mise en place de nouvelles régulations

Quels sont les mécanismes de mise en place des régulations ? Une fois encore, commençons par deux exemples élémentaires.

Le premier concerne les banlieues françaises. Dans la vie quotidienne, de nombreux conflits de voisinage surgissent. Ces conflits, dans les sociétés villageoises traditionnelles, font souvent l'objet de procédures élaborées de médiation, admises par les parties en conflit et impliquant le reste du village, au sein d'une relation continue entre les groupes familiaux (il arrive que la société ait privilégié des régulations violentes, la vendetta ou la guérilla entre clans étant la norme). Dans une banlieue française réunissant des gens sans culture commune, sans passé commun, la norme locale n'existe pas. La tendance la plus fréquente est alors le recours à l'autorité et à l'arbitrage extérieurs (police, justice). À l'initiative de certaines « boutiques de droit », à Lyon par exemple, se réinventent actuellement des pratiques locales de médiation faisant intervenir des habitants-médiateurs. On voit apparaître dans cet exemple simple : 1^e un acte délibéré ; 2^e visant à introduire une nouvelle régulation moins violente et plus interne ; 3^e supposant un consensus implicite au sein des groupes et 4^e impliquant un apprentissage de cette régulation. Diagnostic, volonté, négociation, consensus, apprentissage, on est bien dans le champ du « politique ».

Le second exemple sera celui du lac suisse étudié par l'Unité de biologie aquatique de l'université de Genève (UBA). Les membres de l'UBA ont une double démarche : scientifique en tentant de modéliser le fonctionnement du « système » lac, militante en participant activement à l'Association de sauvegarde du Léman. Si je combine ces deux démarches, j'arrive à l'enchaînement qui suit. L'introduction d'une nouvelle régulation est stimulée par deux prises de conscience : celle, à court terme, de la dégradation du milieu lacustre ; celle, à plus long terme, de la réduction des avenir possibles, de la perte de « potentialités du lac » en raison de transformations pratiquement irréversibles.

Pour consolider et étayer ces prises de conscience, il faut rendre intelligible le « système lacustre » (pour rendre perceptibles les processus organiques de régulation, les processus de dégradation et les irréversibilités éventuelles) et le système socio-technique (pour mettre en évidence la nature et les insuffisances des régulations actuelles). Puis il faut faire appel à « l'opinion publique » (au sens strict des « responsables », ou au sens large de la « population ») pour susciter une évolution des représentations et déplacer ainsi les rapports de pouvoir. Troisième étape, il faut réaliser un « diagnostic » qualitatif ou quantitatif assurant une médiation entre le lac et l'ensemble des régulations nouvelles à introduire. Enfin, dernière étape, il faut mettre en place de nouvelles régulations pouvant comporter des systèmes d'observation (outils de mesure de pollutions), des nouvelles institutions gestionnaires, des contraintes s'imposant aux communes et aux particuliers, l'apprentissage de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements, la création de nouveaux savoir-faire, l'implantation de nouveaux dispositifs techniques. La mise en place d'une régulation se fait, ici aussi, par une succession d'étapes : intelligibilité, formulation des enjeux, diagnostic, « mise en scène » des intérêts contradictoires en présence, débat politique, consensus et arbitrage, création des régulations, contrôle des régulations mises en place. On y voit aussi apparaître la notion de « projet » qui organise la volonté collective de protéger le lac, et de « stratégie » ou combinaison d'un ensemble de régulations complémentaires prises dans des champs différents.

L'exemple du lac peut nous servir de fil directeur pour concevoir de nouvelles régulations socio-politiques pour la planète.

Rôle des experts dans la mise en place de régulations

Dès lors qu'il y a complexité, il y a intervention dans le champ de la régulation sociopolitique d'un nouveau personnage central : *l'expert*. Il va successivement déclencher l'alerte, contribuer à l'intelligibilité, formuler un diagnostic dans des termes qui

« parlent au cœur » (par exemple parler du lac malade, de la terre en danger...), alimenter le débat politique, orienter les médias, formuler des propositions.

La complexité du système bio-socio-technique planétaire en fait pour lui un domaine d'élection. À l'occasion de la préparation de la conférence de Rio sur l'environnement et le développement, les experts ont été sollicités de toutes parts pour délivrer leur verdict. Les uns prédisaient la catastrophe à court terme, les autres rassuraient, les derniers faisaient état de leurs incertitudes. Le rôle des experts est inévitable. Le système planétaire n'est pas immédiatement « intelligible ». Prenons l'exemple bien connu de « l'effet de serre ». Apparemment simple à énoncer, il comporte trop de contre-réactions à une augmentation conjointe du taux de CO² et de la température – l'effet des nuages, l'évolution de la biomasse, etc. – pour être facilement chiffrable sans des modélisations compliquées et controversées.

Mais cette montée en puissance des experts comporte des risques sérieux de totalitarisme, l'émergence d'une sorte de *gouvernement des experts* au service des pays ou des groupes sociaux les plus puissants. C'est ce que certains appellent la « gestion technique de la planète ». D'où l'importance, si nous voulons éviter cette version modernisée du *Meilleur des mondes*, de plaider pour des régulations démocratiques, faisant des peuples de la terre des gestionnaires collectifs de leur avenir.

Un cadre pour l'action

Les états généraux de la planète

Le système planète est fortement interdépendant mais faiblement cohérent. Les représentations que s'en font les hommes sont à la fois partielles, divergentes et peu appropriées aux défis du prochain siècle. Les stratégies des acteurs sont définies à court

terme alors que certains phénomènes écologiques ou sociaux ont des inerties très élevées. Le système mondial est fragile, il est à la merci de processus catastrophiques.

La compétition entre les nations est valorisée alors qu'il faudrait apprendre les modes de coopération propres à éviter les catastrophes. Les régulations sociopolitiques existantes, héritières des siècles passés, sont inappropriées aux nouveaux défis.

Une nouvelle « révolution copernicienne » s'impose dans notre représentation du monde.

Pour y parvenir, le groupe de Vézelay a lancé en 1988 l'idée « d'états généraux de la planète ». L'expression est inspirée bien entendu de l'histoire française de la convocation des états généraux qui donna le signal de ce qui allait devenir la Révolution de 1789.

L'analogie mérite qu'on s'y attarde un instant. Le royaume de France était alors en pleine crise financière, en banqueroute. Plusieurs tentatives de ravaudage du système politique et fiscal avaient échoué. Entre l'égoïsme et le conservatisme des élites, noblesse et clergé, la fronde des parlements, le système était bloqué. Le mode de représentation de la société, directement issu de la France féodale, ne correspondait plus à la réalité sociologique et économique de cette fin du XVIII^e siècle. On eut alors recours à l'imaginaire collectif : les états généraux n'avaient pas été convoqués depuis plus de cent cinquante ans. Le travail commença au niveau des provinces, mais l'unité intellectuelle profonde était assurée par la diffusion, dans la bourgeoisie et dans l'aristocratie, des idées des philosophes du siècle des Lumières. On connaît la suite, l'élaboration des cahiers de doléances, la réunion à Versailles, le tiers état qui prend conscience de sa force, l'Assemblée constituante puis législative, la chute de la royauté.

Le temps est maintenant venu d'états généraux de la planète, conçus non pas comme un événement médiatique mais comme

un processus conduit sur une dizaine d'années, permettant de faire émerger de nouvelles formes de régulation planétaire.

Les seules logiques sociales structurantes sont à l'heure actuelle celles des entreprises multinationales, les seules qui soient à l'échelle des problèmes. Pour le reste, les cultures, les organisations, les politiques nationales ou supranationales viennent se combiner, s'entrechoquer, se contredire. Les parties du système planétaire se reproduisent selon des mécanismes contradictoires entre eux. Les grands phénomènes écologiques ont un rythme cyclique; la population et l'exploitation des ressources croissent, de façon parfois exponentielle; les États et les systèmes politiques cherchent avant tout à persévérer dans leur être.

Ces processus divergents conduisent à terme plus ou moins lointain à la catastrophe. On peut toujours adopter un cynisme souriant en disant: « Jamais l'humanité n'a su réagir à l'avance à une catastrophe; attendons qu'elle arrive et alors la réaction s'organisera »; on peut se réfugier dans l'optimisme en pensant que la science et la technique sauront résoudre les problèmes créés par la technique; assimiler comme certains la planète à un être vivant capable de réactions, y compris celle de se débarasser d'une humanité décidément bien agressive.

Je crois pour ma part l'humanité capable de réagir à temps, de concevoir des modèles de développement et les régulations de demain, bref capable de s'élever d'un coup dans la conscience qu'elle a d'elle-même. Tout le problème est d'organiser la prise de conscience collective, puis le processus de transition, les ruptures nécessaires, les dialogues et les solidarités au sein d'un monde à la fois interdépendant, divers et éclaté. Cela suppose un projet, une stratégie, des méthodes.

Comment concevoir pour cela le processus de préparation des états généraux ?

Je voudrais, pour bien me faire comprendre, prendre l'exemple familier de la gestion d'une nation. C'est pour l'instant le système bio-socio-technique le plus complexe que nous

soyons accoutumés à gérer. Au cours du XVIII^e siècle s'est élaborée la doctrine de la séparation des pouvoirs. Selon cette approche, telle qu'elle est pratiquée dans la plupart des pays démocratiques, la représentation des intérêts se fait majoritairement sur une base géographique. La régulation du système s'organise à différents niveaux géographiques, chaque niveau « supérieur » définissant en principe le cadre stratégique dans lequel s'exerce l'autonomie du niveau d'en dessous. À ces différents niveaux, depuis la commune jusqu'à la communauté européenne, une fonction « politique », législative, assure la confrontation des intérêts en présence et met en place les modalités de négociation entre ces intérêts (l'affrontement politique démocratique et l'élaboration de « majorités » en étant la partie la plus visible) tandis qu'une fonction « technique », exécutive, est chargée de concevoir et de mettre en œuvre dans les différents domaines les régulations nécessaires. La « stratégie » proprement dite, où se combinent la fonction politique et la fonction technique, se fait au point de rencontre des deux démarches, donc au « gouvernement ».

Plus la société devient complexe, plus les interdépendances entre les parties du système sont fortes, plus le mode de régulation simple qui fonde la démocratie locale et nationale devient insuffisant. Prenons par exemple le cas de la France dans l'Europe et dans le monde. Le découpage de la société en territoires autonomes – la commune, le département – et le découpage des régulations en départements ministériels et en services administratifs ne suffisent plus pour représenter les intérêts en présence, pour assurer les négociations entre ces intérêts et pour gérer les interdépendances.

Au plan politique se constituent des territoires en poupées russes. Des instances de régulation plus ou moins démocratiques se forment à chaque niveau: l'ONU au niveau mondial, la Commission européenne au niveau continental, la nation, la région, le département, l'agglomération parfois, la commune.

Entre chaque niveau, de difficiles compromis de compétence et de pouvoir. Les débats sur la décentralisation en France et sur le renforcement des compétences de la Commission européenne avec le traité de Maastricht montrent combien il est difficile de concilier la démocratie locale avec la gestion des interdépendances et des solidarités.

Au plan administratif et technique, le découpage ministériel s'avère inadapté et se multiplie, avec des succès inégaux – réformes administratives, appels incantatoires au travail interministériel et foisonnement d'instances de coordination.

La création après la guerre du Commissariat général au Plan et du Conseil économique et social reflète aussi le souci de disposer d'autres lieux que le parlement – et sa base de représentation géographique – pour mettre en scène et faire dialoguer les forces économiques et sociales, pour formuler des perspectives d'avenir. Au fil des années, la concentration économique croissante a fait perdre de l'intérêt à beaucoup d'instances de représentation. Je pense par exemple à la chambre syndicale de la sidérurgie qui représentait avant-guerre plusieurs centaines de membres... quand toute la sidérurgie ou presque est maintenant contrôlée par un seul groupe industriel. Les négociations ont inévitablement changé de niveau et de forme; les régulations qui s'opéraient à l'intérieur de la chambre syndicale s'effectuent maintenant à l'intérieur du groupe industriel lui-même, mais la nécessité d'une confrontation avec les autres intérêts demeure.

Nous disposons donc actuellement de régulations socio-politiques de trois ordres: l'ordre politique à base territoriale, qui fonde la démocratie et crée le droit, l'ordre administratif et l'ordre judiciaire qui assurent la mise en œuvre du droit, l'ordre socio-professionnel.

Changeons maintenant d'échelle en passant de la nation à la planète. Les tentatives de régulation par partage des zones d'influence ne datent pas d'hier. Leur première expression planétaire date, à ma connaissance, du XVI^e siècle, du partage du globe

entre l'Espagne et le Portugal coloniaux sous l'égide du pape, au temps où montait la puissance européenne. Mais il ne s'agissait encore que de partage de territoires, pas de gestion des interdépendances. Après la Première Guerre mondiale les tentatives de régulation de la planète se sont faites plus précises mais ne concernaient encore que le volet socio-politique du système biosociotechnique mondial. Depuis cinquante ans, les initiatives se sont multipliées, les institutions, conventions et traités internationaux ont prospéré, foisonné. Le contact avec les institutions internationales donne toujours un sentiment mitigé de sublime et de dérisoire: de sublime car les enjeux sont immenses; de dérisoire, car l'enjeu est vite noyé dans une pesante machinerie bureaucratique et politique où le partage des rentes et des privilèges devient parfois une finalité. Il ne faudrait pas pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain. Dans le domaine du droit, par exemple, sont en train de s'inventer sous le vocable de « lois molles » (traduction approximative de l'anglais *soft law*) des procédures nouvelles de régulation. Qu'il s'agisse de la mer, des contentieux transfrontaliers, de la protection des espèces en danger ou de la couche d'ozone, ces régulations comportent toutes les composantes décrites à propos des régulations socio-politiques d'un lac: prise de conscience; diagnostic parlant au cœur; effort de représentation d'ensemble du système; mise en scène des intérêts en présence et organisation de la négociation entre eux (avec tout le problème de la « représentation des intérêts des non-humains » – les poissons, les éléphants, la couche d'ozone...); mise en place d'un ensemble de dispositifs techniques, juridiques et politiques permettant d'assurer les nouvelles régulations et leur contrôle.

Toutes ces structures, tous ces apprentissages constituent le terreau à partir duquel fleuriront demain ou après-demain de nouvelles régulations qui seront à l'échelle des problèmes. Il me semble que nous sommes à l'heure actuelle un peu dans la situation de l'astronomie juste avant la révolution copernicienne. La

représentation dominante reste celle de territoires nationaux gérés comme autant de prés carrés, d'États propriétaires de leur territoire. Il faut maintenant se préparer à un changement de représentation, en sachant tout le temps nécessaire, tous les obstacles à surmonter, tous les Galilée à condamner avant qu'il ne s'impose.

La préparation des états généraux doit s'inscrire dans cette dynamique. Elle devrait, à notre sens, s'opérer selon trois voies convergentes reflétant ce que sont les trois ordres de régulation à l'échelle d'une nation : l'ordre politique à base territoriale, l'ordre administratif et judiciaire, l'ordre socio-professionnel. Les trois voies convergentes sont donc la voie « géographique », la voie « sectorielle » et la voie « collégiale ».

La « voie géographique » préfigure une future gestion politique démocratique de la planète. La politique grecque était l'art de gérer la cité. La géotique sera l'art de gérer la planète. La voie géographique met en scène la diversité du monde et les solidarités indispensables entre les différents territoires et les différents niveaux géographiques. La guerre du Golfe a révélé les insuffisances du système international actuel : absence de séparation des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire ; sous-représentation des intérêts et des points de vue des tiers-mondes. La conférence de Rio sur l'environnement et le développement a été dominée par le point de vue des pays du Nord qui refusent de mettre en cause, même à la marge, leur propre mode de développement mais sont prêts à conditionner leur aide au développement des pays pauvres à la protection par ceux-ci de leur environnement. Je crois que « l'échelon » régional, subcontinental, sera dans l'avenir le niveau stratégique de la représentation des intérêts territoriaux, de la diversité des cultures, de la gestion des territoires. C'est là sans doute que doivent se rencontrer, s'articuler les approches locales et les approches planétaires. Avec des ensembles subcontinentaux peu nombreux un dialogue mondial

réel peut naître. Ce sera toujours impossible avec près de deux cents pays de tailles aussi disparates que le sont actuellement les États-nations. En apparence, les mouvements de repli identitaire de ces dernières années vont en sens inverse. Je crois que ce sont plutôt les signes avant-coureurs d'une recomposition plus profonde. Face à des États qui ont imposé une normalisation autoritaire sur tout un territoire, la revendication du droit à l'identité et à la diversité, à la gestion locale des affaires locales, se manifeste avec vigueur ; elle n'est pas incompatible avec une intégration confédérale au sein d'ensembles plus vastes. Je crois nécessaire de faciliter le dialogue à l'échelle des ensembles sous-continentaux pour faire émerger les priorités et les modes de pensée de chacun, pour voir quelles règles du jeu pourraient se définir à cette échelle.

Prenons l'exemple de l'agriculture. Le GATT, en poussant à l'uniformisation et à la concurrence, rend impossible la recherche d'une agriculture soutenable, plus respectueuse de l'environnement, moins génératrice de déserts physiques et humains. Il faudra tôt ou tard en venir à des marchés régionaux, reliés entre eux par une politique d'échanges équilibrés et de gestion des stocks. C'est à cette échelle régionale que les règles de protection de l'environnement et les politiques d'évolution du monde agricole s'élaboreront.

La « voie sectorielle » est la démarche par laquelle doivent s'inventer les dispositifs de tous ordres, juridiques, politiques, fiscaux, culturels, éducatifs, économiques, institutionnels, scientifiques et techniques nécessaires à une gestion démocratique et prospective de la planète. Les experts y ont leur place, historiens du changement social comme physiciens du globe, économistes, comptables et fiscalistes, comme juristes et pédagogues. L'objectif est de contribuer à cette innovation « frontale » dont j'ai parlé à propos de l'évolution des systèmes bio-socio-techniques. Trois fronts majeurs se trouvent ouverts : « penser et vivre » autrement, « produire » autrement, « gérer » autrement.

« Penser et vivre autrement. » Comme je l'ai dit plus haut, les changements culturels sont décisifs dans l'évolution des systèmes : se représenter notre monde comme un vaste système bio-socio-technique ; fonder nos sociétés sur d'autres valeurs et d'autres logiques sociales ; préférer la coopération à la compétition ; rompre le cercle infernal de la création de nouveaux besoins ; compléter le « nécessaire » par le « suffisant » ; dans le développement, préférer la recherche de l'harmonie à celle de la croissance, préférer le beau au grand ; initier tôt les enfants à la compréhension du monde (au sens étymologique de saisir ensemble) ; valoriser la diversité des cultures et des modes de vie au même titre que la diversité génétique ; bâtir une éthique du vivant ; refuser avec entêtement un monde absurde où une minorité a toujours plus et une majorité souvent moins.

« Produire autrement. » Concevoir à toutes les échelles un développement moins gaspilleur, plus respectueux des interdépendances et du long terme ; introduire le souci des générations futures dans les choix du présent ; canaliser la créativité des hommes et des femmes vers des connaissances et des modes de production correspondants aux défis de demain, vers une nouvelle révolution technique ; réorienter vers la survie et la préservation des équilibres planétaires les énergies colossales consacrées à l'armement.

« Gérer autrement. » Bâtir des systèmes appropriés de normes et de contrôle aux différentes échelles géographiques, en privilégiant l'échelle continentale ; introduire l'état de la planète et de l'environnement dans les comptes des entreprises, des nations et de la planète ; envisager les premiers éléments d'une fiscalité mondiale taxant la consommation d'énergies non renouvelables et les dépenses d'armement ; concevoir et discuter les dispositifs politiques conciliant la démocratie avec la prise en compte des interdépendances et du long terme.

La « voix collégiale » vise à mettre en scène, à représenter les différents intérêts en présence. L'un des obstacles majeurs tient à la

rareté des réseaux mondiaux. Essayons un instant d'imaginer un « comité économique et social » à l'échelle de la planète. Comment les agriculteurs, les mouvements spirituels et religieux, les jeunes, les producteurs, les milieux scientifiques, les minorités culturelles et ethniques, les milieux professionnels s'y trouveraient-ils représentés ? Quel dialogue pourrait se nouer entre eux ? On parle de plus en plus de « société civile » mais de façon étrangement réductrice, comme si la société était représentée simplement par un monde associatif, certes dynamique mais ne représentant qu'une minorité militante, et dont seraient exclus les Églises, les syndicats, les organisations professionnelles !

Alors, la tenue des états généraux de la planète pour l'an 2000, une utopie de plus ? Je suis convaincu que non. Un journaliste m'avait dit en 1988, lors de la présentation de l'appel de Vézelay : « Les dinosaures ont bien disparu, pourquoi pas les hommes ? » J'avais répondu : « Parce que nous ne sommes pas des dinosaures. »

Mardi **L'État est-il capable d'évoluer ?**

La crise de l'action publique est mondiale. Budgétivore, bureaucratique, corrompue, incompétente, sclérosante, mal gérée, l'action publique est la première cible des ajustements structurels et de la vague néolibérale. La critique est souvent justifiée, quoique les situations soient profondément différentes d'un pays et d'un continent à l'autre. C'est, en cette fin de siècle, un défi mondial que de reconstruire une action publique de valeur. Notre avenir réside moins dans le développement économique et technique que dans la capacité des sociétés humaines à se doter de régulations publiques intelligentes, à différentes échelles, dans un monde complexe, diversifié et interdépendant.

La qualité de l'action publique – sa capacité à se mettre à l'écoute de la société, à faire émerger des projets collectifs, à prendre en compte le long terme, à construire médiation et partenariat, à conjuguer l'égalité des citoyens devant la loi et le respect de la différence – est à la fois une des meilleures mesures du niveau réel de développement d'un pays et la condition de ses

autres formes de développement. Dans le monde, la gestion des villes et tout particulièrement des métropoles constitue l'un des défis les plus pressants de la gestion publique et l'une des meilleures mesures de sa qualité.

Éloge de l'administration française

J'ai travaillé vingt ans dans l'administration française, et j'ai très rarement eu à travailler avec des paresseux ; j'ai toujours vu des gens prêts à se « défoncer », sans que cela leur apporte rien de plus dans leur carrière, à condition qu'on leur propose un sens collectif réel à l'action. En revanche, j'ai trop souvent vu des services mal dirigés et mal organisés, des patrons peu soucieux de la gestion des ressources humaines, des pesanteurs administratives et des archaïsmes retirant toute possibilité de pertinence à l'action publique, une sous-utilisation voire un mépris des talents et de l'expérience. La mémoire collective est mal gérée comme si la continuité du service public en tenait lieu. Manque aussi trop souvent le courage face aux contradictions du discours politique, la réflexion collective face aux finalités réelles de l'action. L'enfermement dans le champ étroit des compétences administratives assure le confort intellectuel au détriment de l'utilité sociale. Le cloisonnement entre les bureaux traitant des divers aspects du même problème nuit à la pertinence de son traitement. Le bourgeonnement invraisemblable de structures de coordination aussi éphémères qu'incapables d'impulser de réelles transformations tient lieu de réforme administrative. La tutelle préfectorale sur les services, les attitudes « régaliennes » à l'égard des partenaires, la propension de l'administration centrale à « délivrer des messages » sur des domaines qu'elle ne connaît pas, la paralysie résultant de la toute-puissance du ministère des Finances révèlent l'archaïsme de l'organisation. La coupure entre services d'étude et services opérationnels ne facilite pas le

lien entre réflexion et action. La sécurité exceptionnelle de l'emploi endort l'initiative au lieu de la libérer. Des petits marquis prétentieux et surdiplômés parlent avec autorité de ce que la vie ne leur a pas appris.

Malgré tous ces défauts mille fois recensés, je suis attaché au service public.

Plus je pratique les administrations étrangères, et plus je mesure le caractère assez exceptionnel de la tradition française de service public.

Sans vouloir caresser la bête dans le sens du poil, voici deux anecdotes.

Je discutais il y a un an avec un haut fonctionnaire allemand. Il me dit : « L'Europe se fera par la fonction publique française. » J'étais un peu interloqué. La différence entre les fonctionnaires français et allemands, me dit-il, c'est que les premiers lisent et que les seconds regardent la télévision.

Et, en 1990, un important chef d'entreprise grec me disait : « L'Europe se fera par la haute fonction publique française, car, à Bruxelles, la plupart des fonctionnaires sont là pour défendre les intérêts étroits de leur pays ; les fonctionnaires français en général ont le sens de l'État et du bien commun. »

Petits rayons de soleil dans une ambiance plutôt morose, mais je crois que mes interlocuteurs, au-delà de leur évidente francophilie, ne cherchaient pas à me faire plaisir. Ils ignoraient d'ailleurs que j'étais issu de la fonction publique. Ils exprimaient, je crois, un sentiment diffus, assez largement partagé. À travers les siècles, la centralisation monarchique contre la féodalité puis la Révolution française, s'est forgée une tradition solide de service public qui a d'innombrables défauts mais qui constitue néanmoins une valeur assez exceptionnelle dans le monde d'aujourd'hui.

Une crise mondiale de l'action publique

Les années 60 ont été celles de l'État triomphant. Dans le tiers monde, planification et capitalisme public semblaient la voie royale du développement, et, dans les pays développés, les États semblaient de plus en plus capables d'encadrer les économies nationales, d'assurer le plein emploi et les transferts sociaux nécessaires.

Vingt ans après, changement de décor. Les années 80 ont été celles du procès de l'État. État grignoté « par le haut » avec l'importance croissante des institutions supranationales; « par le bas » avec la montée des pouvoirs locaux. État contesté: dans son monopole de gestion de la société par le renouveau des mouvements associatifs; dans sa capacité à organiser l'économie, par la faillite des économies centralisées du bloc socialiste et les désillusions du développement du tiers monde; dans sa légitimité à incarner le progrès et la raison, par l'affirmation des différences culturelles, religieuses et ethniques. État laminé, enfin, entreprises et services publics ont été les premières cibles des ajustements structurels. Et pourtant, jamais peut-être le besoin « d'État » – au sens large du terme – n'aura été aussi fortement ressenti qu'en cette fin du XX^e siècle. Jamais n'auront été autant désirées des capacités d'arbitrage et de régulation des forces économiques et sociales, la protection de l'environnement, la gestion harmonieuse de l'espace, la lutte contre les exclusions. C'est moins le principe même de l'État qui a été mis en cause que les formes concrètes selon lesquelles le principe s'incarnait. Les débats des années d'après-guerre sur « plus ou moins d'État » prenaient volontiers une forme dogmatique. Le temps du dogme est dépassé. D'un côté c'est l'échec général des économies dirigées, et, de l'autre, le discours libéral revenu à la mode se voit contraint de jeter un voile pudique sur le fait que les réussites économiques fulgurantes, notamment en Asie du Sud-Est, ont été permises par des États forts, interventionnistes.

Le débat s'est lentement déplacé de « plus ou moins d'État » à « quel État ? ». Il s'organise autour de trois grandes questions: la place des États nationaux dans une économie mondiale; l'émergence d'une conscience d'État et d'une fonction publique compétente dans les pays en développement; les relations entre État et société.

Place des États nationaux dans une économie devenue mondiale. Le mythe de l'État organisant les économies nationales s'éteint peu à peu. Les États, dans ce contexte, sauront-ils être autre chose que les voyageurs de commerce des grandes firmes qui ont leur base principale sur le territoire national ?

Émergence d'une conscience d'État. La construction des États occidentaux, la mise en place d'une administration compétente et dévouée au « bien public » a pris des centaines d'années. Dans la plupart des pays en développement, les intérêts familiaux, ethniques ou régionaux continuent à tenir un rôle déterminant dans le jeu social. L'administration, mal payée, obligée pour survivre d'exercer un deuxième emploi, souvent nommée sur une base clientéliste, est le jouet des classes dominantes et sait mieux freiner qu'entraîner. Mais les sociétés se construisent dans la durée, et une conscience d'État se fait jour petit à petit.

Relations entre État et société. Fini, bien sûr, le temps où il suffisait de qualifier une démocratie de populaire pour en conclure que l'État était au service du peuple. On attend des États qu'ils sachent être au service d'une société complexe, diverse, où les pôles d'initiatives sont nombreux, tout en étant capables de politiques volontaires, conduites sur une longue période.

Mais si le discours sur la modernisation de l'État est désormais à l'ordre du jour dans de nombreux pays, la réflexion concrète sur le management public a pris du retard, et ce relatif immobilisme contraste avec les mutations rapides qui interviennent dans les modes de gestion des entreprises.

On ne fait rien sans grandes ambitions

On ne travaille pas efficacement sans plaisir, sans sens et sans liberté.

Chacun d'entre nous a soif de pouvoir, soif d'être en prise sur des réalités, soif d'une maîtrise de sa propre destinée. Mais le pouvoir, c'est comme le cholestérol : il y a le bon et le mauvais ; derrière le même mot, deux modèles implicites forts différents.

Le premier modèle considère le pouvoir comme une sorte de gâteau à partager, un jeu à somme nulle. Le pouvoir que je prends est du pouvoir dont je prive un autre. C'est le modèle bureaucratique du pouvoir, qui porte la plus grande attention à « qui signe » et « qui décide », à la délimitation et à la défense des territoires, aux prérogatives symboliques et aux attributs apparents du pouvoir. C'est cette conception du pouvoir qui donne naissance à des représentations fantasmatiques de la décision, qui fabrique le concept étrange de « décideur », qui alimente des débats sans fin sur les responsabilités respectives du technicien et de l'élu dans la décision.

Le deuxième modèle considère le pouvoir comme un acte, en général collectif, de prise sur le destin. Il consiste non pas à choisir entre des avenir possibles mais à en construire un. Dans ces conditions, les pouvoirs ne se concurrencent pas, ils s'additionnent. La décision n'est plus un acte instantané, le moment fugace et illusoire du choix, mais le processus par lequel demain se construit. Ce pouvoir-là est toujours à l'affût des alliances et des créativités, il gère l'information comme un bien qui fructifie en s'échangeant, non comme une rente qui se déprécie en se partageant. C'est au pouvoir de ce second type que j'ai aspiré tout au long de ma carrière professionnelle. Je voudrais l'illustrer par quatre ambitions, correspondant à quatre de ces moments.

Le premier se situe à la fin des années 60, quand j'étais chercheur. À l'issue de mes études, parvenant petit à petit, grâce à mes amis et collègues, à me déprendre des attitudes trop

rationalistes, je me mis à prendre goût au détour. À apprendre que les « objets » de l'aménagement, les bâtiments, les rues, les quartiers, les villes s'inscrivaient dans la tête des gens avec de tout autres images, de tout autres cohérences, en fonction de leur propre histoire : contrainte, commodité, manque de maîtrise, frustration, opportunité, plaisir, mépris, statut, vie, mort, agression... J'ai appris, et j'y reviendrai, que dialoguer devait, pour l'administration, consister non à faire venir l'autre à soi mais à l'aller voir. Que l'ambition du service public devait être en permanence d'accepter le détour, la subjectivité de l'autre pour rechercher un sens collectif.

Le second moment se situe dans les années 70. Nous étions chargés de la planification urbaine et de l'aménagement de Valenciennes. Les procédures étaient à l'époque décalquées du Schéma directeur de la région parisienne élaboré au début de ces années par Paul Delouvrier et ses services. Elles avaient été conçues pour organiser le développement d'agglomérations en croissance. Nous nous trouvions, nous, dans une région engagée dans une grave crise industrielle donc sociale, culturelle, financière, démographique.

En tant que serviteurs de l'État, devons-nous mettre en œuvre les procédures nationales ou les subvertir en partant des réels problèmes de la région ? Face à une érosion lente où les « élites » potentielles de la région la quittaient, les services de l'équipement constituaient l'un des lieux de recrutement de jeunes professionnels ; devons-nous attendre les orientations d'un monde politique local passablement vieilli ou devons-nous prendre des initiatives, au risque d'être accusés de « politisation » ? lorsque la crise est devenue ouverte, voire violente, au moment de la fermeture des hauts-fourneaux de Denain, et que l'administration préfectorale s'est engagée dans de la régulation politique pure – qu'importe demain pourvu que le calme règne aujourd'hui –, devons-nous nous engager dans la même voie ?

Notre choix fut vite fait : l'adaptation de la démarche planificatrice aux enjeux locaux réels plutôt que l'application mécanique de procédures inadaptées. La multiplication des initiatives de concertation sans attendre du pouvoir politique qu'il les prenne. L'affirmation d'une stratégie globale de conversion, débordant largement le cadre de nos compétences administratives. Le pari du long terme, parfois au prix du conflit. Le devoir de pertinence et l'utilité sociale l'emportant sur le devoir de réserve.

Le troisième moment se situe au début des années 80, au moment de la loi sur la décentralisation. L'ambition, là, était d'inventer des formes de régulation de la société française qui fussent à la fois démocratiques, solidaires, efficaces au plan de la gestion, cohérentes avec l'inscription dans un espace européen de plus en plus intégré. La aussi, nous avons largement échoué, mais le souvenir n'en est pas amer pour autant. Une fois encore, il y avait projet et sens, donc plaisir et passion.

Le quatrième moment se situe entre 1983 et 1985. En arrivant au pouvoir, François Mitterrand a voulu mettre en pratique ses propos sur la revalorisation du prix des matières premières, mesure d'équité à l'égard du tiers monde. Le sort tomba, sinon, comme dit la chanson, « sur le plus jeune », du moins sur le plus proche. Et ce fut l'accord franco-algérien sur le prix du gaz naturel. L'accord était complété par un principe d'échanges équilibrés, l'Algérie s'engageant à passer avec la France un montant de marchés équivalent. Cette transaction intelligente fut traduite par trois accords « sectoriels », Habitat, Transport et Agriculture. René Loubert fut le principal artisan de la conception des deux premiers. Ils comportaient une série de clauses innovantes : l'implication des administrations des deux pays dans le suivi de la mise en œuvre de contrats commerciaux entre opérateurs français et algériens ; l'articulation étroite entre coopération économique et technique. Nous savions que nous vivions une époque décisive pour les relations, entre l'Algérie et

la France : les dernières années où les élites au pouvoir en Algérie étaient massivement francophones ; donc le dernier moment pour inventer des relations intimes mais exemptes de paternalisme. Nous avons vécu des moments passionnants, des avancées, des négociations où les non-dits – notamment ceux des « commissions » – étaient omniprésents mais où s'inventaient un nouveau métier, des discussions sur la manière d'associer de façon équilibrée et efficace les entreprises algériennes et françaises, des séminaires d'échanges d'expériences, des tentatives de transferts technologiques. L'ambition était immense : remplacer une coopération schizophrène, où relations commerciales et coopération technique s'ignorent mutuellement, par une approche globale, à long terme, des relations entre deux pays condamnés au dialogue par l'histoire et la géographie. Là encore, l'échec a été très largement au rendez-vous. Ni le gouvernement algérien ni le gouvernement français n'ont réellement voulu se donner les moyens de réaliser l'ambition des accords signés, d'impulser des deux côtés de la Méditerranée les innovations nécessaires pour y parvenir.

Ce qui me frappe, à travers la succession de ces semi-échecs, c'est qu'aucun d'entre nous n'en garde de l'amertume. Ce fut à chaque fois une ambition qui avait un sens et c'est ce sens qui nous portait. Pour chacun cela reste un moment privilégié, fondateur, de la vie professionnelle. Ce n'est pas l'échec qui fait mal, c'est l'absence d'ambition.

La modernisation de l'État et la fable du pompier pyromane

Modernisation. Ce mot, quand il n'est pas suivi d'un substantif, m'a toujours paru le degré zéro du discours politique. « Soyons moderne. » « Faisons moderne. » En quoi serait-ce un objectif, plus que « être fidèle à nos traditions » par exemple ?

La nécessité du changement, de la modernisation, ne s'impose que si les objectifs à atteindre sont clairement énoncés et s'ils sont partagés par tous, s'ils font partie d'un imaginaire collectif.

Les principaux objectifs d'évolution de l'État pour les décennies à venir me paraissent en France être, par ordre croissant d'importance :

- l'amélioration de l'efficacité (à condition de bien s'expliquer sur cette efficacité) et une meilleure gestion des ressources humaines. Modernisation importante, certes, mais qui ne peut se mener seule, faute de quoi on tombe dans une approche purement instrumentale, en oubliant que les hommes ne se mettent en mouvement que pour des causes qui parlent à leur cœur ;

- le renforcement de ses capacités stratégiques, de l'aptitude à prendre à bras-le-corps les problèmes de la société en même temps que le desserrement de l'emprise étatique sur la gestion quotidienne ;

- la transformation des rapports entre État et société : plus de dialogue et d'action partenariale avec les personnes, avec le monde associatif, avec les entreprises ; moins d'autoritarisme et de paternalisme.

Ce troisième objectif, le plus difficile à atteindre, suppose une véritable mutation culturelle. Est-elle possible ? Mon sentiment est qu'elle est rendue pratiquement impossible par ceux-là même qui l'appellent de leurs vœux et se comportent en pompier pyromane.

Un ministère, en effet, est une organisation vaste et complexe, comparable par sa taille et par les difficultés d'évolution qu'il rencontre aux plus grandes entreprises. Celles-ci, confrontées à la concurrence mondiale, ont dû s'adapter, et leur exemple – je ne dis pas leur modèle – aide à réfléchir aux conditions à réunir pour réussir une évolution en profondeur : l'existence d'un dirigeant et d'une équipe de direction qui s'investissent durablement dans cette tâche ; une politique cohérente conduite dans la durée ; une clarification des tâches et des enjeux

de chacun ; un équilibre subtil entre responsables de produits ou de territoires et responsables fonctionnels ; une vision claire des métiers et de la culture auxquels on veut aboutir ; la fixation rigoureuse des priorités.

Une entreprise sait bien ce que risque de lui coûter une valse de présidents, des hésitations sur la stratégie, des barons qui se neutralisent, une fusion mal digérée.

J'ai eu la chance, à deux ans de distance, d'effectuer une mission pour deux ministres de l'Équipement successifs et de bords opposés que je tiens également sérieux, Pierre Méhaignerie et Michel Delebarre. Aux deux, j'ai fait la même réflexion : « Monsieur le Ministre, vous êtes à la tête d'une organisation d'une taille comparable à celle de Saint-Gobain, quels moyens vous donnez-vous pour la faire évoluer ? » Et la réponse fut dans les deux cas à peu près la même : « Je n'en ai pas les moyens, je n'ai pas la durée, les jeux politiques ne s'y prêtent pas. »

Je voudrais pointer quelques aspects particulièrement voyants de cette incapacité.

Des choix de structure tournés vers le passé

La décentralisation constituait une merveilleuse occasion de moderniser l'État. L'esprit en était excellent : les affaires doivent se décider au plus près des citoyens et sous leur contrôle. Mais elle a été catastrophique dans le choix des niveaux territoriaux. Choisir la commune et le département comme échelons principaux de la gestion de la France de demain et faire l'économie d'une réforme de la fiscalité locale, c'était certainement satisfaire le monde politique mais sans doute ne pas se préparer à l'avenir. Et il va maintenant falloir des années de contorsions des discours et des lois pour instaurer d'autres niveaux de coopération intercommunale tout en proclamant bien fort qu'on respecte l'autonomie de chaque commune.

Un mode de direction peu propice à l'exercice des responsabilités

Un « patron », le ministre, qui a d'autres chats à fouetter et se passionne rarement pour ce qui lui paraît être de l'intendance. Un cabinet, fait de jeunes talentueux mais qui pensent, dès le jour de leur entrée en fonction, à la manière dont ils se recaseront à la sortie. Cabinet pléthorique qui doublonne les administrations centrales et déresponsabilise les chefs de service sans se substituer à eux dans l'animation effective des directions. On ne saurait mieux inventer pour qu'aucun capitaine ne prenne la tête du navire. On arrive d'ailleurs à « faire plus fort » lorsqu'il y a à la fois un ministre et un ministre délégué : chacun a bien entendu, au sein de son cabinet, un correspondant sur les mêmes sujets. Certains bons esprits ont dénombré en France cent cinquante directeurs d'administration centrale pour six cents membres « officiels » des cabinets, soit sans doute près de neuf cents membres au total en comptant les « officieux ». Soit six membres de cabinet ministériel par directeur. Six personnes qui vont lui poser des questions, lui demander des notes pour le lendemain. On tuerait la bête pour moins que cela. Quel temps reste-t-il pour animer la mutation d'une direction ?

Une gestion des hommes peu propice à l'innovation

J'ai vu monter au sein de l'État, en vingt ans, la prime à la régulation sociale et politique, la sanction à l'égard de tout ce qui innove réellement, ose se poser la question de la pertinence de l'action ou défier un notable local.

Une administration, comme un pays ou une entreprise, périt si elle expulse, dégoûte ou fait rentrer dans le rang les porteurs d'innovation. « Régulation, régulation », me répétait un jour un directeur d'administration centrale. Je lui ai demandé : « Où est le moteur ? » Un chef d'entreprise sait bien l'importance d'attirer et de mobiliser de jeunes élites et que la force du projet, la possibilité de partager une aventure ambitieuse comptent plus pour cela que la rémunération. Les « grands corps de l'État » sont de

plus en plus ouvertement des lobbies, et le passage dans l'administration un tremplin pour aller ailleurs.

Des préfets au rôle ambigu

Le renforcement de leur autorité sur les administrations locales a été un lot de consolation pour la perte de leur pouvoir sur les collectivités locales plus qu'une stratégie de modernisation des services territoriaux. De ce fait, ils ne sont ni de réels « gouverneurs », ce qui supposerait leur rattachement direct au chef du gouvernement et poserait crûment la question de leur légitimité face aux présidents des régions, ni les animateurs régionaux de la concertation entre administrations, car cela exclurait leur autorité hiérarchique sur les services et demanderait d'autres compétences et un autre style. Le système préfectoral est devenu le symbole d'une répartition équivoque des responsabilités qui favorise la dilution ou la neutralisation des initiatives. On parle sans arrêt de coordination interministérielle, mais elle est en général conçue en termes de coordination des chefs de service et de renforcement de la tutelle préfectorale. Sous cette forme, elle sera toujours inopérante, illusoire, chaque administration étant en position défensive et cherchant à protéger son pré carré. Il faudrait au contraire développer des pratiques informelles mais plus effectives de coopération entre services territoriaux. Il faut que les administrations apprennent à identifier et à analyser ensemble des problèmes par essence « interministériels » comme l'exclusion sociale, la gestion urbaine, les jeunes, l'insertion des minorités, le développement local, l'aménagement du territoire, etc. Et cette capacité se situe « en amont » de toute décision, de toute prise en charge sectorielle des problèmes. Et il faut qu'elles développent « en aval » des pratiques de coopération interadministratives dans l'action quotidienne. Ni la multiplication des instances interministérielles ad hoc ni le renforcement des tutelles préfectorales n'y concourt vraiment.

L'absence de permanence des structures

Dira-t-on jamais assez le discrédit et l'usure qui résultent des mouvements incessants de décomposition et de recomposition des structures au gré de remaniements ministériels ? Tant qu'on ne réorganisera pas en profondeur l'action de l'État en un nombre plus limité de ministères à organisation stable, à l'issue d'un débat démocratique poussé aboutissant à un consensus politique garant de sa durée, on incitera les fonctionnaires à se réfugier dans une attitude défensive, à attendre que le contrordre succède à l'ordre. Il faut cinq à dix ans pour que des pratiques de travail se créent, qu'une fusion soit digérée, qu'une mutation culturelle aboutisse. La perpétuelle redistribution des cartes contribue à ce que l'agitation au sommet, discours, lois et décrets, soit déconnectée de la réalité locale.

La meilleure preuve que pourrait donner le pouvoir de sa volonté de moderniser l'État serait de s'en donner les moyens en se réformant de manière à ne plus rendre cette modernisation impossible.

J'ai lu, encore récemment, une jolie phrase de Michel Crozier disant que « si l'État central ne change pas, la décentralisation perd une large part de sa vertu ». Certes...

Je demande simplement : l'absence de changement de l'État tient-il vraiment avant tout à la résistance bureaucratique des fonctionnaires ?

Les partis politiques ne pourraient-ils admettre que, sur quelques grandes questions comme la gestion du territoire, la lutte contre l'exclusion sociale, l'éducation, il y a consensus sur quelques idées directrices et que la vraie difficulté est de les mettre en pratique ? N'est-il pas possible de conclure un pacte de cinq ans, limité à quelques domaines « techniques » prioritaires où il s'agit de conduire une transformation en profondeur ? de nommer des ministres pour cette durée, avec une sorte de conseil d'administration constitué des différents partis et

associant des représentants du personnel ? de choisir un rôle clair pour les préfets : animateurs régionaux sans autorité hiérarchique directe comme dans beaucoup de groupes économiques ou, au contraire, intendants régionaux directement rattachés au Premier ministre ? de constituer à la tête des ministères une équipe de direction générale réellement responsable de conduire la mutation ?

L'évaluation des politiques publiques

Lors de son passage à Matignon, Michel Rocard a popularisé l'idée d'évaluation des politiques publiques. Ce peut être un outil utile d'évolution de l'État, à condition que les méthodes s'y prêtent réellement. Là aussi, qui pourrait y être défavorable ?

J'ai eu l'occasion en 1992 d'animer l'évaluation de la politique de réhabilitation du logement social, selon une procédure impliquant très activement les acteurs de cette politique. L'essentiel de l'évaluation a été réalisé par dix groupes locaux d'évaluation, dans dix départements ou agglomérations. Chaque groupe a été formé d'une vingtaine de personnes engagées effectivement à un titre ou à un autre dans la réhabilitation, la composition du groupe reflétant en gros la diversité des points de vue. Il ne s'agissait pas pour autant d'un « échantillon représentatif », encore moins de « représentants désignés par les institutions ». C'est essentiel pour ne pas sombrer dans l'illusion de la « représentativité scientifique ». Chaque personne a été choisie à titre personnel et s'est engagée à parler en son nom – condition pour que l'échange ne se réduise pas à une juxtaposition de discours institutionnels – et à participer à l'ensemble des travaux du groupe –, condition pour qu'une dynamique collective puisse se mettre en place. Chaque groupe local a choisi sa manière de fonctionner et les appuis extérieurs dont il s'est entouré mais en respectant un cahier des charges précis et commun.

Le travail des groupes locaux a été complété par un travail très actif au sein d'une partie de la direction de la construction. Le processus mis en place a suscité de nombreuses dynamiques locales. Je voudrais à partir de cet exemple dégager quelques principes éthiques et méthodologiques.

Il faut tout d'abord choisir entre deux conceptions de l'évaluation. La première met l'accent sur l'extériorité du regard. Selon cette conception, le pouvoir politique définit l'action publique et l'administration la met en œuvre. Tous deux étant juge et partie, on fait appel à des tiers experts pour analyser « scientifiquement » les effets de la politique, en faire rapport aux autorités et au parlement qui, sur cette base, réorientent la politique. Dans cette conception, proche des rapports d'inspection ou de ceux de la Cour des comptes, les acteurs de la politique sont l'objet observé et adoptent inévitablement une attitude de protection défensive. L'image en creux est celle de « décideurs » arrêtant une politique et d'administrateurs qui au mieux la mettent en œuvre de façon transparente et au pire en déforment les intentions.

L'autre conception, qui a naturellement ma préférence, consiste à considérer l'évaluation de la politique publique comme un outil de transformation de l'administration. La politique en question n'est pas, à mes yeux, une simple « décision » qu'on met en œuvre. C'est le fruit d'un processus mis en place dans un contexte historique précis. Les modes de négociation et de réalisation qui s'instaurent localement, d'ailleurs variables d'un département à l'autre, font partie intégrante de cette politique. Il n'y a pas d'un côté des « décideurs » et de l'autre des « exécutants » mais bien l'ensemble des acteurs de la politique. Je fais le pari que la plupart des acteurs aspirent à la pertinence de leur action et ont la capacité de l'apprécier. Et ça marche.

L'action publique, au service d'une société concrète, complexe, diverse

Il n'est ni simple ni naturel, pour une administration publique, de se mettre en situation d'écoute et de dialogue avec la société qu'elle prétend servir.

Quelques principes simples m'ont paru à l'expérience pouvoir servir de guide pour y parvenir.

La première règle est de ne pas inverser le concret et l'abstrait. Une anecdote pour l'illustrer. Je discutais avec un ingénieur subdivisionnaire d'un plan de lotissement, je lui parlais de la vie quotidienne, j'essayais d'imaginer comment les gosses iraient à l'école, de préfigurer la vie des habitants. Au bout d'un moment, il m'interrompt: « L'ennui, c'est que vous êtes toujours perdu dans l'abstrait. Moi, je suis un homme concret, opérationnel, j'applique des normes. » J'aurais des milliers d'anecdotes de ce genre où le « concret » désigne les procédures administratives, les normes, et « l'abstrait » la vie des gens. Dans le rapport entre l'État et la société il faut partir de l'a priori que c'est la société, dans sa complexité, avec ses gens, ses acteurs, qui est concrète et que les outils de l'administration, procédures et normes, sont des abstractions nécessaires pour agir concrètement mais des abstractions quand même.

La seconde règle est de partir des problèmes que les gens vivent plutôt que d'imposer un découpage de la réalité à partir du découpage administratif.

Tout système bio-socio-technique secrète pour sa régulation une division du travail. J'ai dit combien le découpage du système en parties était décisif, qu'il s'agisse du découpage géographique ou du découpage fonctionnel. La sectorisation administrative est un mal inévitable.

Dès lors, deux défis : veiller à ce que le découpage fonctionnel ne préstructure pas (trop) la vision qu'ont les agents de la fonction publique de la réalité sociale et mettre en place des

pratiques effectives de travail inter-administratif. Un mot sur chacun de ces défis.

Rien n'illustre mieux mon propos que les déboires de l'administration à « faire participer » la population. Il y a véritable participation si les habitants deviennent auteurs collectifs et individuels de leur destin, et cela suppose qu'ils aient la possibilité de choisir eux-mêmes l'objet de la négociation avec les pouvoirs. Je trouve beaucoup de naïveté à vouloir imposer les objets de négociation aux habitants en fonction des procédures administratives et des types de financement disponibles, et je ne suis pas étonné, dans ce cas, que beaucoup de gestionnaires déplorent l'absence d'écho à leurs mains tendues vers les habitants. Je crois aussi que nous ne prêtons pas assez d'attention au rythme et à la durée. Les modes de financement ont en général leur logique comptable et administrative : le temps d'élaboration du projet, puis le temps de son approbation, puis le délai dans lequel il doit être réalisé. Ce ne sont pas les rythmes biologiques et sociaux. Si un dialogue a eu lieu pour définir des actions à mener, il est essentiel que les financements, au moins les premiers d'entre eux, arrivent très vite. Ensuite, une progressivité de l'investissement dans le temps est souvent préférable à des investissements massifs... malheureusement ce n'est pas là-dessus que porte la négociation. On trouve dans les projets de développement en faveur du tiers monde la même litanie en faveur de la participation, les mêmes déceptions à cet égard, le même désir d'avoir en face de soi des populations organisées... et là aussi on appelle participation de la population une négociation sur un projet qui lui est étranger.

Quant à la coopération interadministrative, elle fait l'objet de fréquentes incantations en faveur de la coordination interministérielle. Il me semble que la question est mal posée tant qu'elle est formulée en termes de coordination administrative. Car, au moment du dialogue entre chefs de service autour du préfet ou du sous-préfet ou de je ne sais quelle instance de coordination

interministérielle, il est à la fois trop tard et trop tôt. Les vrais moments de l'interministériel se situent en amont, au moment où l'on énonce les problèmes, et en aval dans la pratique quotidienne des rapports entre les gens et les services administratifs. S'il s'agit de coordonner des actions sans que chacun ait renoncé à un moment donné à son angle de vue particulier, on a fait le dixième du chemin.

Action publique et partenariat

L'État traite avec des individus ou avec des institutions structurées, collectivités locales ou entreprises. Sa relation avec ses interlocuteurs n'est jamais symétrique. L'État autorise et interdit, octroie, contrôle, mais il n'est pas habitué à nouer avec ses interlocuteurs une relation véritablement partenariale. Il existe, certes, de nombreuses formes de relations contractuelles entre État et collectivités locales, mais, en France en tout cas, les « contrats » passés par l'État avec des villes ou avec des régions donnent rarement naissance à un dialogue à la hauteur du discours partenarial.

La philosophie même de la décentralisation à la française est au fond contradictoire avec la pratique du partenariat. Je me souviens de combats épiques, en 1982, pour sauver le cofinancement des agences d'urbanisme par l'État et les collectivités locales. La mode était à l'époque à la clarification des responsabilités. J'ai vainement lutté au sein de la Direction de l'urbanisme contre la thèse dite des « blocs de compétence », aux termes de laquelle il fallait que chaque responsabilité publique fût exercée par un type de collectivité locale et un seul. Je comprends, bien entendu, l'enjeu d'une clarification des responsabilités, mais acceptons aussi de reconnaître que le partenariat implique à un moment ou à une autre l'exercice d'une responsabilité conjointe. Le partenariat, quand on y réfléchit bien,

suppose des engagements mutuels clairs mais une phase préalable de créativité qui naît du sentiment d'avoir à assumer ensemble des responsabilités : il suppose donc, de façon un peu paradoxale, des ambiguïtés de départ, la clarté étant celle des engagements à l'arrivée.

Le partenariat se heurte aussi à l'obstacle des procédures et des mentalités. Obstacle des procédures, car le partenariat s'inscrit dans la durée alors que la capacité à penser, à prévoir et à financer à long terme s'est effritée au cours des ans. Comment parler de partenariat lorsque l'État est de plus en plus soucieux de régulation financière, économique et politique à court terme ? Obstacle des mentalités, car le partenariat s'organise autour d'un projet, autour de la confrontation libre des objectifs, des contraintes et des perspectives, autour d'engagements mutuels. En France, il ne me semble pas que nous ayons fait au cours des quinze dernières années des progrès substantiels dans ce sens. Le projet suppose le désir, la capacité d'un représentant de l'État à s'engager au nom de la puissance publique mais aussi au plan personnel. Cet engagement est incompatible avec un repli de l'État sur les fonctions traditionnelles et sur le contrôle de la légalité.

J'ai résumé dans une enquête réalisée avec Loïc Bouvard en 1987, intitulée *Le dialogue des entreprises et du territoire*, les nouvelles tendances de l'économie en une formule lapidaire : « Mieux vaut un partenaire fiable qu'un partenaire faible. » Les rapports entre entreprises étaient traditionnellement marqués très fortement par des rapports de force qui déterminaient le partage final de la valeur ajoutée. Par exemple, les rapports entre entreprises et fournisseurs étaient autrefois gouvernés par des appels d'offre ponctuels, la mise en concurrence d'une multitude de fournisseurs donnant l'espérance des prix les plus bas. Mais dorénavant, dans un monde complexe où aucune entreprise ne peut prétendre maîtriser tous les métiers, tous les marchés et tous les facteurs de production, l'efficacité finale de l'entreprise

dépend principalement de liens solides avec un ensemble de partenaires capables de prendre en charge chacun une partie du problème. La qualité des composants fournis, la fiabilité de l'approvisionnement, la bonne compréhension des objectifs poursuivis, l'existence de liens de confiance deviennent alors infiniment plus importants que quelques pour cent de plus ou de moins dans le prix de la fourniture elle-même.

Ce partenariat devient plus important encore dans les relations entre l'entreprise et son environnement public : la qualité de l'éducation, de la recherche, du cadre de vie, des mille relations entretenues par l'entreprise avec les administrations seront de plus en plus décisives, et les entreprises le savent. Encore faut-il que les dialogues se nouent, trouvent un langage commun et un équilibre des intérêts et des responsabilités de chacun.

Les progrès à accomplir sont plus substantiels encore dans les relations entre l'État et les citoyens. Je n'aime guère le concept à la mode de « société civile ». En juin 1992, une rencontre internationale organisée par la Fondation a eu lieu à Santiago. Nous voulions réfléchir avec des partenaires d'Amérique latine, d'Afrique, d'Asie et d'Europe aux formes de relations entre collectivités publiques et citoyens. Je voudrais en tirer quelques enseignements.

Le premier, c'est la nécessité de distinguer clairement dans le monde associatif et dans les diverses structures de la société les organisations de citoyens d'un côté et les organisations de service et d'appui de l'autre. Les premières sont l'association volontaire de personnes réunies par une affinité fondée sur des solidarités, des valeurs, des besoins ou des intérêts communs. Les secondes sont des associations qui se consacrent à aider des personnes ou des groupes de citoyens à améliorer leurs conditions de vie, à élargir leur information et à bénéficier de services et de compétences correspondant à leurs besoins. À confondre les deux, on risque de prendre la parole des organisations de service et d'appui pour celle des citoyens eux-mêmes.

Second enseignement, il est très rare que les collectivités publiques arrivent à dialoguer efficacement avec la fraction de population la plus pauvre ou la plus exclue. Ce dialogue comporte une véritable dimension interculturelle. Les besoins et le mode d'expression de la population des exclus s'adaptent particulièrement mal au caractère sectorisé de l'action publique. La fonction des organisations de citoyens ou des organisations d'appui est alors d'assurer une intermédiation entre la population et les collectivités publiques. Il est nécessaire pour cela de trouver des formes équilibrées de partenariat pour que l'administration soit capable de faire valoir le point de vue de l'État face à des organisations détentrices de la compétence, des réseaux et de la légitimité et, à l'inverse, pour que les organisations intermédiaires soient suffisamment indépendantes de l'autorité publique pour être capables d'énoncer les problèmes et de constituer un contre-pouvoir.

Éthique de l'action publique

Le renouvellement de l'action publique passe par un système de valeurs, de représentation de soi et des autres, en un mot par une culture et une éthique cohérentes avec les objectifs qui viennent d'être décrits.

Une observation préalable: cette éthique n'est pas, ou pas seulement, un problème de morale individuelle. C'est avant tout une éthique de l'action collective. J'ai déjà décrit l'éthique de l'écoute et l'éthique du partenariat. Je voudrais maintenant les compléter par une éthique du pouvoir, une éthique de service public et une éthique du droit en m'appuyant principalement sur mon expérience d'administrateur territorial.

L'éthique du pouvoir

L'éthique du pouvoir comporte six volets: assumer la délégation, assumer la liberté, cristalliser l'action collective, valoriser les talents, favoriser l'adaptation, assurer la responsabilité.

Assumer la délégation

Le pouvoir n'est pas un attribut personnel que l'on exerce en fonction de ses vertus propres et de qualités techniques mais un pouvoir délégué par le peuple. Il faut l'exercer pleinement puisqu'on vous l'a délégué et en même temps reconnaître qu'il est délégué, qu'il n'est pas notre propriété ou celle d'un corps technique présumé compétent.

Assumer la liberté

Cette liberté, j'ai le devoir d'en user. La qualité de l'exercice du pouvoir se mesure à l'aune des opportunités que l'on n'a pas su saisir. Cela implique en permanence de sortir du simple exercice de compétences définies sur le papier, de reconnaître ses marges de manœuvre. Les techniciens ont dissimulé leur propre pouvoir en s'abritant derrière les responsables politiques. La tradition administrative française se prête à cette tricherie, parce que la pensée philosophique dominante en France a considéré l'administration comme une menace pour la démocratie: le fonctionnaire, n'étant pas élu, exercerait une sorte de pouvoir illégitime, usurpé aux élus ou au peuple. Cette vision des choses a deux conséquences néfastes: en premier lieu, les technocrates avancent avec un pouvoir masqué, ce qui me paraît extrêmement dangereux; en second lieu ce mythe de la transparence est un frein à l'évolution de l'État, car on ne peut pas demander un effort actif de modernisation à des instances que l'on souhaite par ailleurs transparentes.

Cristalliser l'action collective et valoriser les talents

La fonction majeure du détenteur d'un pouvoir est de cristalliser l'action collective. L'exercice d'un pouvoir, c'est la possibilité de mobiliser un certain nombre de personnes autour d'un projet commun. Il y a deux manières radicalement différentes de le faire. La première, que je qualifierai de bureaucratique, consiste à faire appel au sens de l'obéissance. La seconde est de l'ordre de la mobilisation collective, elle fait appel au désir et à l'imaginaire collectif.

J'en prendrai deux exemples. Quand je dirigeais le service de l'Équipement à Valenciennes, j'avais entre autres la responsabilité territoriale du permis de construire. J'avais constaté que les gens qui délivrent des permis de construire, les assistants techniques, étaient dévalorisés au sein du service et se dévalorisaient à leurs propres yeux parce que, dans une administration à dominante technique, la délivrance des permis de construire n'est pas jugée noble. Elle ne fait pas appel à des techniques complexes, n'implique pas des moyens financiers, ne met pas en œuvre des machines. Or, j'estime que le permis de construire est un des lieux critiques de l'exercice de l'administration de l'urbanisme parce que c'est l'acte exact où viennent converger les désirs individuels, familiaux et les intérêts publics. Le fonctionnaire est celui qui, au nom du droit, au nom de l'intérêt général, d'un concept abstrait, vient dire : « Eh bien, non, votre projet familial n'est pas possible, parce que c'est trop près du voisin, parce que ce n'est pas conforme au plan d'occupation des sols », etc.

Je m'étais aperçu que les fonctionnaires qui refusaient un permis de construire avaient conscience des responsabilités prises et se mettaient à la place des gens qui déposaient le permis. Nous avons mis en place une méthode de jurisprudence collective. Tous les vendredis matin nous réfléchissions ensemble aux cas difficiles de la semaine. Cela changeait la nature du métier. Collectivement, les instructeurs de permis de

construire avaient un niveau poussé de réflexion sur la philosophie du droit. La jurisprudence collective était publique, pouvait être mise sur la table, débattue avec les élus.

Une autre fois, en administration centrale, j'avais demandé aux gens de mon service : « Au lieu de préparer le programme de la sous-direction pour l'an prochain en faisant vos propositions par bureau et dans votre domaine strict de compétence, vous allez faire chacun un texte que l'on débattrait collectivement, sur le thème : « Si j'étais ministre, qu'est-ce que je ferais ? » J'ai été frappé des réactions de défense au départ – mais je ne suis pas ministre ! je n'ai pas le droit de penser à cela ! et, en même temps, de l'effet de libération que cela a produit.

Favoriser l'adaptation

Dans nos sociétés, les savoir-faire, les modes de pensée deviennent rapidement inadaptés aux enjeux. Et là il y a deux manières de conduire le changement ; une manière qui consiste à dire : « Écoutez, vous n'y comprenez rien », et à ce moment-là on multiplie les réactions défensives ; et une manière qui consiste à dire : « Eh bien, réfléchissons ensemble à la manière de prendre les choses, voyons quels sont les nouveaux enjeux. » Chaque fois qu'on met les gens en position positive et non pas en position négative, il se passe quelque chose.

Assumer la responsabilité

Tout détenteur de pouvoir a le devoir d'assumer une responsabilité, non seulement une responsabilité matérielle mais aussi et surtout une responsabilité symbolique. Une anecdote m'a marqué. Nous étions en train de construire un contournement de l'agglomération de Saint-Saulve. Il s'agissait de retirer le trafic du centre de la ville et de le faire passer ailleurs, c'est-à-dire à côté d'autres gens. Un comité de défense des gens qui allaient être à côté se constitue et me demande de venir participer à un débat. J'y vais. À un moment donné, une dame se lève

et me dit : « Mais, monsieur l'ingénieur, c'est scandaleux, ce que vous voulez faire ; quand il y aura un enfant écrasé sur cette route, qui sera responsable ? » J'ai dit : « Moi, évidemment moi. ». Curieusement, cette réponse a presque changé le débat. Il faut bien qu'à un moment donné la responsabilité soit assumée symboliquement par une personne identifiée, sans se réfugier derrière le fait que la route a été approuvée par le Conseil général ou qu'elle a été déclarée d'intérêt public.

L'éthique du service public

En France, à l'heure actuelle, l'éthique du service public est en train de disparaître gentiment mais sûrement. Ce qui est en jeu, c'est la perte du sens de l'État.

L'éthique du service public s'est constituée au fil des siècles, depuis le Moyen Âge. C'est une construction juridique et idéologique très progressive. À partir des années 1972-1975, une inversion s'est opérée. Le sens du service public a commencé à être regardé avec commisération, assimilé à de la pusillanimité (« c'est des gens qui n'aiment pas beaucoup prendre leurs responsabilités »), à du conformisme. Puis, dans une période d'exaltation de l'initiative privée, d'accumulation, d'enrichissement, c'est devenu synonyme de faible sens des réalités, de naïveté, voire presque de masochisme.

Je discutais il y a quelques années avec la secrétaire d'État à la Fonction publique d'Argentine. L'Argentine n'est pas le dernier pays pauvre du globe, son revenu par habitant était entre les deux guerres supérieur à celui de la France. Elle me disait : « Que voulez-vous que je fasse ! chez moi, dans la fonction publique, il y a un tiers uniquement là pour des raisons politiques, un tiers d'incompétents, et un tiers de bornés. » Quand les étrangers voient la France, une des choses qui les frappe, c'est l'existence séculaire d'une éthique du service public.

J'ai discuté récemment avec le conseiller du président d'une grande entreprise de travaux publics. Il me disait : « Dans l'ad-

ministration française, la corruption se répand actuellement à très grande vitesse. » La corruption, qui était chez nous l'exception, risque de devenir la règle, et ce serait un élément majeur de « tiers-mondisation » de la France. De ce point de vue, la décentralisation a été sinon la cause du moins un facteur d'accélération, au moment où par ailleurs le processus de dévalorisation de la fonction publique était engagé.

Les causes profondes en sont avant tout culturelles. À travers les valeurs dominantes de la société – l'accumulation, le chacun-pour-soi, une certaine forme d'hédonisme –, le discours sur le service public fait un peu ringard.

À ces raisons culturelles s'ajoutent les sanctions implicites dans la fonction publique. Je m'explique. Dans tout corps social il y a des règles explicites et des règles implicites ; c'est en fonction des secondes que l'on se sent jugé. Depuis une quinzaine d'années, on a cessé de privilégier le respect du droit, l'exercice d'une autorité au nom de l'État. Le mot d'ordre implicite est « pas de vagues ». Est bon fonctionnaire celui qui fait en sorte que « ça se passe bien ». Pas de vagues. Cela a des implications très nettes au niveau des compromis que l'on est prêt à faire.

Enfin, les attentes du monde politique à l'égard de l'administration sont de plus en plus contradictoires. Vers 1977, je me souviens avoir reçu à un mois d'intervalle deux circulaires ministérielles successives relatives au permis de construire. La première circulaire, à une époque où l'on commençait à parler sérieusement d'environnement, nous disait en substance : « Écoutez, vraiment vous faites n'importe quoi, vous laissez passer n'importe quel permis, mes amis, il faudrait un peu plus de rigueur, et veillez à préserver un peu plus l'environnement. » Bien, monsieur le Ministre, nous y veillerons. Un mois après arrive une deuxième circulaire disant : « Écoutez, je reçois sans arrêt des plaintes d'élus, vous passez votre temps à refuser des permis de construire, soyez un peu plus intelligents. » Le pouvoir politique avait fait son boulot, qui était d'émettre des messages,

à charge pour le corps technique à son service de mettre en musique ses instructions contradictoires. Quand ils ont des patrons qui n'assument pas leurs responsabilités, les fonctionnaires se mettent à penser : « Ce n'est vraiment pas la peine que l'on se défonce, de toute façon on aura toujours tort. »

Chacun sait que, dans l'exercice de la fonction publique, le regard des autres, la considération dont on jouit, pèse plus que l'écart des revenus. La perte de considération pour l'éthique du service public n'en facilite pas l'exercice.

Parallèlement au déclin de l'éthique publique, de l'éthique de l'égalité des citoyens pour la loi, je constate avec inquiétude la montée du clientélisme. C'est un système que l'on connaît bien et qui s'appelle la féodalité. Dans la plupart des pays du monde, l'exercice du pouvoir est redistributif. Le premier devoir des détenteurs de pouvoir est de rétribuer les clients, la famille élargie, le clan, la tribu, etc. Le partage du pouvoir y est perçu comme un partage des bénéfices de son exercice. L'éthique de la fonction publique, c'est comme la démocratie ; ce n'est pas parce qu'historiquement cela a existé que c'est conquis pour toujours.

L'éthique du droit

Le droit n'est pas la source du pouvoir des fonctionnaires mais comme une régulation, toujours historiquement datée, des systèmes bio-socio-techniques, qu'il faut se garder de sacraliser. J'avais constaté, dans le Valenciennois, qu'on trimbalait d'un plan d'occupation des sols à l'autre une règle disant qu'il ne devait pas y avoir d'impasse de plus de cinquante mètres. Je m'étais aperçu que cela interdisait, quand on faisait des lotissements, de faire des cours urbaines un peu plus sympathiques, des culs-de-sac, où les enfants puissent jouer. J'avais donc demandé à l'équipe qui élaborait les plans d'occupation des sols les raisons d'être de cette norme. Ils répondirent : « C'est important, on l'a toujours mise. » J'ai alors souhaité que l'on analyse ses origines. C'était une règle prise dans l'immédiat après-guerre pour lutter

contre les courées insalubres. L'habitat du Nord s'était réalisé en partie, au cours du XIX^e et du XX^e siècle, par des spéculations privées. Dans le sillage des usines, les gens achetaient des terrains avec une faible façade sur la rue, des terrains allongés comme toutes les parcelles agricoles du monde. Le bâtisseur, à partir de la rue, faisait une voie aussi étroite que possible pour dépenser le moins d'argent possible et des maisons les unes à côté des autres le long de cette impasse. Les maisons en façade sur rue étaient à peu près salubres et les maisons du fond étaient très insalubres. On a donc bien fait à l'époque d'interdire les impasses, mais cette règle s'était perpétuée même quand le problème ne se posait plus. Faute de mémoire des raisons pour lesquelles la règle avait été élaborée, on l'avait littéralement sacralisée. Moins on savait d'où elle venait et moins on osait la toucher.

Mercredi
La science est-elle encore
dans le camp de la liberté?

On marche sur la tête

Jamais la production scientifique, la quantité d'intelligence et d'argent qu'elle mobilise, le nombre d'articles et de brevets qu'elle engendre annuellement n'ont été aussi gigantesques, mais la science est-elle dans le camp de la liberté? La science sert-elle encore au progrès des hommes? Toujours plus haut, toujours plus loin, mais est-ce dans la bonne direction? Ces questions incongrues créent toujours un malaise.

L'idéologie scientiste est la seule des idéologies héritées du XVIII^e et du XIX^e siècle qui semble ne pas s'être effondrée. Pourtant, elle est, elle aussi, dans une crise profonde. Elle non plus n'a pas pu tenir toutes ses promesses. Certes, nous sommes plus savants que nous ne l'avons jamais été, nos plongées dans l'infiniment petit, l'infiniment grand, l'infiniment ancien, l'infiniment secret n'ont jamais été aussi vertigineuses, et pourtant...

« dire qu'il y a des gens qui font Terre-Lune-Lune-Terre et que c'est si difficile d'aller jusqu'à Nanterre », chantait Mouloudji il y a vingt-cinq ans ! Et pourtant les menaces planétaires s'accroissent. L'élite riche, bien portante, cultivée, disposant d'un emploi, vivant dans un environnement agréable et partageant le sentiment d'avoir pris sur son destin représente chaque jour une part plus réduite de la population mondiale. Nous devons donc nous interroger sur les rapports entre production des connaissances et progrès de tous les hommes, sur les priorités assignées à la recherche scientifique, sur les logiques et les méthodes de la production de connaissances, sur l'éthique et la responsabilité des savants, sur les liens complexes entre production et utilisation des connaissances, sur la formation des élites scientifiques et techniques. Et à l'issue de cet itinéraire, esquisser quelques propositions. Vaste programme !

Pour nous mettre en jambes, quelques anecdotes. Je participais au printemps 1992, à Grenoble, à une rencontre de personnels médicaux et de « psy » sur le thème « désir d'enfants et procréation assistée ». À table, pendant le déjeuner, je me suis trouvé à côté d'une femme médecin pédiatre, du style médecin de famille, qui m'a raconté quelques vicissitudes de ses patients, avec la procréation assistée, la fivette. Telle femme, parce qu'au bout de deux ans elle n'était pas tombée enceinte, se faisait faire une fivette. Six mois après le premier accouchement elle tombe à nouveau enceinte. Cette fois c'est trop rapproché, on l'avorte. Deux ans après, seconde fivette. Je ne pouvais m'empêcher de penser à cette terrible phrase de Vaclav Havel : « En volant à la vache ses derniers restes de vache, l'homme s'est volé sa propre identité humaine. » Une autre femme avait eu une fille par fivette. Les autres embryons avaient été mis à congeler, au cas où. Elle ne souhaitait plus avoir d'enfant. Il fallait aller au laboratoire, si j'ai bien compris, pour détruire ces embryons, jumeaux potentiels de la petite fille. Chaque fois que la mère se préparait à aller au laboratoire, la petite fille tombait malade.

Il y a deux ans, le comité de pilotage pour préparer L'État des sciences et des techniques (avec les éditions La Découverte) était réuni. Je demande que l'on trouve des rédacteurs pour écrire des articles sur le thème « Quelle a été depuis vingt ans la contribution de la science à la résolution des grands problèmes de l'humanité ? ». L'un des membres du comité s'exclame : « Mais, monsieur, la science n'est pas faite pour cela ! » Si c'est le cas, ne faut-il pas en avertir le bon peuple qui, lui, continue naïvement à croire qu'elle est faite pour cela ?

Une autre fois, à Vézelay, nous discutons des rapports entre progrès des sciences et survie de la planète. Un prix Nobel tranche : « Le désir de chercher et de comprendre est la plus belle caractéristique de l'homme. La science est pure, ce sont ses applications qui ne le sont pas, car elles sont corrompues par le profit. » Élégante manière de clore le débat avant même de l'ouvrir et de se retirer sur l'Aventin en laissant la plèbe s'étriper dans la plaine.

En janvier 1991 éclate la guerre du Golfe.

Exaltation de la technologie informatique, lasers, nouveaux matériaux, menace de guerre bactériologique, systèmes de guidage, télétransmission, psychiatrie aux armées, hôpitaux ultra-modernes, rien ne manquait.

Mais « pendant ce temps-là, la Méditerranée... » chantait Charles Trenet. Elle se meurt à petit feu, la Méditerranée. Les terres fertiles et fragiles de ses rives s'érodent, s'appauvrissent, se salinisent ici, se déboisent là, s'urbanisent à outrance.

Ailleurs, le désert gagne, les périphéries urbaines gonflent démesurément. Les cinq grandes maladies tueuses (diarrhées infectieuses, maladies respiratoires, paludisme, rougeole, malnutrition) ne sont pas vaincues. Les équilibres écologiques globaux de la planète sont menacés. Le nombre de pauvres ou de très pauvres augmente. Des civilisations et des ressources génétiques disparaissent. Personne n'aide les petits paysans qui mettent en valeur vaille que vaille des régions difficiles à valoriser. La

décennie de l'eau aurait besoin d'un siècle pour réaliser ses objectifs. La technique, la culture, les systèmes sociaux et politiques, les logiques économiques et politiques, l'histoire s'interpénètrent et interdisent qu'on sépare pour les besoins de la cause sciences de la nature et sciences humaines. Et, de surcroît, les humains veulent se mêler de la résolution de leurs propres problèmes! Ils interfèrent sans arrêt avec les solutions que des scientifiques ont trouvées pour eux. Notre science, si efficace quand il s'agit de lancer des antimissiles contre des missiles, déclare alors forfait.

On marche sur la tête, marchons sur nos pieds.

Production de la science : les logiques du système socio-technique

Je m'intéresse plus à la pratique du curé de campagne qu'aux propos de la curie. Car souvent j'ai eu envie de comparer le monde scientifique non à une religion et à une Église mais, plus simplement, à un appareil ecclésial. Même réticence à ce que les laïcs, les non-scientifiques, se prononcent sur des articles de foi. Les jugements sur la science sont réservés aux scientifiques puisque ce sont les seuls à savoir ce dont ils parlent. Le doute et l'interrogation semblent réservés par principe aux théologiens.

Les grands scientifiques ont une conscience claire que la connaissance est un produit social, historiquement et culturellement daté. Ils mesurent et dénoncent les limites et les dangers des approches trop strictement disciplinaires. Ils sont ouverts à la critique des préceptes cartésiens et à des approches plus systémiques. Bravo! Mais qu'en est-il au juste de la production et de l'utilisation de la science au quotidien? Que se passe-t-il si l'on veut la détourner de son cours, si on l'interpelle dans ses pratiques, ses mœurs et ses priorités? La plupart du temps, elle reste étroitement disciplinaire, de plus en plus spécialisée. Les

discours en faveur de l'interdisciplinaire pullulent, les réalités sont tout autres. La gestion des carrières scientifiques, dans pratiquement tous les pays, repose sur l'avis de commissions disciplinaires, sur les publications scientifiques donc, de fil en aiguille, sur le jugement des pairs à l'intérieur de chaque discipline. On dit tout haut qu'il faut des gens transdisciplinaires, des gens qui se consacrent à la vulgarisation, à l'enseignement, mais on murmure tout bas que ceux qui s'y consacrent sont ceux qui ont perdu la course à l'excellence, ceux qui parlent des disciplines comme le renard de la fable parle des raisins trop haut placés, « trop verts et bons pour des goujats ». Le seul moyen d'échapper à cette logique se situe à côté des écoles d'ingénieurs et de la valorisation économique des recherches. Là existe un autre système de sanctions sociales de la recherche : la réalité des débouchés industriels, la traduction en brevets. C'est, reconnaissons-le, une forme réelle mais bien partielle de reconnaissance de l'utilité sociale de la recherche. Elle a ses avantages, elle a aussi deux inconvénients majeurs. Le premier, de casser l'utopie et les pratiques d'une « internationale scientifique » au profit d'un mouvement de privatisation et de marchandisation de la connaissance, sur lequel je reviendrai tout à l'heure. Le second, d'orienter la recherche presque exclusivement vers des « cré-neaux » permettant des débouchés solvables.

Une anecdote pour montrer comment se combinent dans la pratique logique de la spécialisation et logique de la marchandise. La carence en vitamine A est dans certaines régions du monde un problème sérieux, notamment pour les maladies des yeux. Amédée Manesme, chercheur à l'Inserm, a mis au point une méthode simple de diagnostic de carence en vitamine A par prélèvement et analyse du mucus oculaire. Jusque-là, beau succès de la science spécialisée. Après enquêtes, notamment au Sénégal, il arrive à la conclusion que la meilleure solution est d'encourager à la consommation et à la conservation de fruits riches en bêta-carotène plutôt que de continuer à distribuer des

ampoules de rétylpalmitate comme le fait l'Organisation mondiale de la santé. Malheureusement, la recherche médicale n'est pas faite pour développer ce genre de réponse qui se situe à l'extérieur de sa discipline. En revanche, on continue d'année en année à financer des recherches épidémiologiques évaluant... les conséquences de la carence en vitamine A sur la santé. Ça ne sert pas à grand-chose sinon à publier un article de plus sur la question, mais, au moins, on reste à l'intérieur du territoire disciplinaire. Subrepticement, ce qui ne peut déboucher sur un article scientifique dans une grande revue, sur un brevet ou sur un marché, ce qui n'est pas sophistiqué ne présente plus aucun intérêt pour le chercheur. Cette logique institutionnelle forte oriente les travaux des chercheurs et la formation des élites scientifiques. Un simple exemple. À la réunion internationale tenu à Santiago en juin 1992 se trouvait un conseiller du président tanzanien.

Il me raconta l'effort du gouvernement pour se mettre au service et à l'écoute des agriculteurs après les excès de l'agriculture administrée. Ce changement de démarche suppose pour être effectif un changement d'attitude des techniciens, donc un changement de leur formation. C'est un sujet que je connais un peu, car, depuis 1984, la Fondation a soutenu un projet de coopération franco-tanzanien visant précisément à renforcer les liens entre la formation agronomique à l'université de Morogoro et le monde paysan tanzanien. En six ou sept ans les progrès dans ce sens ont été considérables, mais l'une des limites principales tient au cursus universitaire lui-même. Les enseignants, pour être nommés professeurs, sont évalués non sur la base de leurs rapports avec le monde paysan mais sur leurs publications dans des revues anglo-saxonnes. C'est dire que le mode de recrutement des enseignants est contradictoire avec les objectifs poursuivis.

Recherches interdisciplinaires, rapprochement des paysans, tant que les systèmes mêmes de gestion des carrières ne changeront pas, cela restera des figures de style.

Un bon connaisseur des institutions scientifiques me disait il y a deux ou trois ans: « Chacun sait que la majorité des découvertes scientifiques se fait clandestinement par rapport aux disciplines, mais les gens qui font des recherches à l'interface voient leur carrière brisée... car il n'y a pas de spécialiste de leur activité dans les commissions scientifiques. »

Voilà un bel exemple des logiques de reproduction des systèmes socio-techniques dont nous parlions lundi...

Le problème était surmontable tant que les budgets de la recherche allaient croissant. En science comme en économie, il est plus facile de procéder à des redistributions quand le volume global à distribuer augmente. En période de stagnation, les stratégies de reproduction deviennent des stratégies de survie. Tout se rigidifie, jusqu'au jour où une crise ouverte bousculera le système socio-technique en place.

La comparaison entre production de la science et économie ne s'arrête pas là. L'« environnement », thème à la mode, offre un intéressant exemple de réaction du système socio-technique de production de la science à un élément nouveau, l'environnement, introduit par la prise de conscience de l'opinion, amplifié par les médias et repris par le monde politique.

Le texte de présentation du programme a été élaboré par des amis. Je ne peux être suspecté d'un quelconque parti pris à leur rencontre.

Première phase de la réaction: faire de l'environnement un « objet scientifique ». Scientifique ! le mot revient à tous les aliénés de l'éditorial du texte de présentation du programme.

1 « L'appel de Heidelberg » a été lancé à l'été 1992 par un groupe de scientifiques; il dénonce avec vigueur le caractère irrationnel de certaines approches écologiques et rappelle les bienfaits de la science et de l'industrie, bienfaits qui méritent bien qu'on prenne quelques risques.

Quoiqu'écrit avant l'appel de Heidelberg¹, on y sent déjà combien l'équipe de direction du programme doit se dédouaner d'avance du soupçon d'hérésie. Avant de s'interroger sur les grands problèmes de l'humanité – je devrais dire, surtout s'il faut s'interroger sur les grands problèmes de l'humanité – il faut montrer patte blanche. Messieurs du CNRS, cet acharnement du comité de direction de votre programme environnement à se proclamer scientifique sent décidément le fagot ! Et je tire pour ma part le sentiment que s'il faut, pour travailler de manière rigoureuse sur les grands problèmes de l'humanité, donner à toute ligne des garanties d'orthodoxie scientifique c'est que, subrepticement, l'inquisition a changé de camp.

Deuxième phase de la réaction : se concilier les forteresses disciplinaires qui disposent des moyens en hommes et en matériel, en légitimité, en construction des carrières, bref qui contrôlent le système socio-technique. Pas question donc de fabriquer une nouvelle discipline « environnement ». Un petit programme incitatif n'en a pas les moyens ; celui qui trahirait son camp pour y rejoindre ce camp de toile fragile et provisoire risquerait fort d'être tiré comme un lapin en rase campagne. L'objectif se limite donc à interpeller, à la lumière de l'environnement, les grandes disciplines, à les inciter à « verdir », à écologiser un peu leur approche. À l'époque encore récente où des crédits massifs de recherche étaient aux mains des militaires américains, les laboratoires parlaient de peindre la recherche en kaki. Personnellement je préfère le vert tendre de l'environnement, mais c'est la même stratégie de persistance dans l'être – de survie – du caméléon.

Troisième étape : montrer qu'il y a des débouchés et des perspectives. J'ai été chercheur moi-même et je me souviens que le cauchemar du chercheur est de découvrir que ce qu'il cherche a été trouvé... mais ailleurs.

Dans notre système productiviste libéral, l'équilibre social n'est atteint que par la croissance économique. Il n'est que

d'entendre, de gauche comme de droite, l'affirmation que seule une croissance soutenue permet de réduire le chômage. De sorte que les entreprises ont pour vocation première de « révéler » de nouveaux besoins non satisfaits ou, dit de façon plus crue, de les créer en laissant imaginer que le bonheur tient au fil du nouveau produit qui va sortir demain, qui va justement combler cette petite niche de besoin sans laquelle on ne saurait vivre heureux. Et tant pis s'il faut, pour parvenir à cette illusion du bonheur pour demain, dissimuler l'essentiel – les inégalités croissantes au sein du système mondial, l'existence à grande échelle de besoins élémentaires non satisfaits – et dépenser en marketing les coûteux artifices de la séduction. Il faut que l'entreprise montre qu'il y a un besoin non satisfait... et qu'il correspond justement à un bien ou à un service qu'elle sait produire. Eh bien, les appareils de recherche fonctionnent ainsi, en fabriquant de l'ignorance comme on fabrique des besoins ; en « révélant » des créneaux d'ignorance correspondant à ce que les laboratoires savent chercher. Sans se rendre compte que les nouvelles idées, les nouveaux produits qui naissent de la recherche créent en se combinant au reste du monde autant ou plus d'espaces d'ignorance qu'ils ne viennent d'en combler. Le paradis des entreprises et des institutions scientifiques, c'est cela : créer de nouveaux besoins au rythme où l'on satisfait des besoins existants.

Production de la science : représentation, idéologie et méthodes

J'ai dit, lundi, combien les dimensions culturelles étaient vitales pour la cohésion d'un système socio-technique. Les institutions scientifiques disciplinaires ne résistent aussi bien aux défis du monde extérieur que parce qu'elles sont cohérentes avec la culture des chercheurs et l'idéologie de la science. Ne cherchons pas, de la culture et des institutions, lesquelles engendrent

les autres ; c'est un problème inutile de poule et d'œuf. Bornons-nous à constater qu'elles se renforcent mutuellement. La science qui se fait continue à privilégier l'énoncé de « lois universelles » régissant certains aspects partiels d'un système. Elle est le fait de « chercheurs professionnels » qui ont ensuite à diffuser leurs savoirs à des « praticiens » pour en faire « bénéficiaire » la population. La plupart des scientifiques savent bien que le rapport triangulaire entre le « spécialiste », le « praticien » et le « bénéficiaire » n'est pas aussi simple que cela. Mais cette cascade d'eau de la connaissance coulant de la recherche fondamentale vers ses applications demeure, dans les faits, la représentation dominante de la vulgate scientifique.

Or les enjeux actuels ne sont plus là. Il ne s'agit plus, comme l'écrivait Francis Bacon en 1620, de « connaître la nature pour la dominer » mais de nous rendre intelligible le monde qui nous entoure, les systèmes bio-socio-techniques dont nous faisons partie. L'intelligibilité de l'ensemble doit prendre le pas sur la mesure des parties. Chaque système un tant soit peu complexe doit pouvoir être abordé comme un sujet unique en combinant l'expérience locale, la connaissance qu'a le système de lui-même et des expertises extérieures. Simple bon sens mais aussi vaste programme, car, revalorisant la leçon de choses, il met en cause les méthodes d'éducation, la formation du chercheur et même son statut.

Le soutien aux agricultures paysannes offre un bon terrain d'observation des blocages actuels. J'en prendrai quelques exemples concrets, issus de dialogues entre la Fondation et ses partenaires.

Nicole Bounaga, botaniste algérienne, travaille sur l'agriculture des zones arides. Chargée de trouver des réponses concrètes aux besoins des paysans, elle a constaté le faible rendement de la recherche pour l'amélioration des pratiques. Les structures de la recherche scientifique algérienne ont été décalquées des structures françaises. Elles privilégient la recherche disciplinaire et

spécialisée. Travailler avec les habitants des oasis oblige à repenser la méthodologie même de la recherche : « là où il y a dix chercheurs, chacun avec sa discipline, replacer tout le monde dans une autre logique, partir des questionnements et des solutions inventées sur place, dans la structure sociale de l'oasis », rechercher un à un les outils adaptés, du côté de la biologie moléculaire comme du côté des techniques ou de la sociologie. Mais une telle démarche dérange, « car il est plus facile de rester chercheur à Alger que de se confronter aux réalités de terrain ». Il serait faux, à mon sens, de décrire la démarche de cette chercheuse comme une démarche de recherche appliquée, par opposition à une démarche de recherche fondamentale qui serait disciplinaire par vocation. Le défi auquel elle est confrontée est bien d'articuler entre elles des connaissances pour rendre intelligible aux habitants des oasis le système bio-socio-technique dont ils sont acteurs. Et, cela c'est véritablement une recherche fondamentale.

Même difficulté pour aider des petits producteurs ruraux du Brésil à inventer des réponses technologiques adaptées. Dans ce pays, les contextes climatiques et écologiques sont extrêmement divers. La recherche devrait avant tout valoriser la diversité des situations et des solutions. Au contraire, la recherche agronomique conventionnelle, est, dans les faits, basée sur le contrôle des facteurs et tend à couler toujours davantage les modes de production dans un moule unique. Peu importe que la recherche en principe ne conduise pas nécessairement à cela ; c'est un fait que la philosophie dans laquelle elle est conçue y conduit invariablement.

Depuis quelques années, des réactions se font jour. Au Brésil, notamment, le « Programme Technologies Alternatives » (PTA), avec lequel la Fondation a travaillé de longues années, rencontre un succès croissant. Parti de l'idée d'identifier, de valoriser et de diffuser des techniques culturelles connues des petits agriculteurs, le programme s'est progressivement orienté

vers la mise au point, avec eux, de techniques adaptées à leurs besoins. Malgré l'intérêt manifesté par certains universitaires ou chercheurs, la mobilisation des institutions d'enseignement et de recherche s'avère difficile. D'abord en raison de leurs liens avec la grande agriculture. Ensuite, et plus largement, du fait que les méthodes de recherche à promouvoir ne sont pas les méthodes classiques. Il faut en effet privilégier une approche plus systémique, considérer la petite exploitation comme un tout, englobant les facteurs climatiques, sociaux, culturels, économiques, pédologiques. Privilégier donc des approches « cliniques » où chaque situation est particulière et où il faut aider l'agriculteur lui-même à raisonner sur l'ensemble des facteurs.

Le terroir rural n'est pas le seul système bio-socio-technique avec lequel entrer en dialogue. Je prendrai l'exemple d'une autre équipe qu'a soutenue la Fondation, celle d'Homéopatia Universalis. Les médecins homéopathes regroupés dans cette association internationale cherchent à mettre en commun leurs observations pour progresser dans leur science.

Leur parti pris est simple et assez proche de la philosophie exposée dans l'analyse des systèmes bio-socio-techniques. Pour eux le tout est plus que les parties, on ne peut pas séparer chez les hommes l'esprit et le corps. Chaque individu est un acteur majeur de l'entretien de sa santé. Ce parti pris s'oppose à la tendance à décomposer à outrance, à traiter symptômes et organes, à développer des traitements qui se substituent aux capacités de résistance des organismes. Nous retrouvons dans cette démarche le souci d'améliorer les capacités d'auto-analyse et d'autorégulation d'un système complexe. Comment mettre de la rigueur scientifique dans ce type d'approche ? En développant une recherche clinique qui permette à des praticiens de différents continents de confronter leurs expériences et de construire des modes de représentation compatibles avec l'ensemble de leurs observations. Dans ce type de démarche on ne peut distinguer le « praticien » du « spécialiste », car seul le praticien, au contact du

malade, est en mesure d'observer les différents aspects de cette « réalité locale » que l'on veut aider à mieux s'autoréguler. Plus question non plus de fuir les questions philosophiques : qu'est-ce que la maladie ? quelle définition en donnent différentes cultures et civilisations ? qu'est-ce que le diagnostic ? Pas plus que dans l'exemple de Nicole Bounaga il ne s'agit de « se priver » des connaissances spécialisées ou des avancées de la biologie moléculaire. Les critiques à adresser au mode actuel de production des connaissances n'empêchent pas de bénéficier de ses acquis. Simplement, la priorité est ailleurs que dans leur développement.

Cette approche clinique exaspère en général les scientifiques classiques. Une anecdote. À l'occasion de la préparation de L'État des sciences et des techniques, nous discutons de l'intérêt et de la place d'un article sur l'homéopathie. Pourrait-on le mettre dans la rubrique « Science » ? Jamais de la vie, me répondit-on. Il fallut se résigner à le mettre dans la rubrique « Mentalités ». Certains voulaient que ce fût traité sous le titre « L'irruption de l'irrationnel ». Là, quand même, j'ai résisté mais n'ai pu empêcher que ce fût abordé strictement sous l'angle de « l'explication sociologique » du développement des médecines douces. En voici néanmoins deux citations qui ne manquent pas d'intérêt pour notre propos. Le développement rapide de la clientèle des homéopathes s'explique par « le désir d'une relation globale, prenant en compte la personne, c'est-à-dire le tout existentiel, corps et esprit, doté d'un caractère unique face à une médecine qui tend à analyser plus qu'à comprendre le patient ». L'auteur, après avoir noté que l'attraction des médecines « douces » était particulièrement forte chez les diplômés – ce qui est étrange pour une superstition ! –, conclut qu'il sera « bientôt plus intéressant d'étudier les foyers de résistance (à la médecine homéopathique) que les pôles de développement ».

Il y a cent ans, on ne parlait pas autrement du triomphe des thèses de Pasteur ou de la pénétration victorieuse de la science

dans les campagnes, foulant aux pieds l'obscurantisme comme saint Michel le dragon. Je n'ai pas d'actions particulières dans l'homéopathie, mais il me semble que les causes de son rapide développement concernent très précisément la posture philosophique qu'elle adopte : l'approche de sujet à sujet.

La recherche clinique, c'est la volonté d'aborder les systèmes bio-socio-techniques dans leur globalité et leur singularité. Elle pose de très sérieux problèmes de méthode ; d'abord parce qu'elle oblige à intégrer sciences de la nature et sciences humaines ; ensuite parce qu'elle contraint à énoncer différemment le problème de la preuve. Les sciences se sont habituées depuis quelques décennies à privilégier la mesure et à faire de la statistique l'outil décisif de la « preuve ». C'est une mode, renforcée dans les sciences humaines et physiques par l'augmentation rapide des capacités informatiques de calcul, mais ce n'est pas inhérent à la science elle-même en tant qu'art de construire des représentations de la réalité non contradictoires avec les faits observés.

En tant que mathématicien, je constate que les ensembles « mesurables » satisfont à des conditions très strictes. Le non-mesurable devrait être la règle et le mesurable l'exception. La passion de la mesure n'est finalement pas très raisonnable. Elle a plus à voir avec les présupposés de la culture occidentale selon lesquels tout se mesure, notamment en termes d'équivalents monétaires et de marchandise, qu'avec la démarche scientifique elle-même. Un petit détour pour bien me faire comprendre. Nous savons tous, depuis des années, combien la mesure du développement par le produit national brut est trompeuse, combien il est artificiel de considérer que le soin apporté à un enfant dans une crèche a une valeur parce qu'il mobilise une activité salariée tandis que les soins donnés par la mère n'ont pas « de valeur » parce qu'ils sont fournis dans le cadre d'une transaction non monétaire. Mais il a fallu que l'ONU publie un indicateur *mesurable* du développement, incorporant d'autres critères que le

produit intérieur brut, comme le niveau d'éducation ou de santé, pour que commence à se graver dans les crânes une autre hiérarchie du développement. Il a fallu sortir de la mesure par la mesure !...

Autre anecdote. La Fondation s'interroge sur le fonctionnement des marchés internationaux. Il lui semble qu'ils sont loin de remplir leur fonction théorique d'orientation de l'épargne vers les réels besoins de financement. Elle intitule la recherche : « la Bourse a-t-elle trahi ? » et la confie à un bureau de consultant, Éco'Diagnostic. Les premiers travaux montrent que la « valeur ajoutée » du secteur financier croît plus vite que le reste de l'économie. Comme tout service, plus sa productivité est faible et plus il occupe une place importante dans le produit national. Question : s'agit-il d'une « valeur ajoutée » ou d'une « valeur retranchée » ? Le secteur financier vit-il au service ou aux crochets de la société ? Cela, la mesure ne le dit pas, mais puisqu'elle est là, ça fait sérieux, scientifique.

Quand on s'intéresse à des systèmes bio-socio-techniques comme une personne, un terroir rural, un lac ou un quartier, les points de vue sous lesquels les aborder, les interrelations dont ils sont le siège, les relations avec leur environnement particulier sont extrêmement nombreux. Les « comprendre », c'est-à-dire les rendre intelligibles, décrire leurs principales relations internes représente un temps et un coût très élevés. De surcroît, l'analyse de ces relations est conditionnée par les possibilités techniques et financières de mesure : on tend à accorder de l'importance à ce que l'on sait et peut mesurer.

Dans ces conditions, la technique des grands échantillons est vouée à l'échec, ne serait-ce que pour des raisons financières. Nous devons donc apprendre à comparer des « cas cliniques ». À ma connaissance, ce n'est pas ce qui s'enseigne le plus dans les universités !

L'autre changement de posture concerne le rapport avec le « sujet » de la recherche. Nous avons à la Fondation beaucoup

d'histoires de mauvaises relations entre chercheurs du Nord et populations du Sud. Le chercheur du Nord prélève de l'information, des échantillons, des gènes, bref des morceaux de vie et de mémoire et avec ces informations produit un article scientifique. Comme pour les gènes, les gens du Sud ressentent de plus en plus cette démarche comme un pillage. Il ont raison. Dans cette relation, le chercheur (du Nord) est le sujet pensant et agissant, le sujet de la recherche, tandis que son interlocuteur (du Sud), par la vertu même de la démarche scientifique, est transformé en objet, est détruit en tant que sujet. Je pense au portrait, hautement symbolique, d'un musée de l'Homme allemand qu'Alain Le Pichon, anthropologue, fait dans son livre *Le Regard inégal*: « Les dépouilles des quatre continents y sont découpées, tranchées, épinglées, reconstituées [...] ; jetées sur la grève par un pêcheur absent elles achèvent d'y mourir interminablement, en proie au regard des promeneurs [...] des photos de visages, extrêmement agrandis, galerie de têtes coupées [...] ». Je pense aussi à cette belle parabole de la complexité d'Isabelle Stengers, citée par J.-L. Lemoigne: « Un penseur du XVIII^e siècle, Lichtenberg, nous livre peut-être la plus belle parabole de la complexité: Lichtenberg rêve. Dans son rêve un vieillard « surnaturel », dans lequel on reconnaît sans peine la figure de Dieu, lui confie une boule et lui désigne un laboratoire où l'analyser. Lichtenberg, très soigneux, manipule la boule, l'essuie, la frotte pour tester ses propriétés électriques puis, ne trouvant rien de très spécial, l'analyse chimiquement et trouve une centaine de constituants assez communs. Déçu, il en remet la liste au vieillard, qui lui annonce que la boule analysée était le globe terrestre et lui décrit les catastrophes causées par ses manipulations « précautionneuses » : les océans évaporés à son souffle, les Andes encore accrochées à son mouchoir, etc. Lichtenberg demande une nouvelle chance, et le vieillard lui remet un objet, dans un sac, à analyser chimiquement. Lichtenberg ouvre le sac et tombe à genoux, vaincu: il s'agit d'un livre... »

Sous l'égide du groupe de Vézelay, Joseph Ki Zerbo et Marie-Josèphe Beaud-Gambier viennent de publier une anthologie éblouissante d'érudition des grands textes de l'humanité sur les rapports entre l'homme et la nature. Elle est intitulée *Compagnons du Soleil*. On y lit que les sociétés ont adopté alternativement ou combiné au cours de leur histoire deux attitudes majeures envers le milieu naturel. La première « consiste à appréhender, à saisir, par l'esprit la main ou l'outil, à prendre et comprendre la nature comme un objet utilitaire ou agréable ordonné à l'homme comme un moyen par rapport à une fin ». La seconde, elle, répudie la sécession à l'égard de la nature dont on se considère comme un associé, voire une partie intégrante. Prendre et comprendre. Tout est dit de notre attitude actuelle.

Éthique et responsabilité dans la recherche

La science est-elle le nouveau nom du destin ? nous demandions-nous dans la déclaration de Vézelay en octobre 1987. Cette question a pour corollaire celle de la responsabilité du chercheur. Si la science, c'est le destin, si la recherche du savoir est la vocation irrévocable de l'homme quoiqu'il en coûte, alors la question de la responsabilité du scientifique à l'égard de sa recherche ne se pose même pas. Si nous avons une liberté face au développement, aux orientations, aux méthodes et aux utilisations de la science, la question de la responsabilité du chercheur se pose.

Cette fois ce n'est pas le parallèle avec l'État qui s'impose mais avec l'économie. Nous nous interrogeons avec le groupe de Vézelay sur la notion de responsabilité des chefs d'entreprise, notamment des multinationales, à l'égard des risques technologiques. Ce qui m'avait frappé, en discutant avec certains d'entre eux, c'est qu'ils se considéraient comme des « outils consentants du destin ». Le public en général, les militants associatifs en

particulier, se les représente comme les véritables détenteurs du pouvoir, et il est vrai que leur puissance financière et l'espace mondial dans lequel ils opèrent les mettent souvent en position de force dans les négociations avec des gouvernements nationaux. Eux au contraire se sentent engagés dans une concurrence internationale dont ils se disent impuissants à modifier les règles; ils savent que sur le marché mondial, pour survivre il faut être parmi les premiers dans un métier donné. Bref les logiques sociales, historiquement datées, de l'économie sont placées au rang de lois de nature dans le cadre desquelles les grands fauves se débattent pour exister.

Eh bien, les chercheurs aussi se prennent pour des outils consentants du destin. Trop facile! Où est l'éthique de la liberté et de la responsabilité dont j'ai parlé hier à propos de l'État? Ni l'argument «si je ne fais pas un autre fera» ni l'argument de «l'imprévisibilité des retombées de la recherche» ne tient la route. Le premier s'applique à n'importe quel crime, le second à n'importe quel risque. Je propose trois principes simples pour évaluer la responsabilité scientifique:

- a) tout ce qui est possible se fera;
- b) tout ce qui se fera sera fonction du rapport de forces, notamment écologique et politique;
- c) tout ce qui est fait aux animaux sera fait aux hommes.

Oublier ces principes c'est d'avance faire partie de «ceux qui n'avaient pas voulu cela». On oppose au simple citoyen le principe «nul n'est censé ignorer la loi». Quand on voit la complexité des lois et l'inventivité des hommes politiques et des administrations, ce principe est diablement sévère pour le pauvre citoyen. Alors, pourquoi hésiter à opposer au chercheur, beaucoup plus averti je pense que le simple citoyen, un principe beaucoup plus simple: nul n'est censé ignorer le rapport de forces?

Cessons de croire que l'éthique du scientifique est une éthique des intentions et une éthique individuelle, interne à la science,

qui se résumerait à ne pas tricher avec les faits. L'éthique scientifique à bâtir est une éthique collective du contrôle de l'usage des savoirs. Arrêtons de nous effaroucher, de crier à l'inquisition devant toute idée de régulation sociale de la recherche. L'emprise de l'homme sur la nature est devenue telle qu'aucune recherche ne peut plus se dispenser, au nom de la liberté de chercher, de s'interroger sur ses applications possibles et même prévisibles compte tenu des rapports de force et des logiques en présence. Car, comme dit G. Holton, «le processus de l'invention scientifique n'est pas en danger; l'humanité, elle, l'est».

La science ne peut plus, au nom d'une éthique de la «recherche de la vérité» qui escamote allégrement ses déterminants sociaux, économiques et politiques, se soustraire à tout jugement éthique qui lui serait extérieur.

La Fondation essaie, bien timidement, de s'aventurer sur ce terrain difficile de la responsabilité individuelle et collective des chercheurs et de la maîtrise de l'usage social des savoirs. En matière de bio-technologie le chercheur est supposé veiller à ce qu'aucune bactérie manipulée ne s'échappe dans le milieu ambiant. Jusqu'au jour où... Beau symbole pour le contrôle social des savoirs que nulle parcelle de savoir susceptible de servir à d'autres fins ne puisse échapper! Au stade de réflexion où nous en sommes, nous pensons que les «comités» éthiques internes au milieu scientifique sont notoirement insuffisants; c'est une autre manière de renforcer le caractère ecclésial ou mafieux du milieu scientifique. L'abrogation du droit de n'être jugé que par ses pairs a été, si je ne m'abuse, une conquête démocratique. Les comités parlementaires d'évaluation des technologies qui se sont développés dans de nombreux pays sont un autre progrès. Ils ont montré que le bon peuple pouvait se faire une opinion avisée sur des questions au premier abord réservées à des spécialistes. Ils semblent également insuffisants. Dans une société où la gestion des savoirs occupe une place croissante dans l'économie elle-même, il faut approfondir le «droit de

suite » sur l'usage des découvertes et corrélativement la notion de responsabilité. Un nouveau champ, essentiel, pour de futurs débats syndicaux et politiques.

Mobilisation des connaissances : le rôle décisif des médiateurs

J'ai déjà raconté qu'à l'origine de la Fondation se trouvait une question fondamentale : « mettre les connaissances au service du progrès de tous les hommes ». Beaucoup de projets soutenus pendant nos premières années d'existence ont donc visé à permettre une mobilisation de connaissances scientifiques et techniques au service des populations des pays en développement.

Ce faisant, nous nous sommes aperçus que l'utilisation des connaissances ne pouvait se réduire à la confrontation d'une « offre » et d'une « demande ». Tant la production que l'utilisation des connaissances sont enracinées dans des systèmes socio-techniques spécifiques, et le passage de l'un à l'autre ne va pas de soi.

Une « offre » de connaissances inadaptée

Première découverte, « l'offre » de connaissances est beaucoup moins universelle qu'il n'y paraît. Produite principalement dans les pays riches et par les logiques institutionnelles que nous avons précédemment décrites, elles correspondent à des besoins et à un environnement technique et humain qui sont ceux des entreprises et des sociétés où elles naissent.

Plus précisément, nous avons identifié six limites sérieuses à l'offre de connaissances :

a) La satisfaction des besoins des plus pauvres n'est pas prioritaire dans la production scientifique ; elle privilégie plus volontiers les systèmes sophistiqués, les marchés solvables et les processus industriels. Le cas de la recherche agronomique et de ses

liens étroits (je ne dis pas nécessairement liens économiques directs) avec ce que l'on appelle le « paquet technologique moderne » (engrais phytosanitaires, semences sélectionnées ou hybrides, culture mécanisée) est particulièrement illustratif, mais on pourrait prendre des exemples dans bien d'autres domaines. La recherche est un maillon, d'ailleurs essentiel, d'un système bio-socio-technique donné et ne peut être abordée séparément des autres maillons.

b) Pendant que certaines connaissances s'accumulent, d'autres se volatilisent. Nous avons beaucoup d'exemples de savoirs anciens, adaptés à des systèmes bio-socio-techniques particuliers, qui disparaissent, chassés par le modèle moderne occidental triomphant. Souvent les Occidentaux répugnent à reconnaître cette érosion parce qu'ils répugnent à mettre le savoir des autres sur le même plan que le leur.

c) Les outils de production des connaissances ont une grande inertie. La constante de temps de leur adaptation à de nouveaux enjeux écologiques et sociaux qui émergent est élevée. Trois exemples : les villes, l'exclusion sociale, l'environnement. Toute la chaîne de production et de diffusion des connaissances, laboratoires, formation des élites, marché de l'emploi, est organisée en fonction des enjeux antérieurs. Il faut vingt ans pour que l'ensemble de la chaîne se transforme.

d) Tout système socio-technique secrète sa hiérarchie des valeurs et des tâches. Cette hiérarchie, actuellement, n'est pas celle de l'utilité sociale mais celle de sa sophistication. L'exemple le plus flagrant est celui des industries d'armement dont je parlerai vendredi. Pour les savants soviétiques comme pour les ouvriers des arsenaux français, le passage à des activités civiles moins pointues est vécue comme une déchéance.

e) Les grands programmes de recherche au service du développement ont souvent du mal à atteindre leur but. Des milliards sont dépensés chaque année pour la recherche en faveur du développement des pays du tiers monde. Leur efficacité est

faible. La définition des programmes de recherche est en général centralisée; leur conduite exclut pratiquement que la population y participe en partenaire; personne ou presque ne se soucie de recomposer les connaissances, produites de manière parcelaire selon les logiques qui prévalent au Nord; elles sont, selon le mot d'un ami haïtien, Daniel Henrys, «surimposées au pays réel et à ce titre vouées à l'échec». Le rythme et les objets de la recherche ne sont pas ceux des paysans. Et T. Delobel, qui a travaillé au Népal, dit que les paysans ont été «les cobayes de la recherche». C'est un thème qui revient fréquemment chez nos partenaires. La logique de transformation des sujets de recherche en objets, déjà visible dans les pays du Nord, se déploie sans vergogne quand il s'agit de se pencher sur le sort de paysans pauvres du Sud.

f) La connaissance utile à l'action naît la plupart du temps de l'action elle-même: du cousin, du père, du voisin, de celui qui à dix ou à mille kilomètres de là se trouve dans une situation comparable. Malheureusement ces connaissances sont rarement disponibles. Le tiers monde, notamment rural, est souvent cloisonné. Les échanges Sud-Sud, comme la recherche interdisciplinaire, sont chaudement recommandés par tous mais rarement pratiqués et financés. Les professionnels extérieurs au milieu, «vulgarisateurs» de l'État, chercheurs, professionnels des organisations non gouvernementales, se soucient peu de faire circuler cette connaissance tirée de l'expérience.

Ces six limites qui reflètent la manière de financer et de produire la connaissance et le dédain dans lequel est tenu le savoir empirique ou traditionnel expliquent assez bien pourquoi les connaissances existantes, pourtant innombrables, sont mal adaptées aux besoins.

Une «demande» floue

La notion même de «demande de connaissances», utilisée ici par commodité et par symétrie avec l'«offre», n'est pas

appropriée, pour la simple et bonne raison qu'il n'y a pas de demande qui préexiste à la connaissance d'une offre correspondante.

La mode, au demeurant très sympathique, pour les technologies dites «appropriées» a fait surgir au cours des années 80 une génération de techniciens soucieux de mettre au point, en principe avec et pour une population, des techniques adaptées au contexte dans lequel ils travaillaient. La Fondation a soutenu plusieurs projets de ce type. Les efforts et l'intelligence déployés, souvent considérables, n'ont pas en général été payés de retour. Le transfert de connaissances consiste à mettre en contact deux systèmes bio-socio-techniques différents. Or, bien souvent, les techniciens en question n'ont retenu du pays d'accueil que le volet «technique» du système, parfois le volet «bio-écologique», très rarement le volet «social». Leur compréhension des processus d'évolution des systèmes bio-socio-techniques était souvent faible. Beaucoup, par générosité militante, ont pris le parti de travailler pour les plus pauvres, ce qui dépréciait instantanément les techniques introduites, et ont voulu introduire, pour construire une société idéale, des solidarités qui n'étaient pas les solidarités sociales réelles, ont voulu importer une démocratie «à l'occidentale» comme si le système social n'avait pas ses propres régulations, ont voulu ignorer les réseaux de communication sous prétexte que les commerçants vivaient sur le dos du petit peuple... J'ai appelé cette démarche «le paradigme de Robinson Crusoë», tant je crois que ce modèle de la conquête et de l'utilisation en «pays vierge» de l'intelligence technique occidentale continue à hanter les consciences. Le mythe du sauvage sans histoire a la peau d'autant plus dure qu'il est refoulé dans l'inconscient.

Médiations et médiateurs

La réflexion sur ces déconvenues m'a fait réfléchir aux mécanismes d'intermédiation.

J'ai découvert que les difficultés de mobilisation des connaissances que je rencontrais au sud sont assez analogues au nord. Ce n'est ni l'« offre » de connaissance qui compte ni la « demande » mais précisément... ce qui est entre les deux. Offre et demande ne sont pas des bidons, amont et aval entre lesquels il suffirait de brancher un tuyau pour que l'eau coule.

Dans les sociétés industrielles développées, la médiation entre demande sociale et offre scientifique constitue une part importante de l'activité économique. C'est l'objet même des entreprises que de relier un ensemble de connaissances fondamentales à la demande d'une clientèle. L'incorporation de nouvelles connaissances dans les produits et services fait l'objet de stratégies élaborées. Les grandes firmes organisent ou cherchent à organiser à leur profit aussi bien leur « amont » – par l'action sur les programmes de recherche –, que leur « aval » – par la publicité. Malgré tous ces efforts, les chefs d'entreprise savent bien la difficulté de faire travailler ensemble services de recherche-développement, services de production et services commerciaux. L'un des moyens les plus sûrs d'y parvenir, de faire partager aux différents départements de l'entreprise une commune représentation, consiste à gérer les carrières des cadres de façon qu'une partie d'entre eux ait physiquement vécu des positions différentes – par exemple dans la recherche, la production, le marketing. Ces métiers existent rarement en dehors des entreprises.

Le monde rural français a connu depuis la Seconde Guerre mondiale une mutation sans précédent. Pendant trente ans, le rendement en blé à l'hectare a augmenté d'un quintal par an. Qu'il paraît loin le temps où René Dumont, jeune agronome, sillonnait la France et prêchait la substitution des fourrages artificiels aux prairies naturelles ! Cette gigantesque mutation technique et sociale, qui s'est faite au prix d'une migration massive des campagnes vers les villes et d'un modèle « productiviste » de l'agriculture dont on mesure aujourd'hui les effets pervers, a été rendue possible grâce à la pénétration du « progrès technique »

dans les campagnes : nouvelles semences, nouvelles machines, investissements massifs, recours systématiques aux fertilisants et aux phytosanitaires chimiques. Les progrès de productivité annuels ont été pendant toute cette période supérieurs à ceux de l'industrie. Les connaissances scientifiques ont été massivement incorporées dans la production. Quelles en ont été les médiations ?

Une génération de jeunes agriculteurs, dont l'homogénéité était souvent renforcée par une formation commune au sein de la Jeunesse agricole catholique (JAC), a pris les commandes. Elle partageait la même vision de la modernité. Cette vision était aussi celle de l'Institut national de recherche agronomique ; le système socio-technique trouvait là l'imaginaire commun fondant sa cohésion. Des pôles de médiation se sont constitués sous forme de « centres techniques » contrôlés par la profession. Un enseignement agricole renouvelé s'est mis en place. Des outils d'appui à la recherche-développement, comme l'ANDA (Agence nationale du développement agricole), ont été constitués et financés par des ressources stables grâce à une parafiscalité sur les produits agricoles. C'est donc un système complet, cohérent, faisant une large place aux médiations et aux médiateurs, qui s'est mis en place au service presque exclusif de la fraction moderniste et de la profession agricole.

La médiation est un véritable interprétariat, un pont entre deux systèmes socio-techniques qui parlent chacun leur langue. Les médiateurs sont en général, comme les innovateurs, des gens qui ont un pied dans chaque univers, qui sont capables de penser selon plusieurs registres, de coder et décoder les messages passant d'un univers à l'autre.

C'est si vrai que ni les laissés-pour-compte de la profession agricole, ceux qui restaient attachés à une agriculture plus intégrée et moins consommatrice en énergie ou en intrants (celle qui, sous le nouveau nom d'agriculture durable, va devenir le symbole de la nouvelle modernité), ni ceux qui n'avaient pas les

moyens de suivre le rythme du changement, ni ceux plus récents qui ont fait le pari de l'agriculture biologique ne trouvaient guère à qui parler, ne parvenaient à s'inscrire dans une filière commerciale ou dans un dispositif de médiation des connaissances.

L'expérience de l'appui technique aux petites entreprises offre un autre exemple encore de la nécessité de médiateurs « interculturels ». Les ARIST (Associations régionales pour l'information scientifique et technique) ont été créées en France. Elles partent du constat que les petites entreprises ne sont pas outillées, comme les grandes, pour tirer parti des innovations scientifiques et techniques. Jacques Poulet-Mathis, qui a longtemps participé à leur animation, a constaté qu'il n'y avait jamais à proprement parler de « demande » de la part des entreprises : on ne demande pas ce dont on ignore l'existence ! Le travail des techniciens des ARIST consiste précisément à assurer la médiation, à détecter les besoins à la lumière de leurs connaissances d'une offre technique potentielle ; ce qui suppose qu'ils connaissent les deux mondes à la fois. De nouveau, une fonction interculturelle.

La confrontation des expériences du Nord et du Sud m'a amené également à réfléchir aux enjeux de la circulation de l'information et aux caractéristiques de l'information utile pour un système qui cherche à évoluer. C'est moins l'abondance de l'information qui compte – car cette abondance ne produit en fin de compte que du bruit – que sa sélectivité, sa crédibilité, sa spécificité et sa durée. Si gouverner, c'est choisir, informer l'est aussi (sélectivité). Ce qui fait que l'on croit à une information tient moins à son contenu qu'à la personne ou au groupe qui l'émet (crédibilité) ; la crédibilité ne se construit que dans la durée (« faire ses preuves » dans la qualité de l'information fournie). De surcroît, l'information n'est rien sans l'art de s'en servir. Cet art est à la fois un trait culturel – particulièrement développé dans la sphère d'influence du Japon, presque absent dans d'autres

cultures – et le résultat d'un apprentissage. Dans un monde où l'information joue un rôle de plus en plus décisif, on comprend l'importance croissante des « diasporas » chinoise, juive, libanaise, palestinienne, indienne capables de construire des réseaux sociaux faisant circuler une information sélectionnée, « digne de foi » car elle est garantie par le contrôle social lui-même.

Finalement, la réflexion sur la mobilisation des connaissances au service du « progrès » de tous les hommes – ce qui était la vocation présumée de la science – nous invite à une profonde transformation des programmes de recherche, à des démarches plus frontales et moins spécialisées, à la formation de médiateurs et à des stratégies plus élaborées de médiation.

La formation des cadres

Dans les systèmes socio-techniques, une nation comme une entreprise, la formation de techniciens et de professionnels, détenteurs d'une partie du savoir accumulé et capables de le mobiliser pour assurer la reproduction du système et son évolution, joue un rôle essentiel.

À travers l'action de la Fondation, j'ai eu l'occasion de constater que la formation des cadres posait des problèmes analogues dans les pays du Nord et dans ceux du Sud.

De manière générale, je constate que les professionnels acquièrent un savoir technique morcelé, produit dans des universités et des écoles qui valorisent la spécialisation. Souvent peu enclins à s'interroger sur les origines et les limites des savoirs qu'on leur enseigne ou sur leur rôle social, ils ont du mal à entendre et à admettre la logique des personnes et des groupes sociaux qu'ils ont en face d'eux. *A fortiori*, ils éprouvent réticences et difficultés à établir avec la population des relations d'égalité dans la recherche commune de solutions à des problèmes posés.

Souvent incités à confondre preuve scientifique et mesure, ils ne sont pas exercés à rendre intelligibles, pour eux et pour les autres, les systèmes bio-socio-techniques dans lesquels ils sont immergés. Dans les formations techniques, les sciences humaines sont considérées comme une matière à part, de l'ordre de la culture générale, plus que comme un outil de compréhension, intégré aux autres matières, des systèmes socio-techniques. Il y a peu d'initiation à « l'écologie de l'innovation » – initiation d'ailleurs plus facile en formation continue qu'en formation initiale – et l'éthique, d'apport récent, est plus une éthique des affaires qu'une éthique de la responsabilité individuelle et collective des détenteurs de savoir. Enfin, au nord comme au sud, la science occidentale est en général enseignée comme un absolu, un savoir universel coupé de ses racines historiques et culturelles.

La science occidentale, posant le double principe de sa neutralité et de son universalité, a conféré les mêmes attributs aux concepts et aux techniques qui en découlent. Eux aussi sont réputés indépendants de toute attache culturelle et applicables à tout contexte. La domination culturelle suivant de près la domination économique, c'est en Occident et nulle part ailleurs que tout concept ou toute technique doit venir recevoir le baptême qui lui permettra d'entrer dans la communauté des techniques scientifiques, de passer de l'ombre obscure des pratiques ancestrales à la lumière de la vérité.

Dans ces conditions, les jeunes professionnels seront mal armés pour être des médiateurs entre systèmes bio-socio-techniques, au sens où le terme de médiateur a été défini plus haut. Ils ne sauront pas et n'auront guère intérêt à comprendre la rationalité socio-technique de leurs interlocuteurs et auront intérêt, statutairement, à invalider plutôt qu'à reconnaître et valoriser leurs savoirs.

En un mot, en lieu et place de métis médiateurs on forme trop d'autistes sociaux.

Jeudi **Les riches ont-ils besoin des pauvres ?**

La panne idéologique

Les rapports entre riches et pauvres sont souvent interprétés comme des rapports d'exploitation : riches et pauvres impliqués dans une production commune dont les fruits sont distribués de manière inégale.

Cette vision a été au cœur des luttes syndicales, de la revendication en faveur d'une meilleure répartition de la valeur ajoutée. Elle a aussi imprégné la plupart des réflexions sur le tiers monde : la conquête des richesses et l'exploitation de la main-d'œuvre du Sud, pendant l'ère coloniale, est supposée se perpétuer grâce aux rapports inégaux à l'ère des indépendances. C'est au nom de cette exploitation que certains économistes, au cours des années 60, ont prôné la « déconnexion » du Sud : couper les liens pour faire cesser l'exploitation.

Il me semble que les termes du problème se sont radicalement modifiés au cours des années 70 et 80. La « déconnexion » prônée s'est produite, comme on l'a vu, à l'initiative des pays du Nord.

Le chômage devient une donnée structurelle des pays développés. Le fossé s'élargit, moins entre détenteurs de capital et détenteurs de leur seule force de travail qu'entre les détenteurs d'un emploi qualifié et stable et les autres. C'est ce que certains appellent le dualisme de la société. L'économie moderne, économie du savoir-faire et de la maîtrise de l'information, est de plus en plus excluante. Le partage du travail va bientôt remplacer, dans l'imaginaire collectif des pays riches, le partage des bénéfices de la croissance.

L'angoisse du remplacement des hommes par les machines ne date pas d'hier. Elle est aussi vieille que les débuts de la révolution industrielle. Les robots et les ordinateurs incarnent aujourd'hui la menace que symbolisaient il y a un siècle ou deux les métiers à tisser.

Cette angoisse, à plusieurs reprises, s'est révélée non fondée, un nouveau cycle d'innovation venant prendre le relais du précédent et relançant production et consommation. Est-ce une fois de plus le cas ? Va-t-on assister à une nouvelle relance dont les pays les plus riches seraient la locomotive ? Si relance il y a, bénéficiera-t-elle aux plus riches des pays riches ou aura-t-elle un effet d'entraînement sur le reste du monde ?

Mon sentiment profond est que nous sommes entrés dans une ère nouvelle. Notre société occidentale ne savait trouver son équilibre que dans la croissance. Or cette croissance indéfinie, reposant sur des cycles « ouverts » prélevant des matières premières et rejetant des déchets, ne pourra se poursuivre. Les avertissements du Club de Rome il y a vingt ans ont alarmé puis fait sourire : au lieu du renchérissement annoncé des matières premières, on a assisté à la baisse de leurs cours. Un instant, les deux crises pétrolières de 1973 et 1980 ont semblé donner raison aux Cassandre, mais il a suffi de quelques mesures d'économie

d'énergie et d'une diversification des sources d'énergie pour faire retomber les cours. Les écologistes ont pris le relais des économistes ; à leur tour les cris d'alarme sur le réchauffement de la planète ont ému l'opinion, mais, très vite, elle est revenue à ses préoccupations plus immédiates : le chômage, le racisme, l'insécurité, la montée des tribalismes, la guerre, les ajustements structurels imposés par le Fonds monétaire international aux pays endettés, le déclin des dictatures...

Il n'empêche que les problèmes majeurs demeurent à long terme. Le développement industriel des grands pays du Sud, la Chine, l'Inde commence à peine. Ils revendiquent le même « droit de polluer », que se sont arrogé dans le passé les pays du Nord. Les réserves de pétrole continuent à s'épuiser rapidement ; il n'en restera plus en 2020 qu'au Moyen-Orient. Des changements majeurs dans les modes de production et de consommation devront, on l'a dit, s'opérer dans le siècle à venir si l'humanité veut préserver son avenir à long terme.

Dans ce contexte, les riches des pays riches, à condition de contrôler suffisamment de terres, de matières premières et d'énergie, en ayant à leur disposition un capital intellectuel, technique, scientifique et productif considérable, n'ont plus vraiment besoin d'exploiter le travail des autres pour maintenir et accroître leur prospérité.

C'est pourquoi j'affirme, en forçant un peu le trait, que « les riches n'ont pas besoin des pauvres », ni des pauvres de leur propre pays, ni de ceux des pays pauvres. Ils seront de plus en plus tentés par des formes nouvelles d'apartheid.

Ce constat doit être le point de départ des nouvelles stratégies de lutte contre l'exclusion.

Exclusions et pauvretés : un monde en mouvement

Exclusion du Nord et du Sud

Un ami péruvien me disait un jour : « Chez vous la pauvreté est une île, chez nous l'océan lui-même. » Dans les pays d'Europe occidentale, la grande majorité de la population, même de celle qui est exclue des circuits du travail et de la valorisation sociale, bénéficie d'un minimum de ressources, d'abri et de protection sociale. Les jeunes qui dorment dans le métro de Londres ne peuvent se comparer aux enfants des rues de Bogota... En sens inverse, les régions les plus pauvres du monde ont encore leurs élites, leurs solidarités et leurs ressorts culturels, alors qu'une partie du quart monde européen est faite de gens isolés et déculturés. Malgré ces différences j'ai acquis la conviction que la mise en parallèle des deux exclusions, du Nord et du Sud était féconde, simplement masquée en général par le cloisonnement des institutions traitant des unes et des autres.

Diversité des exclusions

Quand j'étais enfant, j'avais le sentiment que tous les Noirs se ressemblaient. Je suis toujours étonné, également, de voir parler des « immigrés » comme d'une catégorie homogène alors que les différentes communautés n'ont de commun entre elles que leur statut en France et, de surcroît, se sentent concurrentes. Il en va de même de l'exclusion. En France elle ne paraît homogène que vue de loin, de très loin, avec pour seul critère de n'être pas inclus. Méfions-nous de toutes les définitions par la négative. Rien de commun entre un boat people vietnamien dans la dèche et dont les enfants iront presque certainement à l'université, une femme marocaine insérée dans ses réseaux familiaux, un jeune immigré de la deuxième génération en échec scolaire en train de s'inventer une identité et une culture sur fond de mobilité sociale rêvée, un chômeur de cinquante ans qui vient, après son divorce, de perdre son logement, etc. Les différences de sexe, de

religion, d'âge, d'insertion sociale, de patrimoine culturel, de trajectoire de vie sont décisives et correspondent à des stratégies de sortie de l'exclusion radicalement différentes.

Même hétérogénéité dans les pays du Sud. Certaines sociétés, malgré leur dénuement, sont cohérentes, dynamiques, entrepreneuriales, capable de faire à tout moment la synthèse de leur tradition et d'apports extérieurs ; un appui financier léger, un système de crédit par exemple va répondre à ce qui manquait et permettre un décollage. D'autres se retrouvent, après un long parcours, en situation de déchéance et de dépendance ; rien ne sera possible si elles ne retrouvent d'abord confiance en elles.

Unité de l'exclusion

Dans les pays du Nord, beaucoup de familles ont connu, à un moment ou à un autre, la perte de logement, d'emploi, de statut social d'un de leurs membres. Elles ne se sont pas trouvées pour autant « exclues ».

L'exclusion est un tout, un enchaînement qui peut commencer par un événement ou un autre, éclatement du milieu familial, maladie, échec sentimental, scolaire ou professionnel, perte du logement, perte de l'emploi. Peu importe le point de départ, c'est l'enchaînement qui compte et se traduit par une dégradation des conditions de vie mais plus encore par une perte globale de confiance en soi, dans ses propres capacités créatrices. Cette perte de confiance en soi, ce regard sur soi, est inséparable du regard des autres sur soi, en particulier du regard des institutions. D'où l'importance des dimensions symboliques. Je ne peux manquer de faire le rapprochement entre les dégradations rapides de certains immeubles refaits de neuf et la manière dont, dans certains pays du Sud, les femmes saccagent des réseaux d'eau « qui ont été faits pour elles ». Dans les deux cas, on constate en général que l'approche technique l'a emporté sur la prise en considération des dimensions sociales et que ce « vandalisme » est une réaction profonde à ce mépris. Un architecte

disait un jour : « La façade des logements, c'est la peau des gens. Pourquoi voulez-vous que quelqu'un qui est bien dans sa peau s'auto-mutile ? »

Un psychiatre disait qu'un des problèmes de la violence, c'est que les gens ne s'aiment pas assez. Souvent, la violence des exclus est une violence tournée contre le groupe lui-même. Regard sur soi et regard des autres sur soi sont inséparables. Haine de soi et haine des autres sont inséparables.

Ceci explique d'ailleurs le rôle des médias. Trois anecdotes à ce sujet, prises dans le cas de la France. Des « sources bien informées », comme disent les journalistes, m'ont dit que certains « rodéos » en voiture de jeunes des banlieues, complaisamment filmés par la TV, avaient été payés par le réalisateur de l'émission. Si c'est vrai, c'est ignoble. Deuxième anecdote : des bons pères de famille de la banlieue lyonnaise, n'arrivant pas à se faire entendre de la mairie ou de l'organisme HLM, avaient décidé, n'étant pas des délinquants, d'aller acheter des voitures à la casse, de les amener dans leurs cités et d'y mettre le feu ; au moins, se disaient-ils, comme cela on aura droit à la TV. « L'image de soi », décisive dans les processus d'exclusion au nord, l'est aussi dans les pays du Sud. Dans la Genèse, Adam et Ève mangent le fruit défendu et « en même temps, dit la Bible, leurs yeux furent ouverts, il reconnurent qu'ils étaient nus, ils entrelacèrent des feuilles de figuier et en firent de quoi se couvrir ». Je me demande si ce n'est pas cet effet du contact avec la société marchande et les médias qui provoque dans les pays du Sud le changement de regard de la population sur sa propre pauvreté : pauvreté devient vice.

Dès lors que l'exclusion est un tout et que la dégradation de l'image de soi y est décisive, les stratégies de lutte contre l'exclusion doivent être globales et partir de ce point de départ.

Un monde en mouvement

Comme dans tout système, ce sont les mécanismes de reproduction qui frappent tant qu'on s'en tient à l'analyse de court terme. L'exclusion entretient l'exclusion, le sous-développement entretient le sous-développement. Lorsqu'on regarde à plus long terme, ce qui prédomine, c'est le mouvement, l'invention. Un système socio-technique se transforme en permanence, notamment par emprunt et réinterprétation d'éléments venant de l'extérieur. Partout, dans les banlieues des grandes villes du Nord et du Sud comme dans les campagnes africaines, une dynamique culturelle est à l'œuvre, de nouveaux modèles culturels, de nouvelles valeurs, de nouvelles formes artistiques s'inventent. Certaines peuvent à bon droit nous préoccuper, l'économie de la drogue, la « culture de violence » ou ce qu'Yves Pedrazzini et Magali Sanchez appellent au Venezuela la « culture d'urgence », la vie dans le quotidien immédiat qui se traduit pour beaucoup de jeunes hommes par une mort violente avant trente ans. Dynamique culturelle ne veut pas dire nécessairement évolution positive mais, dans tous les cas, capacité d'adaptation, créativité, construction d'une nouvelle identité. Toute stratégie de lutte contre l'exclusion repose sur la reconnaissance de ces dynamismes.

L'homme ne pousse pas sans racines

Beaucoup de modèles de développement des années 60 reposaient sur un postulat implicite : le remplacement du monde ancien par un monde nouveau, de l'homme ancien par l'homme nouveau. Les régimes socialistes n'ont pas eu l'exclusivité de cette utopie redoutable même si certains d'entre eux l'ont poussée jusqu'au délire et au génocide. La grande révélation des processus affectifs de développement depuis trente ans, en Asie bien sûr mais aussi dans d'innombrables lieux au Maghreb, en Afrique, en Amérique latine, c'est que le développement réussi

est toujours un développement enraciné. P. Judet, économiste à l'université de Grenoble, fait observer que la plupart des sociétés qui se sont développées depuis la guerre étaient hier encore considérées comme incapables de s'adapter aux exigences du monde moderne. Si tel n'a pas été le cas, c'est qu'elles étaient suffisamment compactes et solidaires, que leur volonté de vivre et de prospérer était assez forte et ancrée dans la tradition pour qu'elles sachent maîtriser leur ouverture aux apports extérieurs.

Ce qui est vrai au niveau des nations l'est aussi au niveau des personnes. Toutes les stratégies d'éducation populaire qui réussissent partent des acquis préalables des enfants ou des adultes à former. L'équipe de Pierre Dasen et Christiane Perregaux de l'université de Genève a collaboré avec la Direction des écoles du canton pour redéfinir les pratiques pédagogiques à l'égard des enfants non francophones. Une conclusion simple : valoriser les acquis dans la langue maternelle, la culture d'origine, les aptitudes langagières particulières nées de l'usage simultané de deux langues.

Le lien social

Pour beaucoup de sociétés dites « traditionnelles », la malédiction, ce n'est pas d'être pauvre, c'est d'être seul. Une observation attentive de ces sociétés montre en général l'extrême complexité des liens sociaux, le temps et l'énergie consacrés à l'entretien de ces liens. Je pense à une histoire que raconte Emmanuel Ndione, sociologue sénégalais. Frappé de l'apparente irrationalité de femmes de Dakar qui semblaient dilapider l'aide qu'elles recevaient, il se fit répondre qu'avec cette aide elles investissaient : elles la « plaçaient », au sens quasi financier du terme, dans un ensemble de services rendus à d'autres qui la paieraient un jour en retour.

À une échelle plus large, les stratégies des familles, des clans, des groupes ethniques sont essentielles dans les processus de développement. C'est le groupe en effet qui est en mesure de fournir l'information utile, la filière migratoire, l'hébergement,

le capital de départ, voire les circuits de commercialisation. Le succès des « Chinois de Paris » est une illustration parmi d'autres de la force de la diaspora chinoise, partout dans le monde.

Ruth Padrun, de l'IRFED (Institut de recherche et de formation en développement), a analysé les créations d'entreprises par des jeunes immigrés en France. Elle constate que la « qualification sociale » – insertion dans le milieu, pratique associative – parvient dans bien des cas à pallier l'absence de qualification professionnelle. Le lien social est le moyen essentiel de sortir de l'exclusion.

Les jeunes experts africains venus analyser la pauvreté en France avaient constaté que les familles immigrées savaient beaucoup mieux tirer parti que les familles françaises des aides sociales diverses. Parasitisme social, diront aussitôt les « bons Français » de l'extrême droite montante. Plus simplement, insertion dans des réseaux sociaux assurant une information plus efficace, permettant de mieux détecter les créneaux de marché.

Exclusion et citoyenneté

Dans nos sociétés occidentales modernes, l'exercice d'une profession rémunérée a constitué la base du statut social, du revenu, de l'insertion dans la société. On pourrait presque dire de la citoyenneté. Au point que, dans la génération arrivée au mariage dans les années 60, les mères de famille étaient confrontées à un dilemme : se sentir coupables de ne pas assez s'occuper des enfants ou se sentir coupables de ne pas participer « réellement » à la société par un emploi salarié.

Le caractère devenu structurel du chômage va nécessairement produire à terme, produit déjà chez les jeunes, d'autres normes sociales, une autre culture. Il y a quelques années encore, l'absence d'emploi donnait un sentiment de culpabilité. Beaucoup d'éducateurs ont cherché à lutter contre ce sentiment, en insistant sur le fait qu'il y avait d'autres modes de valorisation que le travail. Un directeur de foyer de jeunes travailleurs me disait son

sentiment d'être allé trop loin dans ce sens : le souci de « déculpabiliser » l'absence de travail avait fini par marginaliser ceux qui veulent travailler !

Proximité physique, distance sociale

En 1991 je me suis trouvé en France à une réunion avec des chefs de projet de « développement social des quartiers » (les fameux DSQ des « banlieues difficiles »). Un peu en retrait, je regardais les visages, j'écoutais les propos. Soudain, j'eus le sentiment d'avoir en face de moi des coopérants. Avec le même profil, les mêmes concepts, la même idéologie militante, les mêmes frustrations que les jeunes qui partent en Afrique dans des projets de coopération.

Ce rapprochement n'est pas le fait du hasard. Nous appliquons aux banlieues situées à moins de 15 kilomètres à vol d'oiseau de Notre-Dame les mêmes procédures, les mêmes démarches de coopération que dans des villages africains à 10 000 kilomètres de la France.

Rien ne saurait mieux raconter comment dans nos sociétés la distance sociale et culturelle s'est creusée au rythme où les distances physiques s'abolissaient. Et je ne crois pas que le « mélange social dans l'habitat » cher à nos planificateurs soit véritablement la réponse.

Les contradictions de l'action publique

En France, la lutte contre l'exclusion sociale est actuellement la pierre de touche de l'action publique et, dans certains cas, par conséquent, le lieu majeur de l'innovation.

Comme l'avaient bien senti nos jeunes experts africains, l'action publique comporte, dans la lutte contre l'exclusion, des contradictions presque congénitales : elle institutionnalise ce qu'elle prétend faire disparaître. Certains de nos partenaires sou-

ignent que chaque dispositif mis en place crée des catégories – illettré, analphabète, RMiste... – des « clientèles » qui ne peuvent plus s'en extraire.

Les procédures, inévitablement, désignent – beaucoup disent stigmatisent – les personnes qui en bénéficient. C'était déjà une critique adressée aux quartiers qui faisaient l'objet de la procédure « DSQ » (développement social des quartiers). On habitait déjà « en HLM », voilà qu'on habite « en DSQ ». On parle de « RMiste » et cela prend une teinte de maladie sociale.

Autre difficulté, l'action sociale vise des personnes ou des familles restreintes, jamais en groupe. C'est un face à face de l'institution et de la personne dans un rapport inévitablement inégal. L'« ayant-droit » est seul. De ce fait, l'action sociale contribue à rompre les liens de solidarité plutôt qu'à les renforcer.

Plus grave encore, le bénéficiaire de l'aide sociale se définit par ce qu'il n'a pas : ce qui « donne droit », c'est d'être privé : *illettré, an-alphabète, sans domicile, sans emploi...*

Comment en serait-il autrement ? Cela fonctionne bien quand il s'agit de remédier à un manque isolé, j'aurais envie de dire conjoncturel, comme les cas évoqués tout à l'heure dans le tiers monde où un coup de pouce financier apporte l'ingrédient qui manque au développement. En revanche, dans des situations de réelle exclusion où il faut reprendre par le début, par la confiance, une stratégie de comblement de handicap ne peut aboutir.

Enfin, l'État français n'a pas vraiment su surmonter pour la lutte contre l'exclusion ses défauts bien connus : multiplication des procédures décrétées d'en haut, cloisonnement des services qui interviennent, succession de dispositifs de formation que les jeunes perçoivent la plupart du temps comme des voies de garage, faible articulation avec l'action des collectivités territoriales et de celles-ci avec le milieu associatif... Tout cela ne facilite pas l'émergence de politiques intégrées de lutte contre l'exclusion. Les contradictions de l'action publique reflètent

d'ailleurs bien les contradictions de la société elle-même à l'égard d'un chômage structurel, trop récent encore pour faire l'objet de représentations cohérentes.

Avec l'ADIE, Association pour le développement de l'initiative économique, qui mène une politique astucieuse de petits prêts à des chômeurs de longue durée, nous avons été amenés à analyser de près ces contradictions. D'un côté l'État, très judicieusement, a mis en place depuis 1977 un dispositif d'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise. Cette aide a été étendue en 1991 aux RMistes. Elle est complétée par des « chéquiers-conseils » qui permettent aux créateurs potentiels d'avoir recours à des organismes agréés pour des conseils financiers, fiscaux et juridiques. Mais l'analyse fine de ces aides montre qu'il faut pour en bénéficier suivre un labyrinthe de démarches, que les aides pour des conseils (au montage de l'entreprise) arrivent après les aides à la création elle-même. Plus grave encore, l'aide ainsi apportée, essentielle pour un public dénué de fonds propres, est contredite par un système de charges sociales évaluées forfaitairement, prélevées trop tôt auprès des chômeurs-créateurs qui ne tirent au démarrage de leur activité que des revenus minimes, inférieurs au SMIC voire au RMI. D'un côté l'État sent qu'il faut soutenir la création d'emplois indépendants ; de l'autre il semble considérer dans la pratique que seul l'emploi salarié est le gage d'une « vraie » insertion et il craint que ces « petits métiers » – transporteurs, marchands saisonniers, petits emplois dans le bâtiment – ne fassent une concurrence déloyale à l'artisanat installé. Certains voient dans l'emploi indépendant une des formes modernes de servage, les entreprises ayant tendance à se défaire d'un ensemble de tâches sur des sous-traitants en position de faiblesse payés avec retard et corvéables à merci. Pour ma part, je reste très favorable à cet appui à l'emploi indépendant, convaincu de l'importance des initiatives économiques venant des gens eux-mêmes et convaincu de l'existence d'un ensemble de

« créneaux » que seuls peuvent sentir et saisir des initiatives très décentralisées. Je reconnais toutefois qu'il y a matière à débat.

La plupart des services sociaux sont en crise. Le stress professionnel est important à l'ANPE. Les experts africains avaient noté que dans l'Yonne les assistantes sociales de secteur restaient de moins en moins de temps à leur poste, victimes de l'usure, de ce que les Anglo-Saxons appellent la « combustion » – *burn out* – des soignants, combustion qui résulte de doutes profonds sur le sens et l'efficacité de l'action. Que veut dire « insérer » sur un marché de l'emploi saturé ? Il est significatif et encourageant de voir des animateurs sociaux prendre le problème à bras-le-corps, décider de créer des emplois d'abord dans des entreprises d'insertion, demain peut-être devenir carrément chefs d'entreprise.

Face à une action sociale morcelée donc inefficace, des réactions se font jour dans des procédures d'exception comme les DSQ mais de manière localisée et pourrait-on dire superficielle. On peut espérer que s'y inventent de nouvelles formes d'action de l'État – coopération entre éducateurs des zones d'éducation prioritaire, services d'État, services locaux, organismes logeurs... – mais on peut craindre aussi que cette coopération dispense d'un réexamen en profondeur des stratégies publiques de lutte contre l'exclusion.

J'en aurais pour ma part une vision plutôt pessimiste, d'autant plus que la coordination interadministrative ne permet pas de résoudre les contradictions de fond de l'action publique. J'ai essayé de faire la comparaison entre une stratégie familiale d'appui à la création d'un emploi indépendant – mettons celle d'une famille chinoise – et une stratégie d'appui par l'État. Jamais l'aide publique ne fournira le compagnonnage, le parrainage, le crédit, les coups de main que peut fournir la famille avec, en contrepartie bien sûr, le contrôle social.

À travers l'analyse des évolutions en cours et le constat des contradictions des politiques actuelles se dessinent progressivement les principes de nouvelles politiques :

- reconnaître l'extrême diversité des situations et permettre à chaque groupe exclu de trouver ses propres voies d'insertion dans la société;

- privilégier des approches intégrées visant en premier lieu à redonner aux exclus une image positive d'eux-mêmes;

- reconnaître les dynamiques culturelles;
- partir de la culture, de l'identité et de la créativité des exclus eux-mêmes;

- aider en priorité à la reconstruction des liens sociaux;

- fonder la citoyenneté sur autre chose que le travail.

Je voudrais illustrer ces principes par des actions en cours se situant dans trois domaines importants de l'exclusion : la ville, le logement et l'accès au crédit.

L'exclusion dans la ville : la « déclaration de Caracas »

Une rencontre internationale, organisée par l'université de Caracas, l'Association de recherche coopérative internationale (ARCI) et la Fondation s'est tenue au Venezuela en novembre 1991. Trente responsables politiques et administratifs d'Europe, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, en provenance de pays aussi différents que la France et les Philippines, le Cameroun et le Brésil, l'Égypte et le Vietnam, l'Indonésie et le Nicaragua, ont accepté de consacrer une semaine pour venir s'écouter mutuellement. La confrontation de leurs expériences a « révélé » – au sens photographique du terme où, d'instant en instant, les contours de la photo apparaissent et se précisent – une incroyable convergence des leçons tirées. Dieu sait pourtant que les *barrios* de Caracas, les banlieues déshéritées de France, les *favelas* de São Paulo, les lotissements spontanés de Douala et les *kampung*s de Djakarta n'ont en apparence rien en commun. Et, pourtant, il est apparu que les clés de la réussite ou de l'échec

de l'action publique étaient partout semblables. Cette convergence nous a convaincus, en fin de rencontre, de rédiger une déclaration commune, dite « déclaration de Caracas ». Elle énonce six principes qui devraient, selon nous, constituer le cahier des charges d'une politique publique dans ce domaine. J'y souscris profondément. Ces six principes sont les suivants :

Considérer les quartiers d'habitat précaire comme des espaces où de nombreuses dynamiques économiques, sociales et culturelles sont à l'œuvre. Toute politique passe par la connaissance, la reconnaissance et le renforcement de ces dynamiques.

Ce premier principe fait écho à la règle d'or de toute politique de lutte contre l'exclusion : partir de ce que les gens ont et non de ce qu'ils n'ont pas ; de leurs acquis – qu'il faut valoriser et enrichir – et non de leurs handicaps.

Consolider la situation foncière des habitants

Ce principe, lui aussi, est l'application au domaine urbain d'un principe plus général : nul n'investira affectivement ou matériellement dans une situation d'insécurité et de précarité. Les liens sociaux, ces fils si ténus et si précieux qui tissent la cohésion de la société, ne se construisent qu'au fil des années ; ils bénéficient de liens anciens, familiaux, régionaux ; ils exigent l'enracinement.

Renforcer les capacités d'organisation, de prise de parole, donc le pouvoir des exclus

Toute politique de lutte contre la pauvreté et la précarité comporte des contradictions. La politique, la gestion des affaires de la cité, est partout et toujours exercée par des gens « insérés ». Comment n'auraient-ils pas à l'égard des « pauvres », des « exclus », des « étrangers », des sentiments ambivalents faits de paternalisme, de solidarité, d'égoïsme, d'incompréhension, de peur ?

Le propre des quartiers d'habitat précaire ou dégradés, c'est qu'on parle beaucoup d'eux, à leur sujet ou en leur nom. L'extrême gauche hier, l'extrême droite maintenant y voient d'utiles masses de manœuvre. Mais les habitants n'ont pas réellement la parole. Pas nécessairement par méchanceté ou indifférence de la part des autres ; parce qu'ils sont peu organisés, parce qu'ils n'envisagent pas de parler dans des instances officielles, parce qu'ils n'ont pas de représentants patentés, parce qu'ils écrivent peu. N'en parviennent que des cris dont on ne sait ce qu'ils expriment sinon la révolte. Aider les gens à construire et à faire entendre leur parole est un préalable.

Il n'y a pas de politique efficace sans réforme de l'État

Quel sentiment de soulagement de voir exprimer par un Chilien, un Vénézuélien ou un Camerounais ce que je ressentais si profondément dans le cas de la France !

J'ai vu au fil des années se multiplier en France instances, commissions, délégations et colloques autour du « problème des banlieues ». Et j'ai constaté que cette floraison d'institutions et de discours spécifiques contournait et masquait le problème central de la conception même de l'action publique, des mutations culturelles nécessaires au sein de l'État et des collectivités locales, du remodelage des institutions et de la fiscalité locale pour le faire mieux correspondre aux défis et aux échelles de la société urbaine.

Il faut faire mieux coïncider les rythmes administratifs et politiques et les rythmes sociaux

Appliquons ce principe au cas de la France. Prenons un quartier à transformer ou un ensemble à réhabiliter. Un « projet » mettra du temps à se dessiner, deux ans, trois ans peut-être. Mais pour que le dialogue prenne force et crédibilité il faudrait

montrer qu'il ne sert pas à jeter de la poudre aux yeux, que les gestionnaires sont véritablement décidés à faire quelque chose. Pour cela, rien de tel que de remédier rapidement, par des dépenses souvent faibles, à tel ou tel dysfonctionnement criant, que de satisfaire à des besoins élémentaires. Puis, reprendre le rythme lent d'un dialogue approfondi, saisir de nouvelles opportunités quand elles se présentent, dans une stratégie de transformation s'étalant sur une dizaine d'années. Voilà ce que l'on pourrait appeler le « rythme social » de la réhabilitation. Qu'en est-il maintenant du rythme administratif ? Pas d'argent débloqué sans un « dossier » en bonne et due forme. Il faut donc l'élaborer ; trop lentement eu égard aux améliorations à apporter rapidement, trop vite eu égard au temps de maturation d'une vraie stratégie concertée. Une fois le « dossier » prêt, il faut attendre. Il est « inscrit » quelque part, hors d'atteinte, loin des regards des principaux intéressés. Soudain, longtemps après – peu de temps aux yeux de l'administration mais un temps infini peut-être aux yeux d'un groupe de jeunes qui voient que leur adolescence aura passé avant que l'argent promis n'arrive –, l'argent est débloqué. Peut-être, sans doute, en fin d'année, au moment où des crédits de paiement devront être rapidement dépensés parce qu'un autre ministère n'en aura pas eu l'emploi. Le temps immobile devient temps frénétique. Tout doit être fait dans les six mois. Puis l'immobilité reprend et ainsi de suite.

Je connais par cœur toutes les bonnes raisons de ce temps administratif saccadé : les élections, les changements de ministre, l'annualité budgétaire, la toute-puissance du ministère des Finances, le tronçonnage des crédits en chapitres et articles, la pyramide des arbitrages locaux et nationaux. Je sais qu'il n'est pas aisé d'y remédier, mais je suis convaincu que les conséquences en sont immenses et que l'effort pour faire coïncider rythmes administratifs et rythmes sociaux n'a jamais été à la hauteur de l'enjeu.

Les financements doivent être adaptés aux enjeux

C'est le corollaire du principe précédent. Et cela, à nouveau, me renvoie à la réalité française : le voile discret jeté sur la réalité des financements consentis « en faveur » des quartiers dégradés, la disproportion entre l'ampleur du discours et la timidité des montants, la tentation permanente de délimiter au sein des budgets ordinaires des ministères les crédits normalement alloués à ces quartiers pour les rebaptiser « action en faveur des quartiers », l'impossibilité d'assurer des financements continus, à commencer par le financement de l'apprentissage de l'organisation par les habitants eux-mêmes, au lieu et place de financements « coup de poing » qui arrivent au rythme des régulations budgétaires de fin d'année plutôt qu'au rythme des besoins.

L'ampleur des moyens financiers consacrés à la lutte contre l'exclusion compte moins que l'adaptation des modes de financement aux besoins effectifs des exclus. J'y reviendrai à propos de crédit.

L'exclusion dans le logement : la charte européenne pour le droit à habiter

À la fin de l'été 1989, le ministère de l'Équipement m'a demandé d'organiser avant la fin de l'année une rencontre des ministres européens du Logement, centrée sur le logement des exclus. Le cahier des charges de cette rencontre fut rapidement défini. Il visait à surmonter deux difficultés majeures.

Première difficulté, faire en sorte que la voix des exclus parvienne jusqu'aux ministres. J'imaginai avec effroi l'inévitable contradiction entre le sujet abordé et l'apparat d'une rencontre de ministres : l'arrivée d'une caravane de voitures officielles encadrées de motards pour parler d'exclusion...

Seconde difficulté, dépasser la langue de bois. Je m'attendais à ce que chaque pays présente avec compétence et conviction l'ensemble des mesures existant sur le papier pour assurer le droit de tous au logement. Malheureusement, les exclus ne logent pas dans des discours mais dans des immeubles ou au pied des immeubles. En d'autres termes, dès que l'on parle de lutte contre l'exclusion il faut parler des pratiques plutôt que des lois et des intentions.

J'étais convaincu en outre que l'échange d'expériences concrètes, prenant en compte la diversité des contextes nationaux et régionaux, pouvait offrir à chacun un enrichissement considérable que ne permettrait jamais la froide comparaison de textes juridiques.

Pour résoudre la première difficulté, j'ai souhaité que fût réalisée une vidéo très simple donnant la parole aux exclus, cette vidéo devant être projetée aux ministres en début de séance. Le montage de la vidéo fut achevé dans la nuit précédant la rencontre. Compte tenu du nombre d'associations s'occupant du logement des plus démunis, j'avais imaginé au départ réaliser la vidéo à partir de bandes dont elles disposeraient déjà. J'ai dû déchanter. La plupart d'entre elles avaient certes des vidéos parlant d'exclusion, mais il s'agissait toujours ou presque de présenter l'association plutôt que la parole des exclus. Je touchais là du doigt le risque fondamental, déjà évoqué, que des organisations d'appui s'approprient plus ou moins consciemment la « clientèle » de leurs bénéficiaires. L'idée de projeter la vidéo en début de séance mit également quelque temps à s'imposer. Les connaisseurs de rencontres ministérielles internationales m'avaient mis en garde contre une pratique aussi inhabituelle. Il me semble que l'idée fut au contraire bien reçue et, au cours des débats qui suivirent, les ministres firent plus volontiers allusion aux paroles entendues dans la vidéo qu'aux propos de leurs collègues. Je crois que de tels raccourcis sont indispensables et font toucher du doigt une vérité aussi ténue que dérangeante : les

exclus nous ressemblent comme des frères, la frontière qui nous sépare doit plus aux accidents du destin qu'à des différences essentielles entre nous.

Pour surmonter la deuxième difficulté, je décidai de provoquer, grâce à la mobilisation politique que représentait cette rencontre, une vaste collecte d'expériences concrètes racontant dans un lieu donné une stratégie de lutte contre l'exclusion : la création d'un foyer d'accueil, la conception de logements adaptés, la participation d'habitants à la réhabilitation de logements, les aides financières apportées à des familles en difficulté ou à des jeunes, des formes innovantes de collaboration entre institutions publiques et privées, des mesures spécifiques prises en faveur d'une population particulière – immigrés, handicapés, familles monoparentales, etc. –, des mobilisations collectives face à une opération d'urbanisme et aux expropriations qu'elle entraîne, etc. Je bénéficiai pour cela d'un concours de circonstances favorables : plusieurs réseaux associatifs cherchaient à se constituer à l'échelle européenne et virent, dans l'occasion offerte de faire part de leurs pratiques, un moyen de consolider un peu cette dimension européenne. Avec la mobilisation complémentaire de certaines administrations, 150 fiches d'expériences furent réunies en moins de deux mois. Cette mobilisation fut aussi l'occasion d'inviter chaque réseau et les ministres eux-mêmes à rédiger chacun pour son compte une plate-forme de lutte contre l'exclusion dans le logement. Cette idée trouva, elle aussi, un riche écho. Elle obligeait chaque réseau à préciser ses valeurs, ses interrogations, ses pratiques et ses propositions.

Je connaissais le risque de ces rencontres « au plus haut niveau » qui mobilisent des moyens importants mais sont sans lendemain. J'avais l'intuition que cette banque d'expériences et ces plates-formes constituaient d'utiles amorces pour déboucher sur une action plus durable. Ce fut le cas. Depuis 1989 les ministres européens du Logement ont pris l'habitude de se réunir chaque année. Le logement n'est pas de la compétence commu-

nautaire et n'a guère de raison de le devenir ; l'idée d'une extension des compétences de Bruxelles dans ce domaine susciterait d'ailleurs de farouches oppositions. En revanche je crois très intéressant pour l'avenir de l'Europe que des ministres et leur administration apprennent à se parler et à confronter leurs expériences concrètes. La suite la plus prometteuse se situe néanmoins du côté des réseaux européens : moins d'un an après la rencontre des ministres, sept de ces réseaux se réunirent pour confronter leurs plates-formes. Ces réseaux sont extrêmement hétérogènes. L'un, le Cecodhas, regroupe les fédérations d'organismes consultants et gestionnaires de logements sociaux des douze pays européens. Un autre, à l'autre extrême, ne regroupe que des chercheurs travaillant dans leur pays respectif sur la politique du logement et les problèmes d'exclusion. Cette hétérogénéité rend d'autant plus remarquables les points communs de leurs plates-formes respectives. De la confrontation naquit la volonté d'élaborer une plate-forme de valeurs communes, celle d'agir ensemble pour promouvoir un authentique droit au logement en Europe et le développement de pratiques conformes à ces valeurs, celle enfin de prolonger la première banque d'expériences par un réseau décentralisé d'échanges d'expériences et de formation mutuelle. Sur ces bases les sept réseaux ont fondé la Charte européenne pour le droit à habiter et la lutte contre l'exclusion. Les valeurs communes de la charte rejoignent celles qui me paraissent devoir fonder dans les années à venir la lutte contre l'exclusion : « partir des exclus eux-mêmes, les aider à prendre conscience de leur identité et de leur capacité, leur permettre de renforcer leurs liens sociaux »... « les politiques généralisées d'assistance sociale, morcelées de surcroît en actions sectorielles, risquent d'enfermer les exclus dans un statut d'assisté, donc dans leur propre exclusion »... « le mode de gestion de l'aide publique, l'aptitude des gestionnaires à reconnaître la diversité des besoins et des aspirations, les espaces d'initiatives et d'autonomie qui sont laissés aux habitants sont aussi importants

que le montant de l'aide publique »... « nous ne croyons pas aux solutions universelles, décrétées d'en haut, qui oublieraient la diversité des contextes géographiques et culturels des situations d'exclusion »... « les exclus sont aussi privés de la parole. Nous avons conscience du risque de prendre la parole à leur place et sommes résolus à promouvoir l'échange d'expérience entre les exclus eux-mêmes »... « nous pensons que les mesures législatives, juridiques et financières sont importantes pour lutter contre l'exclusion mais qu'elles ne suffisent pas et qu'il importe plus encore de faire évoluer les représentations, les préjugés et les savoir-faire de ceux qui sont aux prises avec la réalité quotidienne de l'exclusion ».

Bien entendu, dans les faits, les pratiques effectives des membres signataires de la charte sont loin d'être conformes aux valeurs ainsi énoncées, mais je crois que la *formulation collective et publique* de ces valeurs est une première étape qui permet de mettre en avant des pratiques considérées jusque-là comme marginales et déviantes.

Cette méthode inventée empiriquement, associant plateforme, réseaux d'échange d'expériences et définition d'un dispositif commun de travail, me paraît constituer un mode efficace d'action collective. Elle a depuis 1990 servi de prototype pour la Fondation.

L'exclusion dans le crédit : les principes d'une « banque solidaire »

Le système bancaire qui prévaut actuellement dans les pays développés fait crédit à ceux qui sont par définition crédibles à ses yeux, qui présentent des garanties tangibles, matérielles ou immatérielles.

« Faire crédit. » Jamais mot n'eut plus heureux double sens : faire confiance, parier sur le sérieux, l'intelligence et la

créativité, avancer de l'argent avec la confiance que la parole donnée de rembourser sera tenue.

Dans nos sociétés, de plus en plus duales, avec d'un côté ceux qui « participent » à l'univers technologique, à l'économie, au pouvoir, à l'information et ceux, de l'autre, qui en sont « exclus » et ne sont citoyens qu'à travers leur consommation d'objets et d'images, les systèmes financiers au même titre que le logement, l'espace urbain, le marché de l'emploi, l'éducation tendent à se polariser, à se spécialiser.

Du côté des « exclus », définis par ce qu'ils n'ont pas, des systèmes principalement assistantiels et publics : les allocations, le revenu minimal, le guichet de la poste. Le crédit se limite au crédit à la consommation.

Du côté des « participants » définis par ce qu'ils ont, par leur capital matériel, culturel, intellectuel et symbolique, des services bancaires et financiers différenciés. Le crédit peut porter sur le long terme et sur la capacité à entreprendre.

Et pourtant, puisque aider au développement d'un enfant, d'une personne ou d'un peuple consiste toujours à partir de ce qu'il a – et que souvent il ignore ou sous-estime –, à lui révéler ses potentialités, à lui permettre de les mettre à l'épreuve et de les fertiliser d'apports extérieurs, faire crédit aux exclus – leur faire confiance, leur prêter de l'argent – pour leur permettre de retrouver ou de découvrir une capacité d'initiative doit être au cœur de toute stratégie de lutte contre l'exclusion.

L'adage « On ne prête qu'aux riches » est à double tranchant. Il se présente à première vue comme une condamnation morale de la finance, qui contribuerait à rendre les riches toujours plus riches et les pauvres toujours plus pauvres. Mais il semble aussi énoncer une évidence : comment quelqu'un de sensé prêterait-il à qui ne présente aucune garantie ? Ainsi le fait de réserver le crédit aux riches ferait-il partie de ces « lois d'airain », regrettables certes mais intangibles.

Heureusement, il n'en est rien.

Au cours des vingt dernières années, de nombreuses expériences ont montré que les systèmes de crédit « aux pauvres » pouvaient changer d'échelle, sortir d'un village ou du petit groupe et passer à l'échelle régionale ou nationale en reposant sur trois principes inséparables :

a) l'image de soi et le regard des autres sur soi vont ensemble, la « dignité » et la « confiance » vont de pair ;

b) il existe, même chez les plus pauvres et les plus exclus, une capacité à entreprendre qui peut être soutenue, accompagnée ou surveillée ;

c) le crédit suppose des garanties, mais celles-ci ne sont pas nécessairement matérielles.

Ces expériences montrent aussi que les banques solidaires ne sont pas des banques du passé mais des banques du futur.

La « solidarité » a un petit parfum de paternalisme, elle a du mal à se dégager de la gangue de l'assistanat, d'un militantisme de la solidarité où les bons sentiments seraient l'essentiel, la technique et la compétence étant accessoires. Or ce qui frappe, dans l'analyse des expériences réussies de banques solidaires, c'est au contraire les trésors d'intelligence qu'elles recèlent : adaptation fine à la clientèle dans sa diversité, travail en réseau, décentralisation poussée, forte polyvalence à la base, contrôle de gestion rigoureux, services centraux légers assurant l'auto-apprentissage continu de l'institution, accent mis sur les processus plus que sur les produits : pas de doute, c'est la *banque de demain* qui est en train de s'inventer.

La plus célèbre « banque solidaire » est la Grameen Bank, au Bangladesh. Elle a été créée il y a une vingtaine d'années par Mohamed Yunus, professeur d'économie. La Grameen Bank a démarré à toute petite échelle, mais son succès a été foudroyant, et elle est maintenant présente dans près de 10 000 villages et compte 600 000 actionnaires. Ce succès, souvent décrit et imité en Asie, en Afrique et même aux États-Unis, tient à plusieurs intuitions générales du fondateur de la banque : il y a chez les

plus pauvres, dans les villages bangladais, des capacités d'initiative inemployées faute de petits crédits ; ces capacités sont particulièrement chez les femmes, et c'est à elle qu'il faut destiner le crédit de façon privilégiée ; à défaut de garanties financières ou matérielles du remboursement du crédit, on peut obtenir des garanties morales, d'où l'idée de constituer des groupes de cinq personnes solidaires pour son remboursement ; il ne faut pas créer des guichets bancaires et des méthodes bureaucratiques mais aller au-devant des gens, dans les villages : les prêts doivent être remboursés par petites tranches hebdomadaires, etc.

Jusqu'à quel point les expériences de crédit aux exclus sont-elles transposables, notamment dans les pays du Nord où l'exclusion concerne non plus l'essentiel de la population mais des groupes fragilisés ou marginalisés ? Peut-on tirer des leçons communes à des pratiques, des innovations et des expériences enracinées dans des contextes économiques et culturels très variés ? Pour essayer de répondre, la Fondation et ses partenaires de la « Charte pour la lutte contre l'exclusion par l'initiative économique » ont organisé en juin 1992 une rencontre internationale d'échange d'expériences, précédée d'une enquête recensant une soixantaine d'expériences différentes. Outre la Grameen Bank ont été présentées à la réunion l'expérience de la Fondapo, banque mexicaine du logement, et celle des banques populaires du Rwanda. Enfin, plusieurs experts présents avaient eu l'occasion de mener des enquêtes internationales sur les systèmes alternatifs de crédits, les uns dans les pays du Nord, les autres dans les pays du Sud.

Le défi méthodologique de notre rencontre était de même nature que celui de Caracas. Les conclusions ont été similaires : il y a bien un « cahier des charges » du crédit solidaire, c'est-à-dire un ensemble de principes à respecter pour réussir, et ces principes sont les mêmes dans des contextes très différents. En un mot, *les réponses sont chaque fois spécifiques, mais les questions*

sont toujours les mêmes! Les huit principes qui ont été énoncés ont beaucoup de points communs avec ceux de la déclaration de Caracas, preuve supplémentaire qu'il y a des fondements communs à toute stratégie de lutte contre l'exclusion.

Ce sont les suivants :

– *L'organisation de la banque doit être adaptée aux besoins, aux contraintes, aux aspirations et à la culture de population précises.*

Au Bangladesh, par exemple, la Grameen Bank s'adresse à des paysannes illettrées; elles peuvent emprunter sans l'accord de leur mari et les formalités sont simplifiées à l'extrême.

Au Rwanda, il fallait éviter que les banques populaires ne fussent détournées au profit des fonctionnaires, spontanément élus par les paysans dans les conseils d'administration. Le problème a été résolu en créant... des agences spécialisées pour les fonctionnaires. Ce principe d'agences spécialisées a été à nouveau retenu quand les besoins des riziculteurs se sont révélés différents de ceux des autres paysans.

Toute banque généraliste aura spontanément tendance à privilégier les prêts d'un montant élevé destinés à la clientèle la plus aisée: ce sont les plus faciles à gérer, et ils présentent moins de risque... du moins en apparence, car l'expérience prouve que le taux de remboursement est dans les banques solidaires plus élevé que dans les banques classiques.

Dans le cas de l'Europe, ce premier principe signifie qu'il faudrait prendre en compte la diversité des situations d'exclusion ou de marginalité. Un crédit adapté aux immigrés africains ne sera pas nécessairement adapté à des femmes maghrébines ou à des jeunes chômeurs sans qualification.

Le banquier solidaire doit, pour commencer, être proche de sa clientèle. La diaspora chinoise dispose de systèmes propres de crédit; peut-être les taux d'intérêt sont-ils élevés mais ils correspondent sans doute très bien aux besoins de la clientèle.

– *Les produits financiers doivent correspondre à l'ensemble des besoins des bénéficiaires.*

Les plus défavorisés vivent au jour le jour, ont des difficultés à se projeter à long terme. L'élaboration de perspectives d'avenir est d'ailleurs signe de sortie de la précarité et de l'exclusion. Les produits financiers destinés aux plus démunis doivent correspondre à ces perspectives temporelles. Un prêt d'un montant trop élevé, à trop long terme, remboursable par échéances éloignées, est inutile ou dangereux.

C'est un projet global élaboré dans la durée qu'il s'agit de financer. C'est pourquoi des prêts à usage trop étroitement affecté risquent de se révéler inadaptés. Ainsi, en Europe, l'exclusion est le résultat d'un enchaînement de circonstances, dans lequel perte du logement, perte d'emploi, déstructuration familiale, déchéance se renforcent mutuellement. Une personne sans domicile fixe n'a guère de chances de retrouver un emploi. Les prêts à ce type de populations ne sauraient exclure une aide au logement, voire une aide à l'achat d'un véhicule si celui-ci conditionne une activité.

L'objectif de la Fondapo, au Mexique, étant de permettre aux plus pauvres d'accéder à un logement, elle a préféré une succession de prêts pour l'achat du terrain, puis des matériaux, puis des équipements plutôt qu'un prêt global. L'important est de « coller » au processus social lui-même.

S'adressant à des paysannes très pauvres, la Grameen Bank a opté pour des prêts de deux ans avec un remboursement hebdomadaire, ce rythme correspond au type de ressources induites par le prêt et ayant, en outre, une valeur formatrice.

– *Les garanties exigées doivent correspondre à la culture des bénéficiaires.*

Aucune banque ne peut prêter sans garantie, les banques solidaires encore moins que les autres, car, disent tous les spécialistes, *l'indulgence du prêteur est signe de mépris pour l'emprunteur.*

On connaît de mieux en mieux, d'ailleurs, les effets pervers des projets d'aide au tiers monde fondés sur des subventions ou des prêts dont le remboursement ne sera jamais réclamé avec vigueur. Une anecdote savoureuse: la Fondation a appuyé un projet d'appui au développement des petites entreprises en Guinée forestière. L'une des modalités de l'appui est naturellement la mise en place d'un crédit adapté aux besoins. Dans les premières années de fonctionnement, un des membres du groupement d'entreprises détourne l'argent. Les autres membres, conscients d'être lésés, se retournent contre lui et le forcent à rembourser. Il était tout honteux, non du détournement lui-même mais d'avoir dû rembourser, « car c'est bien connu que l'argent des Blancs n'a pas à être remboursé ».

Nécessité d'obtenir des garanties, donc. Mais lesquelles? S'agissant d'exclus il n'est pas question de garanties matérielles et financières. Deux types de garantie se retrouvent dans la plupart des expériences. La première, c'est tout simplement une bonne compréhension du prêt lui-même, des motivations de la banque et des valeurs dont elle est porteuse. Beaucoup de banques solidaires, à l'instar de la Grameen Bank, imposent préalablement au prêt une véritable session de formation et un examen préalable. Au cours de la formation sont abordés non seulement les principes du prêt et la compréhension du système mais aussi l'éducation des enfants, la santé, la nutrition, le contrôle des naissances. Les observateurs occidentaux sont souvent mal à l'aise devant ces pratiques qu'ils assimilent à de l'endoctrinement. Je partageais au départ ces préventions, mais elles me semblent maintenant mal placées, hors du contexte. C'est, en soi, un réel problème que d'aider quelqu'un qui a toujours vécu soumis, au jour le jour, à construire son avenir; un réel problème que de faire comprendre les notions de prêt, d'intérêt. Au même titre que la discussion et la formation préalables, le suivi régulier du prêteur, la discussion de ses difficultés éventuelles améliore les chances de remboursement.

La seconde garantie, qu'on le veuille ou non, c'est la pression sociale. Dans les sociétés villageoises où l'homogénéité et les liens sociaux sont grands, le problème est assez simple; la méthode du groupe de caution solidaire de cinq femmes a été utilisée avec succès au Bangladesh et dans diverses autres sociétés rurales. Le problème est plus compliqué en Europe où la destruction du lien social est une des caractéristiques de l'exclusion. D'autres formes sont à inventer. Ce qui est certain, pour reprendre l'expression de Guy Bédard qui a fait pour le compte du ministère de la Coopération allemande une étude du financement des initiatives populaires, c'est qu'il faut distinguer l'argent venant « d'ailleurs » qu'il appelle l'argent froid – de l'argent collecté sur place, qui sent la sueur et qu'il appelle l'argent chaud. Le second est remboursé beaucoup plus volontiers que le premier.

– *Les structures doivent être décentralisées et associer les bénéficiaires à la gestion.*

Proximité sociale, proximité culturelle aux bénéficiaires, voilà le fil directeur. Encore faut-il que l'organisation même de la banque s'y prête. Cela suppose d'abord une très grande décentralisation, permettant que les organes de décision soient proches du client. C'est un dialogue de personne à personne qu'il faut, pas un dialogue de personne à structure.

Cela suppose ensuite une bonne proximité géographique. À la Grameen Bank, par exemple, les transactions ont lieu dans les villages eux-mêmes, sans guichet en dur. Les agents de la banque viennent et repartent. La notion de banquier ambulant est également fréquente en Afrique.

Dans le cas de l'Europe, de la France, quel serait l'équivalent? Le banquier ambulant est difficile à imaginer, sauf pour des communautés immigrées relativement concentrées, par exemple les travailleurs africains en foyer. Même solution possible avec les foyers de jeunes travailleurs. Pour le reste, il faut imaginer des

lieux proches des gens. Dans les banlieues dites « à problèmes », il me semble que seul le guichet de poste répond à cette définition. Tous le fréquentent, ne serait-ce que pour percevoir mensuellement les allocations ou le revenu minimum d'insertion. Difficile d'imaginer une banque solidaire en France sans revoir le statut de la poste !

Système résolument décentralisé, donc, où les bénéficiaires participent aux instances d'attribution des prêts. Le siège social, léger, doit exercer dans une banque solidaire des fonctions, limitées mais essentielles, d'évaluation, de formation des cadres et de développement des méthodes. Ce dernier point est souligné dans beaucoup d'expériences. En effet, le système bancaire européen et nord-américain, notamment les caisses d'épargne et le crédit mutuel, a été fondé sur des bases assez voisines des banques solidaires qui sont, à bien des égards, un retour aux principes fondateurs. Mais, au fil des années, les principes s'oublient, des habitudes de facilité se créent, la connaissance intime du milieu disparaît, la population évolue et ses besoins aussi, la bureaucratie s'impose. Sans vigilance aux méthodes, une banque solidaire a pour pente naturelle de s'éloigner de ses objectifs initiaux.

Le système bancaire s'est considérablement développé en France au cours des années 60, les guichets s'ouvrant à tour de bras. C'est l'époque de l'embauche massive de personnel peu formé, appelé à assurer au plus près de la clientèle des fonctions répétitives spécialisées et de responsabilité réduite. Plus on montait dans la hiérarchie et plus s'affirmaient polyvalence et responsabilité. Cette structure assez taylorienne est, de l'aveu même des banquiers rencontrés quand je faisais avec Loïc Bouvard mon enquête sur l'évolution des enjeux de l'aménagement du territoire, un handicap pour la réussite des mutations rendues nécessaires par le marché unique européen. L'avenir, selon eux, est à une structure presque inverse : des agents de base bien formés, polyvalents et responsables, appuyés par des services spécialisées du siège... C'est précisément la structure pré-

conisée pour une banque solidaire où l'argent de base, de surcroît, doit être culturellement aussi proche que possible de « sa » clientèle.

– *Un équilibre, difficile, doit être trouvé dans l'insertion locale.*

Une banque solidaire doit être bien insérée localement. Elle a besoin d'appuis et de ressources locales. Mais gare au clientélisme ! Il menace la plupart des systèmes alternatifs de crédit. L'élection locale d'un conseil d'administration par les sociétaires y contribue parfois : la démocratie plébiscite souvent les notables. Un problème que l'on rencontre tout autant en France qu'ailleurs. Chacun reconnaît qu'il y a là une « colle » difficile à résoudre. La solution trouvée à Lille par Christian Tytgat, créateur du fonds Autonomie et Solidarité, premier système français de crédit alternatif à avoir fait un appel public à l'épargne, est à cet égard intéressante : les élus locaux ont été sollicités mais invités à participer aux fonds à titre personnel.

– *Le coût du système financier et le coût de l'accompagnement social doivent être scrupuleusement distingués et supportés de façon différente.*

Pas de miracle. Dans une banque solidaire les frais de gestion sont beaucoup plus élevés que dans une banque classique : un montant unitaire des prêts beaucoup plus faible, un accompagnement de l'emprunteur beaucoup plus développé.

Impossible donc de couvrir comme dans une banque classique les frais de gestion par la différence ordinaire de taux d'intérêt entre les ressources et les emplois. La Grameen Bank elle-même, si souvent citée en exemple, n'échappe pas à la règle. Elle prête localement à 15 ou 16 % l'argent qu'elle a emprunté à 2 ou 3 % des institutions internationales. Un différentiel de taux de 13 à 14 %. Personne en France n'emprunterait dans ces conditions, et tout le monde crierait à l'usure ! Au Bangladesh, un taux de 15 à 16 % est jugé bas, car la seule alternative pour la paysanne

sans terre est le recours au commerçant qui pratiquera ce taux non à l'année mais à la journée !

En Europe, le problème se pose en d'autres termes. Puisque les frais de gestion ne peuvent être couverts par l'emprunteur, il faut qu'ils soient très bien cernés, faute de quoi toutes les dérives sont possibles : plus encore qu'une banque classique, une banque solidaire doit faire montre d'une très grande rigueur de gestion.

Cela fait, il faut trouver un financement des surcoûts de gestion et de l'accompagnement social. Ils peuvent être du même ordre de grandeur, voire plus élevés, que le prêt lui-même. Ils doivent être parfaitement maîtrisés. Leur financement ne peut guère provenir que de la collectivité publique. Un dispositif de banque solidaire doit donc en Europe être conçu comme une alternative aux formes classiques d'assistance aux exclus. En mettant en avant l'insertion dans le revenu minimum (RMI), le législateur a voulu affirmer la primauté de l'insertion sur l'assistance. Il n'est pas sûr que la forme de subvention que constitue le revenu minimum mensuel soit la manière la plus cohérente d'y parvenir. La conversion d'une partie des ressources publiques à l'appui direct à l'insertion, notamment à l'accompagnement de prêts, semble donc s'imposer à plus ou moins longue échéance.

– *Il est possible de mobiliser des ressources privées.*

Une récente enquête italienne, citée par Maria Teresa Cobelli au cours de notre rencontre, a mis en lumière l'évolution de ce qu'elle appelle « l'anthropologie de l'argent ». Dans les milieux militants, traditionnellement, l'argent n'avait pas bonne presse, avait la réputation de salir ce qu'il touchait. L'idée de prêter aux plus pauvres avait un petit parfum d'immoralité. Les choses sont en train de changer. Dans la coopération avec le tiers monde, la conscience des effets pervers du don, qui ennoblit celui qui donne et souvent abaisse celui qui reçoit, est de plus en plus répandue.

Le désir se répand aussi que l'usage de l'argent ait un sens. Depuis une dizaine d'années on a vu fleurir en Europe du Nord

puis en France des fonds de placement pour lesquels les épargnants consentent à un taux d'intérêt voisin de l'inflation à condition que les fonds en question servent un objectif précis, humanitaire : l'aide aux petites entreprises du tiers monde, des modes de production alternatifs, plus écologiques ou plus auto-gestionnaires. Christian Tytgat a observé par exemple que le profil des gens qui ont cotisé au fonds Autonomie et Solidarité est celui des donneurs de sang : des personnes offrent quelque chose d'elles-mêmes, elles savent dans quel but mais elles ignorent à quelle personne leur geste bénéficiera.

L'expérience du sang contaminé montre qu'un tel système de collecte de fonds doit être totalement transparent : la confiance faite par le donneur ne peut être bafouée sans mettre en péril le système lui-même.

On parle souvent de mobiliser l'épargne de proximité. Certaines enquêtes montrent que c'est parfois dans les quartiers pauvres que les livrets d'épargne sont les plus pleins : l'épargne y prend tout son sens, et le « livret » en reste dans ces milieux le véhicule privilégié.

La mobilisation d'une partie de cette épargne pour lutter localement contre une exclusion sociale de plus en plus menaçante serait certainement bien accueillie.

– *Le développement d'une banque solidaire doit se faire par bourgeoinement.*

Le fondement d'une banque solidaire, c'est la petite agence spécialisée, proche de « sa » clientèle et en connaissant bien les besoins. Le succès ne doit pas conduire à un gonflement des agences, à un élargissement du spectre de ses activités et de ses clients mais à un essaimage, à la création de nouvelles agences visant un nouveau créneau de clientèle. Le succès d'une banque solidaire reposera donc sur sa capacité à fédérer des initiatives, à en susciter d'autres, à les faire travailler en réseau. À ce titre aussi, une banque solidaire est une banque de demain !

De nombreuses initiatives existent déjà en France, dans toute l'Europe. J'imagine assez volontiers une fédération de ces initiatives, permettant leur cloisonnement, décuplant leur visibilité, leur permettant de se procurer des ressources de façon coordonnée, d'affirmer les méthodes, d'améliorer la rigueur, d'éviter les coûts exorbitants résultant de leur organisation même: des petits outils spécialisés opérant sur un vaste territoire. La banque solidaire, premier système moderne de banque européenne? Pourquoi pas?

L'exclusion dans la société : vers un droit à l'unité sociale

«Droit à la ville», «droit à habiter», «droit au crédit». Formulés ainsi, ces droits paraissent placer les exclus en position passive. Une approche plus fine a montré qu'il n'en était rien et que tous ces droits se résumaient à celui de pouvoir être auteur de son propre destin. Nos sociétés occidentales ont progressivement fait de la participation à la vie productive et tout particulièrement au monde du travail le canal presque unique de l'insertion sociale, voire de la citoyenneté. Le XIX^e siècle avait connu la démocratie censitaire: seuls les possédants étaient des citoyens à part entière. Je crains de voir émerger en Europe une démocratie censitaire d'un nouveau type, sans fondement légal mais avec une réalité sociale profonde: seuls sont citoyens à part entière ceux qui participent au monde du travail. Parler de droit au travail, notamment le travail salarié, confère un statut social. En revanche le droit à l'unité sociale me paraît essentiel. C'est le déni de ce droit plus encore que l'absence de ressources qui fonde l'exclusion.

Je suis également frappé et préoccupé de la disparition progressive de tous les rites d'insertion qui facilitaient le passage de l'enfance à l'âge adulte: une part de plus en plus importante de

la population se trouve placée, entre 15 et 25 ans, dans un statut ambigu où, ni les rites religieux, ni l'entrée dans la vie sexuelle adulte, ni le service militaire, ni le droit de vote, ni l'entrée dans le monde du travail ne marquent de coupures claires organisant le passage d'un état à l'autre. Cette difficulté émerge parfois dans la conscience publique en se concentrant sur des populations spécifiques. Les débats sur le code de la nationalité posent le problème du passage de jeunes d'origine étrangère à la citoyenneté française. Ils posaient un vrai problème mais sans aller au bout du raisonnement: ce passage automatique à la citoyenneté concerne aussi bien les jeunes Français de souche.

Je crois que cette question est une formidable opportunité pour construire l'Europe en instaurant un service civil européen pensé comme un outil puissant d'intégration sociale et d'échanges culturels.

Vendredi
**Faut-il inventer
un art de la paix ?**

La paix n'est pas la non-guerre

« Les peuples qui gagnent la guerre perdent la paix qui suit. » Sans doute la formule à l'emporte-pièce est-elle excessive. Les guerres d'indépendance de l'Algérie, du Vietnam, ne sont pas toutes les guerres de l'histoire. Et pourtant cette idée toute simple m'a ouvert des horizons insoupçonnés.

La paix n'est pas la non-guerre. C'est une construction culturelle, institutionnelle et sociale dont les racines plongent souvent loin dans l'histoire. Ce n'est pas le résultat d'un « cessez-le-feu ». Encore moins la négation des conflits. C'est l'art de gérer pacifiquement les conflits et cet art s'exerce à l'échelle de l'individu lui-même, de la famille, avant de se pratiquer à l'échelle du groupe ou de la nation. On ne construit pas la paix en niant le conflit, car ce serait le plus sûr moyen pour que s'impose la violence. On ne la construit pas non plus en oubliant la complexité

et l'enracinement profond de la violence dans les êtres et dans les cultures, comme mode de gestion des rapports aux autres ou à soi-même. La construction de la paix comporte quelque chose de paradoxal : être porteur de valeurs simples mais accepter la complexité des choses.

La guerre est un projet simple, la paix un projet complexe. J'ai évoqué, dans l'introduction, ma conversation avec l'ancien maquisard vietnamien expliquant les erreurs de la réforme agraire parce que, dans les maquis, on ne savait pas que « la société », c'était si compliqué. Il avait profondément raison ; la société en paix, c'est compliqué. J'écoute toujours avec intérêt les conversations d'anciens combattants. Un thème revient en permanence : la simplicité. Simplicité des relations au sein d'un monde d'hommes – on sait qui est le chef –, clarté des objectifs, clarté des amis et des ennemis. La conduite de la guerre elle-même est simple. Elle s'apparente à une vaste organisation logistique, elle est au plan méthodologique rigoureusement identique à un grand chantier de travaux publics ou à la conquête de l'espace.

La paix au contraire suppose la mise en place de multiples régulations et compromis, la cohabitation de projets contradictoires, un débat sur les valeurs et sur le sens, la disparition de l'opposition claire entre l'ami et l'ennemi. *La guerre est un projet simple qui met en œuvre des techniques complexes. La paix, à l'inverse, est un projet complexe qui met en œuvre des techniques simples.* « Les peuples qui gagnent la guerre perdent en général la paix qui suit » constitue presque le corollaire de ce qui précède. Du moins quand les dirigeants de la guerre sont mis aux commandes du pays après la victoire. En effet, quand un peuple gagne une guerre, il lui est difficile de changer de dirigeants, de désavouer ceux qui l'on mené à la victoire. Or les vertus nécessaires pour gagner une guerre sont pratiquement opposées aux vertus nécessaires pour gagner une paix. Pour gagner la guerre, il faut distinguer clairement amis et ennemis, cloisonner l'information, exiger l'obéissance sans discussion, refuser le

compromis. Pour gagner la paix, au contraire, il faut admettre la complexité du monde, ouvrir le dialogue, faire tomber les barrières, accepter les compromis.

D'où la supériorité paradoxale des défaits : les dirigeants de la guerre, déconsidérés, sont en général remplacés par d'autres, porteurs d'autres valeurs.

L'urgence d'une science de la paix

Étrange paradoxe : la guerre est un projet simple, mais il y a une science de la guerre, un « art de la guerre ». Il y en a même deux, qui s'enseignent. C'est la polémologie ou science de l'analyse des conflits et la stratégie ou science de la conduite des armées. On chercherait vainement dans le dictionnaire leurs équivalents pour la paix, « projet complexe ». Ce serait « l'irénologie » (du grec eirênè, « la paix ») ou analyse des situations de paix et « l'irénagie » ou art de conduire et de construire la paix.

Trop souvent, la construction de la paix est comprise comme une affaire de « valeurs », de volonté. Il y aurait d'un côté la science, la technique, la violence, les hommes et la guerre ; de l'autre les valeurs, la douceur, les femmes et la paix. Or je ne crois pas qu'il suffise de désirer la paix pour y parvenir.

La paix est un art au sens plein du terme. Elle associe science, savoir-faire et expérience. Je la rapprocherais volontiers de l'art de construire et de l'art de cuisiner, deux autres arts majeurs qui ont en commun avec elle de combiner savamment un ensemble de composants simples.

Que contiendrait, comment bâtir et enseigner une science de la paix ? et, plus encore, comment *concevoir une science de la construction de la paix* ? Je crois que le problème majeur n'est pas le *maintien de la paix*, qui est l'art de gouverner, mais la *conduite de la transition de la guerre à la paix, de la gestion violente à la gestion non violente des sociétés*.

Dans tout système bio-socio-technique, il faut distinguer l'entretien d'un régime permanent du système et la dynamique de son évolution. La science de la construction de la paix fait partie de la grande catégorie des *sciences de la conduite du changement dans les systèmes bio-socio-techniques*.

La formule utilisée par le Conseil œcuménique des Églises, *overcome the institution of war* – surmonter l'institution de la guerre –, me paraît à cet égard très évocatrice. Elle met l'accent sur l'institutionnalisation de la guerre, sur sa place centrale dans les systèmes socio-techniques actuels.

Nous avons dit, lundi, la nécessité et la difficulté de conduire dans le siècle qui vient une mutation profonde des systèmes de production et de consommation, l'ampleur des changements nécessaires pour y parvenir tant au niveau des représentations et des techniques qu'au niveau des régulations socio-politiques. L'art de la construction de la paix présente beaucoup d'analogies avec cette mutation. Les relations des hommes entre eux sont d'ailleurs inséparables des relations entre les hommes et la nature : qui se propose de dominer la nature se propose aussi, bien souvent, de dominer les hommes.

L'art de la paix commence par la compréhension de l'institution de la guerre : les raisons pour lesquelles le modèle de gestion violente des conflits entre personnes, entre groupes sociaux, entre nations se perpétue d'une génération à l'autre ; la place dans nos sociétés des « complexes militaro-industriels » dont Eisenhower parlait déjà pour évoquer les puissantes logiques sociales et techniques qui sont à l'œuvre. On me citait récemment le chiffre effarant de douze millions de personnes engagées directement ou indirectement en Russie dans la production d'armement, ces douze millions faisant vivre au total quarante millions de personnes !

L'art de la paix devra ensuite s'appuyer sur les mécanismes d'évolution des systèmes bio-socio-techniques décrits lundi à propos de la planète : *l'évolution des représentations et de la culture*

– cesser de diaboliser « l'autre » ; privilégier la coopération plutôt que la compétition ; développer l'apprentissage de la médiation, de la gestion non violente des conflits – ; la formation d'un nouvel *imaginaire collectif* – les processus de réconciliation entre individus et peuples font une large place aux symboles – ; *l'aptitude d'une élite à relever les défis* – la capacité d'imagination et la volonté de convertir un complexe militaro-industriel, par exemple – ; la *non-linéarité des évolutions* – dont l'effondrement des dictatures du bloc soviétique offre un exemple saisissant – ; *l'introduction de « mutants »*, porteur d'une autre culture – en faisant par exemple appel à la diaspora pour construire la paix dans des pays imprégnés de culture de violence – ; la nécessité d'une *stratégie frontale*, associant des innovations de tous ordres – dont nous donnerons un exemple plus loin à propos du plan de paix en Éthiopie ; le *rôle des réseaux* – la réconciliation franco-allemande après la Seconde Guerre mondiale offre un bon exemple de mobilisation de ce que les fondateurs de Pax Christi ont appelé la « catholicité horizontale », par opposition aux hiérarchies ecclésiastiques organisées sur une base nationale.

La science de la paix devra aussi faire appel à la plupart des sciences humaines. À l'histoire, bien sûr, qui, ancienne ou récente, est l'immense laboratoire où puiser les expériences mais aussi aux mathématiques (conflits et coopérations, théorie des jeux), à la psychologie (agressivité, rôle des échanges et de la parole), à l'anthropologie (régulations de la violence, rôle des conflits fondateurs dans l'histoire mythique d'une société), la psychanalyse (impact de la violence subie ou commise sur la personnalité et modes possibles de réparation ; rôle de la mémoire), à l'éthologie (gestion de l'agressivité et de la violence dans le règne animal), à la criminologie (qui a recours à la violence ? dans quelles conditions ?), à l'économie (place de la guerre dans le développement économique, rôle de la recherche militaire, conversion d'une économie de guerre à une économie de paix), à la science politique (rôle de l'État, processus politique de

constructions des consensus, théâtralisation des conflits, guerre et cohésion sociale), à la science des organisations (rôle de la compétition extérieure dans le maintien des cohésions internes), à la philosophie (fondements du contrat social) et bien sûr à la religion (amour et anathème, tolérance et inquisition, impureté et sacrifice).

Bref un champ immense à défricher. Or j'observe bien moins d'empressement à le faire qu'à poursuivre la recherche militaire ou à accomplir des exploits technologiques : la paix n'a pas de forces matérielles, économiques et sociales puissantes sur lesquelles s'appuyer.

Au sens propre comme au sens figuré, *la paix n'est pas au programme*. Rares sont les centres de recherche sur la paix, rares aussi les lieux où s'enseigne son art.

C'est le décalage entre l'importance de l'enjeu et la faiblesse des énergies qui y sont consacrées qui a convaincu la Fondation de faire de la construction d'un art de la paix un de ses axes prioritaires. Nous n'en sommes qu'aux balbutiements, mais quelques fils directeurs se dessinent. C'est sur cette expérience que je m'appuie principalement dans les pages qui suivent.

Les relations complexes de la violence et du développement

Renonçons aux explications simplistes de la violence. La contradiction majeure des mouvements pacifistes, comme des mouvements tiers-mondistes, est d'avoir besoin d'unir autour d'idées simples (surtout ne désespérons pas Billancourt, le paroissien et le militant de base !) et donc d'avoir recours pour les besoins de l'action à des méthodes de simplification qui sont celles de la guerre, pas celles de la paix.

C'est commode, parce qu'ainsi monsieur le curé a retrouvé son chapeau avant même de l'avoir perdu. À vouloir trouver à

tout prix des faiseurs de guerre, des faiseurs de pauvreté, des faiseurs de violence, on renonce à rechercher les fondements des situations que l'on combat.

Une des idées simples des années 50 et 60, c'est que l'instabilité politique, la violation des droits de l'homme, les inégalités sociales et la dépendance coloniale constituaient les sources de la violence. On y a ajouté ensuite la pauvreté. D'où la tentation de voir dans le carré d'as paix-démocratie-développement-indépendance les quatre pieds d'une seule et même chaise.

Comme le monde serait facile si les choses étaient simples ! Si la paix, le développement, la démocratie et l'indépendance, toutes choses également désirables, allaient toujours de pair ! Mais cessons de prendre nos désirs pour des réalités. Paix, développement, démocratie et indépendance ont certes des relations mais n'ont aucune raison d'aller toujours de pair.

Prenons l'exemple des relations entre paix et développement. Bien entendu, il n'y a pas de développement dans le contexte de conflits violents, de guerres civiles prolongées, quand un paysan ne sait pas s'il pourra récolter le champ qu'il a semé pour sa famille ou reconstruire un abri sans risque de le voir détruit le lendemain, quand toutes les infrastructures sont ravagées, quand les moyens de production sont détruits. La Somalie en est la dernière et tragique illustration. La violence permanente est un obstacle radical au développement. Allons plus loin. Les valeurs de la paix et celles du développement sont en partie communes.

L'échange : le désir d'échanger, et l'existence de conditions pour le faire sont communs à la paix et au développement.

La parole donnée et la parole reçue : toute économie repose sur le respect de la parole indépendamment des moyens de la faire respecter à tout moment par la force. De même, comme le dit un psychiatre, la violence c'est la défection de la parole. On ne tue pas celui auquel on est en train de parler.

Le compromis : le développement suppose la coopération et la prise en compte de l'intérêt de l'autre. De même, la paix repose toujours sur un compromis, sur la volonté de prendre en compte les intérêts des uns et des autres.

La stabilité : toute aventure économique suppose que les conditions dans lesquelles elle se déroulera dans le temps soient garanties. De même, la paix n'existe que dans la durée.

Mais, au-delà de ces valeurs communes, essentielles, le paysage se brouille. Certes le développement, en augmentant en général la quantité de richesses en facilite la redistribution et cette redistribution à son tour facilite les compromis entre intérêts divergents, nécessaires à l'entretien de la paix. Mais aussi combien d'exemples historiques où paix, démocratie et développement ne vont pas à la même allure, voire se révèlent opposés !

Bien souvent, par exemple, le décollage économique d'un pays est assuré par des régimes autoritaires qui imposent par la contrainte la stabilité et, résistant aux pressions à la redistribution des avantages de la croissance, permettent un taux d'investissement élevé aux mains d'une bourgeoisie nationaliste et entreprenante. Inversement, la paix peut être assurée par la redistribution d'une égale médiocrité, aucun ne cherchant à surpasser l'autre ; le développement a besoin d'ordre plus que de paix.

Le développement n'est pas plus garantie de la paix. Bien souvent, il engendre la différenciation sociale. Certaines couches dynamiques émergent, rendant la pauvreté des autres plus insupportable et faisant naître des situations de violence. La plupart des sociétés traditionnelles ne s'y trompaient pas qui voyaient dans l'accumulation de surplus une menace à l'ordre établi.

Il arrive aussi que ce ne soit pas la démocratie qui soit la condition préalable du développement mais l'inverse. Pensons au cas du Chili et de l'Espagne qui ont vécu longtemps dans des

situations de dictature mais où la réussite économique de la dictature a, d'un certain point de vue, permis le développement de classes moyennes, ce développement faisant à son tour apparaître le système dictatorial comme anachronique et contribuant à le renverser.

Les fondements historiques et culturels de la violence : le cas de la Colombie

Depuis 1987, la Fondation, conjointement avec le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement) soutient le travail du CINEP (Centro de Investigacion y Educacion Popular) et de l'université de Bogota qui sont engagés, au péril de la vie de leurs membres, dans une recherche sur les fondements de la violence et la construction de la paix en Colombie. Ma réflexion personnelle sur la construction de la paix doit beaucoup à leurs travaux. La violence en Colombie, qui n'en a pas entendu parler ? Qui ne croit en connaître l'explication à travers ce que nous apprend la presse des exploits de narco-trafiquants ?

L'analyse de nos amis colombiens met à mal bien des idées reçues, car elle montre que la Colombie, au sein de l'Amérique latine, réunit les conditions élémentaires de la paix telles que les préconisent les opinions occidentales : l'indépendance, la démocratie et le développement.

La Colombie est indépendante depuis deux cents ans. Son problème n'est pas d'avoir un État trop fort, dictatorial, mais au contraire un État trop faible. Depuis le XIX^e siècle, des luttes incessantes ont eu lieu pour le pouvoir central ; aucune révolution sociale n'a permis le renforcement du pouvoir de l'État.

La Colombie dispose de nombreuses ressources naturelles (café, pétrole, pierres précieuses, fleurs, fruits exotiques) qu'elle a su mettre en valeur et a connu, depuis les années 50, une

croissance économique plus soutenue que les autres pays d'Amérique Latine. Au cours des années 80 la recrudescence de violence a coïncidé avec une réelle croissance économique.

Dans cette prospérité relative, la cocaïne, selon le CINEP, joue un rôle plus faible qu'on ne le lui attribue communément.

Les institutions y sont exceptionnellement stables. Vieux pays démocratique, la Colombie a su maintenir depuis cent cinquante ans pluralité des partis et élections libres. Qui dit mieux, dans les pays qui voient dans la démocratie la condition suffisante de la paix ? La dernière accusation de fraude électorale remonte à 1970. En cent cinquante ans la Colombie a connu un seul gouvernement militaire (1953-1957)... demandé par les dirigeants civils pour que l'armée, par son autorité, mît fin à une guerre qu'eux-mêmes avaient déclenchée. La démocratie a résisté à toutes les flambées de violence. Stabilité institutionnelle et violence coexistent admirablement.

Il faut donc aller chercher ailleurs que dans les schémas simplistes selon lesquels la violence serait fille de la dictature et de la pauvreté les raisons qui font de la Colombie le pays « en paix » le plus violent du monde. L'analyse de la violence doit être avant tout ce que j'appelle une analyse « clinique ». « Après les généralisations excessives propres aux analyses des années 60 et 70, ce qui prévaut, écrit Luis Restrepo, chercheur de l'université de Bogota, c'est la méfiance vis-à-vis des théories générales et l'intérêt pour l'analyse locale et sectorielle. »

L'analyse des chercheurs colombiens montre que la violence a des racines profondes dans l'histoire, la culture, les idéologies et l'organisation sociale des pays.

« Les contextes de la violence, écrit Luis Restrepo, sont la sédimentation des interactions violentes passées. [...] La culture politique colombienne s'est toujours caractérisée par le dogmatisme et l'intolérance. Les élites ont engendré une culture entièrement fermée à l'autocritique, au dialogue et au consensus. » L'Église, quoiqu'elle-même intolérante et source de violence

fournissait malgré tout un ciment commun. Or « la sécularisation n'a pas véritablement consisté à remplacer un système d'idées et de valeurs traditionnelles par un autre, de type rationnel et moderne, mais plutôt à priver la vie sociale d'un système représentatif et normatif ».

Même paradoxe dans le champ politique : « La gauche colombienne avait toujours considéré la violence comme un mal nécessaire, même si c'était un dernier recours, mais la désintégration des projets révolutionnaires et de la guérilla est loin d'entraîner la disparition de la violence : le contexte de détérioration économique qui est celui de l'Amérique latine favorise la fragmentation de la violence. [...] Les partis politiques ont depuis des décennies eu recours à la violence, et les luttes politiques sont le plus souvent des affrontements de chefs régionaux pour le pouvoir. [...] Depuis leur création en 1880, les deux partis traditionnels – libéral et conservateur – ne sont pas parvenus à surmonter les intérêts de leur dirigeants locaux pour les relier à des projets nationaux. [...] La faiblesse de l'État, elle-même, est un facteur puissant d'entretien de la violence [...]. L'État colombien est précaire, c'est-à-dire pauvre et dénué de cohésion [...] il ne s'est pas contenté de permettre la colonisation sauvage, il en a souvent été l'investigateur, [...] il a utilisé les terres vierges comme alibi pour se dérober à sa fonction d'arbitre dans les conflits agraires des zones à fort peuplement. Au lieu de résoudre les conflits ruraux il les a pour ainsi dire expulsés hors de sa juridiction vers des terres déclarées vierges bien qu'elles aient parfois été occupées par des communautés indigènes. Plus qu'arbitre des conflits sociaux, l'État colombien se trouve mêlé à ces conflits, car il ne s'est pas encore suffisamment séparé de la société. »

On retrouve bien sûr dans l'analyse la place des inégalités sociales, l'exacerbation de la violence avec la diffusion, dans le cadre néolibéral, de modèles de profit à court terme et d'ascension sociale rapide dont le trafic de drogue est le plus sûr moyen,

entraînant à son tour décomposition du tissu social et multiplication des violences.

Comme dans tout système, les mécanismes de reproduction sont essentiels : depuis les cycles violence-répression où violence privée et violence « officielle » s'entretiennent l'une l'autre jusqu'aux mécanismes de reproduction de la culture et des inégalités sociales.

La construction de la paix en Colombie suppose donc à la fois de rompre les cycles de reproduction de la violence et de susciter des processus locaux de dépassement de la violence. Elle oblige à un changement de regard du pays sur lui-même. Pour cela, le CINEP a passé un accord très intéressant avec le second journal du pays, El Colombiano, qui publie chaque dimanche des analyses de réflexion sur la société colombienne et la violence.

La construction de la paix suppose aussi de mettre fin au décalage entre l'état de la société et les régulations socio-politiques héritées du passé. C'est l'espoir qu'a fait naître en 1990 l'Assemblée constituante et les débats sur la nouvelle constitution. Au début de l'année 1993 la violence liée au trafic de drogue semble avoir repris de plus belle et déjoué cet espoir mais il est prématuré de juger des effets à long terme.

Les composantes multiples d'un plan de paix : l'exemple de l'Éthiopie

Juillet 1991. Les armes viennent de se taire, très provisoirement, en Éthiopie. Les Éthiopiens ont à construire la paix dans un contexte de violence séculaire. Nos amis du Groupe de Recherche et d'Action pour la Paix en Éthiopie et dans la Corne de l'Afrique (GRAPECA) ont calculé qu'en deux siècles et demi l'Éthiopie n'avait jamais connu d'état de paix pendant plus de dix ans d'affilée. Cela nous rappelle qu'historiquement l'état de paix durable n'est pas plus « naturel » que l'état de guerre ; nos

systèmes bio-socio-techniques ne sont pas spontanément le siège « d'équilibres stables », pas plus d'ailleurs que de nombreux systèmes écologiques.

Comment aider les Éthiopiens à ce moment de leur histoire ? nous demandons-nous avec notre partenaire le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement). J'ai souvent constaté que les combats militants interdisent de penser au lendemain, à ce que l'on fera de la victoire. L'intensité de la lutte, sa simplicité, pour reprendre les termes utilisés tout à l'heure, bouchent l'horizon, empêchent de voir plus loin. Il nous semble que le meilleur moyen d'aider les Éthiopiens est d'amener à eux, du mieux que nous pouvons, la « mémoire du monde », en regroupant des expériences diverses, réussites ou échecs, de construction de la paix. Nous avons donc demandé à des amis de différents continents de venir apporter aux Éthiopiens les fruits de leur propre expérience. Cette démarche a rencontré chez tous un grand écho. L'idée que chacun détient un fragment de l'histoire a suscité un grand enthousiasme. Des amis sont venus de Pologne et d'Espagne, du Chili et de Colombie, d'Algérie et du Vietnam, du Zimbabwe et d'Haïti, du Laos et de Tchécoslovaquie... en tout de dix-sept pays, pour venir transmettre leur part de vérité.

Les uns, d'Espagne et de Colombie, nous ont montré l'importance sociale et politique du processus d'élaboration de la constitution, moment privilégié d'un réajustement de la société politique à l'état de la société civile.

Les autres, de Pologne, du Chili, ont analysé les difficultés de la transmission politique : comment régler les contentieux du passé ? Que faire de l'ancienne administration et de l'ancienne police ? Jusqu'où aller dans l'amnésie et l'amnistie ?

Les Algériens ont montré comment les rivalités au sein de l'armée de libération ont, dès 1962, fait perdre sa légitimité profonde à un appareil politique qui incarnait pourtant l'accession du pays à l'indépendance.

La construction d'une administration est un défi formidable pour les pays jeunes, quand les rares cadres techniques, politiques, administratifs et syndicaux se trouvent aspirés au sommet. C'est une des leçons majeures des pays qui ont accédé à l'indépendance ou de ceux, comme l'Europe de l'Est, qui accèdent à la démocratie. Ce sera, demain, le principal problème de l'ANC, en Afrique du Sud.

Au Nicaragua, en Afghanistan, au Laos, en Éthiopie, on assiste à un paradoxe fréquent : les paysans supportent l'essentiel de l'effort de guerre mais les mouvements militants qui arrivent au pouvoir ignorent le monde paysan et ne prennent pas les initiatives d'écoute et de compréhension qui leur gagneraient la confiance du paysannat. Mêmes difficultés d'ailleurs à mobiliser les moyens de l'aide internationale pour relancer l'économie. Le plus souvent, le nouveau régime arrivé au pouvoir, y compris par les urnes, n'a pas de programme de gouvernement – ce fut le cas du président Aristide en Haïti – ou une vision sommaire de l'économie et de la société.

La réinsertion des anciens combattants, des réfugiés et des déplacés s'avère partout un problème capital rarement bien résolu : les conditions de vie antérieures sont détruites et, sans parler des traumatismes physiques et psychiques, beaucoup d'anciens combattants ou réfugiés se trouvent complètement déclassés, humiliés de surcroît quand ils font partie des vaincus. Souvent, en Algérie, au Zimbabwe, dans l'ancienne Indochine, les combattants du front, ceux qui ont le plus souffert de la guerre, sont aussi les moins formés, les moins reclassables ; ce sont ceux encore qui souffriront le plus de la paix. En Éthiopie, Néguédé Gobezie du Grapeca parle d'ailleurs des « victimes de la paix ».

L'absence de règlement satisfaisant du problème des réfugiés et des anciens combattants est lourde d'amertume et grosse de conflits futurs. Richard Pétris de l'Association des amis d'une école de la paix, à Grenoble, note à propos du Tchad la difficulté

à désarmer les combattants dans les pays pauvres, car « tant que l'on a un fusil on a des chances de manger ». Dans les pays de violence séculaire, comme la Colombie, le CINEP a constaté l'existence de traditions héréditaires : de père en fils on se bat, c'est ce que l'on sait faire. Le père a été combattant dans une guérilla d'extrême gauche, le fils est homme de main d'un baron de la drogue. C'est dire toute l'importance de stratégies fines de reconversion à la vie pacifique.

Judith Todd venait du Zimbabwe. Avant d'arriver elle avait demandé aux anciens combattants de ce pays le message qu'ils souhaitaient transmettre à leurs collègues éthiopiens : « Dites, lui fut-il répondu, que les anciens combattants, quel que soit leur pays, ne devraient pas se fier aux promesses des gouvernements et des ONG, qu'ils doivent compter avant tout sur eux-mêmes. »

Les ONG humanitaires sont-elles plus capables que les États de pertinence et de finesse dans l'action de construction de la paix ? Leur émiettement, leur difficulté à se situer par rapport aux mouvements en présence, les effets pervers de leur action – effets soulignés au Cambodge où leur aide humanitaire dans les camps a, selon certains, entretenu la force des Khmers rouges – n'en font certainement pas une panacée. L'aide d'urgence a peu à voir avec la construction de la paix.

Très souvent, la lutte nationale – contre la dictature, contre l'occupant... – provoque l'union sacrée mais elle ne survit pas à la guerre. L'exemple de l'Afghanistan, parmi beaucoup d'autres, montre que l'existence d'un mouvement de résistance nationale fait ne pas émerger une conscience nationale ; au contraire la résistance a renforcé l'éclatement traditionnel de la société afghane, l'exaltation des traditions tribales face au pouvoir central. On en voit aujourd'hui les conséquences. La fin de la guerre est souvent le moment où la question de la cohésion nationale se pose de la façon la plus urgente. L'unité dans la lutte n'en est pas la garantie.

Pas de paix sans symbole de la cohésion nationale. Mais où trouver ce symbole quand tout ce qui représentait jusque-là l'unité est associé à l'oppression, à la dictature ou à la guerre ? Certains peuples cherchent à puiser dans le passé les fondements de leur unité. L'Ukraine par exemple, en quittant l'Union soviétique, a voulu en priorité renouer avec son histoire, sa mémoire, sa culture. Il arrive qu'une personne, qu'une dynastie puisse incarner l'unité. Jori Planes de Catalogne nous a cité le cas de José Tarradellas, dernier président de la Catalogne autonome pendant la guerre civile espagnole, parti en 1939 en exil où il fut pendant quarante ans l'image vivante de l'autonomie catalane, puis revenu, symboliquement, reprendre pour un court laps de temps la présidence de la Catalogne. Magnifique symbole de continuité. Mais comment faire quand il n'y a pas de symbole à disposition, s'est demandé un participant éthiopien ? Peut-on s'appuyer sur la religion ? Le pays est partagé entre chrétienté et islam. Sur la famille royale ? L'indifférence de l'aristocratie face à la famine du Wollo en 1973-1974 a porté un coup mortel à la légitimité monarchique. Sur le parti tigréen arrivé au pouvoir ? Il est parvenu à Addis Abeba avec l'appui tacite des Américains et par la force des armes, il n'a donc pas de légitimité nationale, liée à son rôle dans la chute de la dictature. Pas non plus de personnalité charismatique à se mettre sous la dent. Et notre ami éthiopien de conclure : « Ce n'est pas un passé glorieux mais la misère de notre peuple qui devrait être le facteur d'union. Hélas, la misère n'a jamais uni personne. »

Les symboles jouent également un rôle essentiel dans les processus de réconciliation. L'histoire de la réconciliation franco-allemande en fourmille. Plus près de nous, c'est le cas du Bénin où la Conférence nationale des forces vives de la nation convoquée en 1990, ayant porté à sa présidence l'archevêque respecté de Cotonou, a pu entreprendre une action de « construction de la nation ». L'idée d'une Assemblée constituante capable d'envisager le long terme et non suspecte de regrouper des gens

aspirant au pouvoir, puisque ses membres ne pourront se présenter à l'assemblée suivante, se retrouve aussi en Colombie.

Personnellement, je suis sorti bouleversé de cette rencontre car j'ai pu constater une fois de plus combien des dialogues, des passerelles peuvent s'établir par-delà les frontières et malgré la différence des contextes. La confrontation de plusieurs systèmes bio-socio-techniques ne permet pas de dire ce qu'il faut faire mais, ce qui est peut-être le plus précieux, d'identifier les principaux problèmes à résoudre. On retrouve une nouvelle illustration de l'idée de « cahier des charges » déjà développée à propos de la lutte contre l'exclusion.

Pour une éducation à la paix

Comment introduire des ruptures dans les processus de reproduction d'une société fondée sur la violence ? Aucune solution miracle, mais l'éducation a un rôle essentiel à jouer, avec au moins deux principes simples.

Le premier, c'est la connaissance et la reconnaissance de l'autre. Albert Abi Azzar anime au Liban l'association « Jardin de Saïda » qui se consacre à l'accueil de jeunes enfants et à la formation de maîtres et de maîtresses dans le contexte de tension que l'on sait. Il m'a raconté que des enfants de six ou huit ans n'avaient jamais quitté leur pâté de maison. Quatre rues bornaient leur territoire. Le premier travail d'éducation à la paix, c'est tout simplement de les faire monter dans un bus pour faire un tour de ville. Pour découvrir que les autres leur ressemblent.

L'expérience de l'autre, du dialogue avec l'autre est certainement le préalable à toute paix durable. L'exemple tragique de la Yougoslavie montre que la cohabitation, dans une même ville, un même quartier, une même école ne suffit pas à régler de vieux contentieux, à apaiser des haines séculaires, à dépasser de vieilles méfiances.

L'éducation à la paix est une construction du dialogue, par l'établissement d'une promiscuité.

C'est, je crois, la limite des discours « progressistes » actuels sur l'éloge d'une société métissée. Je crois profondément au rôle de la reproduction sexuée dans l'évolution des systèmes bio-socio-techniques, je crois au rôle des mutants interculturels dans la médiation entre deux mondes. Je crois que le discours sur la pureté ethnique est un monstrueux avatar de la construction de l'identité intellectuelle et collective. Mais je constate actuellement dans le monde une lame de fond : plus nos sociétés sont interdépendantes à l'échelle mondiale, plus les identités collectives se trouvent fragilisées et plus les sociétés pluriethniques, plurireligieuses se trouvent en réaction, mises en péril par la montée des intégrismes et des intolérances. On ne les combattra pas seulement par des discours généreux. Il faut une stratégie très ambitieuse d'éducation à la différence.

Le second principe, c'est l'apprentissage de la médiation, de la gestion non violente des conflits, de la coopération. J'ai déjà évoqué la question lundi à propos du fonctionnement des systèmes bio-socio-techniques. En France, par exemple, les enseignants, les fonctionnaires municipaux sont souvent confrontés à des situations de violence, à l'école, au lycée ou dans les lieux publics, et ils sont mal préparés à la gérer. L'association Non-Violence Actualités a entrepris des actions de formation pour aider ces publics à mieux faire face à des conduites agressives. Dans certaines écoles américaines, des enfants apprennent à devenir médiateurs entre leurs camarades. À l'échelle des quartiers, des expériences de médiation du même type sont conduites.

Apprentissage de la coopération également au niveau des entreprises. À l'université technologique de Compiègne, par exemple, deux enseignants, Guyonnet et Gilles Le Cardinal, ont développé des méthodes d'apprentissage de la coopération. La démocratie s'apprend, elle aussi. Toutes les personnes qui

travaillent avec l'Europe de l'Est sont frappées de la difficulté pour leurs interlocuteurs d'apprendre les réflexes élémentaires de l'écoute mutuelle et de l'élaboration démocratique de compromis.

Patrick Viveret, au sein de l'Observatoire de la décision publique, promeut de son côté l'idée que la démocratie a besoin de méthodes pour visualiser par exemple les plages d'accord et de désaccord, pour désamorcer les passions qui s'enflamment.

Je crois que le jeu, notamment le jeu de société, devrait être un support privilégié de l'apprentissage de la coopération. Je me méfie de toute stratégie éducative visant à nier ou à refouler l'agressivité. En tant que père, je n'ai jamais été hostile, bien au contraire, aux jeux de bâton, d'épée et à tous les simulacres de combat. J'ai constaté que les enfants savaient faire une différence entre le simulacre et la réalité. Je crois que les jeux de rôle sont un moyen magnifique d'apprendre à jouer quelqu'un d'autre, étape nécessaire pour comprendre d'autres points de vue que le sien. Les jeux coopératifs, à condition de ne pas être lourdement didactiques et moralisateurs, me paraissent devoir être une voie royale de l'apprentissage. Malheureusement, à l'école comme dans les jeux, le discours dominant continue à privilégier de manière presque exclusive le modèle de la compétition.

La conversion des personnes

J'ai déjà évoqué le cas de la réinsertion économique des anciens combattants et des réfugiés. Plus complexe et plus mal connu est le problème de leur rétablissement psychique. Je ne suis pas compétent dans ce domaine et je tiens principalement ce que je sais du docteur Bernard Sigg qui, dans son ouvrage *Le Silence et la Honte* évoque avec pudeur le problème des anciens combattants français de la guerre d'Algérie. Il me semble que cette question est essentielle et fait l'objet d'un véritable tabou.

À la fin de la guerre on enfouit les rêves ou plutôt les cauchemars comme on enfouit les morts. On tourne la page, on n'en parle plus. Et les autres non plus n'ont pas envie que vous en parliez. La vie reprend, à quoi bon ? On sait bien que la guerre est sale, à quoi ça sert de revenir sur le passé ? Une amie allemande m'a raconté quelque chose qui m'a stupéfié : dans les psychanalyses, les Allemands qui ont vécu activement le nazisme n'en parlent pas : leurs psychanalystes non plus. Les Allemands ne parlent du nazisme qu'une fois émigrés en France, avec des psychanalystes français ; J'avoue que j'ai du mal à me faire une opinion. Et si cette amnésie était une condition pour survivre ? J'ai peur malgré moi qu'elle soit comme un feu mal éteint qui ne demande qu'à reprendre. Je pense à la Yougoslavie, à toutes ces névroses collectives qui éclatent un jour.

Bernard Sigg et sa femme Édith ont fait une tournée de six mois en Asie : en Inde, en Chine, au Japon. Partout ils ont cherché à savoir si dans ces pays eux aussi bouleversés par les guerres un effort avait été fait pour gérer la mémoire, pour aider les anciens combattants à se reconstruire. Rien, ou presque rien. Aux États-Unis seulement. Aux États-Unis où, d'après les informations de Bernard Sigg, les suicides d'anciens combattants de la guerre du Vietnam sont plus nombreux qu'à la guerre elle-même. Il est vrai que le Vietnam fut pour les États-Unis la guerre de l'innocence perdue.

Laissons les morts enterrer les morts. Ce qui me préoccupe le plus, ce sont leurs enfants. Qu'ont-ils transmis par leurs silences, ces combattants traumatisés, par leur mémoire à trous noirs ? Né pendant la guerre, je suis toujours frappé de voir qu'en France les histoires de résistance et de collaboration restent tapies dans la maison comme un tas de linge sale oublié derrière une armoire, mais qui ne sent pas très bon. Décidément, il faudra que l'art de la paix prenne en compte tout ce magma...

La conversion des économies

Que d'énergie, d'intelligence et d'argent investis dans l'armement quand l'environnement planétaire se dégrade, quand le désert gagne, quand une partie importante de l'humanité crève de faim ou presque ! Longtemps, la guerre froide a eu bon dos – elle faisait même froid dans le dos. Mais maintenant ? Prodigieuse occasion de reconvertir tout cela, de repartir d'un bon pied. Avec le groupe de Vézelay, nous avons proposé en juin 1992 que soit rendue effective une taxe mondiale sur les dépenses d'armement, consacrée à la reconversion des industries d'armement et des forces armées à des tâches d'intérêt collectif, dans le cadre d'un programme mondial de réhabilitation de l'environnement. Chiche ?

Il y a beaucoup de domaines où je lutte contre les idées simplistes, mais là, le problème est simple : cette reconversion est impérative, mais elle ne se fera pas toute seule, il y faudra beaucoup d'énergie et de temps. C'est pourquoi il faut commencer tout de suite. Trois anecdotes.

J'ai lu récemment que la dette extérieure africaine était égale aux dépenses d'armement du continent. Que signifie dans ces conditions le poids de la dette ?

Un ami travaillait dans une entreprise de travaux publics. Il va en Arabie saoudite, signe un contrat. Ils étaient plusieurs exportateurs réunis dans une salle à attendre de savoir à quelle sauce ils seraient mangés. Un intermédiaire s'approche de lui et lui dit : « 50 %. Mon ami sursaute, stupéfait. 15 à 20 % de commission, d'accord, c'est dans les normes, c'est intégré dans les prix, mais 50 % ! Un moment plus tard, l'intermédiaire revient et lui dit : Oh, pardon, j'avais confondu, je croyais que vous étiez là pour le contrat d'armement. Sans commentaire. Selon l'Observatoire géopolitique des drogues (OGD) et son animateur Alain Labrousse, trafic de drogues et ventes d'armement sont intimement liés. La plantation de coca, de pavot, de

haschisch est le plus sûr moyen au Liban, en Afghanistan, en Asie, maintenant dans l'ancien empire soviétique, de s'assurer des ressources pour les armes.

Une stratégie très résolue de réduction des dépenses d'armement est donc un élément vital du développement du monde. Mais pour réduire les dépenses il faut aussi réduire la production. Et c'est là que le bât blesse.

Rituellement, dans les premiers cours d'économie, on nous faisait le coup « du beurre ou des canons ». Un petit détail, mais il a son importance par les temps qui courent : on ne produit le beurre et les canons ni avec les mêmes matières, ni avec les mêmes techniques, ni surtout avec les mêmes hommes. Richard Pétris, animateur des Amis d'une école de la paix, à Grenoble, est en train de mener pour la Fondation une enquête sur la reconversion des industries d'armement. Dans son état actuel, les conclusions sont assez préoccupantes et fournissent un bon support à la réflexion sur les processus de reproduction des systèmes socio-techniques et de leurs résistances au changement.

Premier niveau de reproduction, l'idéologie et les représentations : on n'est sûr de rien ; la décomposition de l'Union soviétique représente un danger potentiel sérieux (ce qui est hélas vrai mais qui devrait surtout nous pousser à engager des aventures industrielles conjointes pour aider nos amis de l'Est à convertir leurs immenses complexes militaro-industriels) ; il faut absolument rester à la pointe technologique.

Deuxième niveau : la nature des techniques et des marchés. Le problème technique n'est pas le plus grave, car, de plus en plus, militaires et civils utilisent les mêmes techniques génériques : électronique, optique, télécommunications, matériaux composites. Je sais que cette question est controversée, mais globalement cela me paraît vrai. Il n'en va pas de même des marchés. Le couple qualité-prix dans l'activité civile est très différent du même couple dans l'activité militaire. De surcroît, l'activité militaire est une activité à grands contrats, négociés dans des

réseaux commerciaux pour le moins... spécifiques. On ne vend pas de la même manière des chars et des machines à coudre.

À ma connaissance, les tentatives de conversion d'activités purement militaires en activités purement civiles ont tourné court. Elles étaient en concurrence avec des marchés déjà occupés et n'étaient pas capables d'assurer des prix compétitifs.

Troisième niveau de la reproduction, les « valeurs » portées par les acteurs du système.

Au congrès « Science et Paix » de Grenoble en mai 1992, un industriel français de l'armement, de retour de Russie, racontait y avoir vu des ingénieurs d'usines d'armement pleurer d'humiliation d'avoir maintenant à produire des seaux en plastique. Car un des problèmes majeurs, y compris au niveau des syndicats ouvriers, tient au sentiment des salariés des usines d'armement d'appartenir à une aristocratie, disposant toujours des meilleures techniques, dépensant sans trop compter, se consacrant à des tâches nobles, sinon dans les finalités, du moins dans les modalités.

En un mot, dans un système socio-technique, le « socio » résiste plus que le « technique ». Les industries qui semblent s'en tirer le mieux sont celles qui ont déjà un pied dans le civil et un pied dans le militaire ; les transvasements y sont plus faciles. Toujours la place des « biculturels » dans l'évolution des systèmes !

Au vu de l'ampleur des difficultés de reconversion, on ne s'en tirera pas sans un effort mondial, coordonné. Pour préparer la Seconde Guerre mondiale, puis son issue, une conversion de grande ampleur s'est opérée d'abord dans un sens, du civil au militaire puis dans l'autre. Apparemment la tâche était plus facile, des Jeeps aux voitures, des chars aux tracteurs, des bateaux aux bateaux, de l'artillerie à la grosse chaudronnerie. De plus, la période de la guerre avait entraîné un effort massif mais transitoire d'armement alors que depuis quarante ans des industries entières, notamment aux USA et dans l'ex-Union soviétique, se sont bâties organiquement autour de l'armement.

Reconversion des mentalités, des valeurs, des hommes et des choses, décidément le passage de la guerre à la paix vaut qu'on y consacre beaucoup d'intelligence collective...

Samedi
Peut-on gouverner
les machines institutionnelles ?

Les logiques institutionnelles,
rouages essentiels des systèmes complexes

Les systèmes bio-socio-techniques se caractérisent par l'importance et l'influence de leurs machines techniques et institutionnelles. Gérer la société, ce n'est pas seulement conduire des hommes, c'est aussi et avant tout créer et gouverner des machines et des institutions.

Leur logique propre est très puissante ; leurs désirs, leurs stratégies sont inscrites dans leur structure ; on aurait envie de dire : dans leurs gènes, car elles finissent par échapper des mains et de la volonté de leurs créateurs pour poursuivre sans frein et sans contrôle les buts pour lesquels elles sont dessinées.

Sociologues et économistes ont abondamment décrit le rôle des technostructures dans les entreprises et dans l'administration. Les politologues, de leur côté, sont exercés à analyser l'effet

des règles du jeu constitutionnel – répartition des pouvoirs entre législatif et exécutif, durée du mandat, loi électorale – sur le mode même de gouvernement d'un pays.

Les cabinets de conseil en organisation ont, depuis vingt ans, foisonné et prospéré, signe d'une prise de conscience de l'importance des formes d'organisation pour la conduite de l'action collective. Cette prise de conscience ne va pas sans quelques naïvetés, sans effet de mode, sans le désir de disposer des recettes automatiques du succès, désir habilement exploité par des charlatans. Les manuels de management me font penser parfois aux manuels de prestidigitation. Enfant, j'avais acheté un livre de tours de magie. Hélas, la recette était insuffisante ; il y manquait l'essentiel, la dextérité ! Tel directeur d'administration centrale qui croit que l'élaboration d'un « projet d'entreprise » va lui tenir lieu de projet et de cohésion collective, tel chef de service qui croit que des « cercles de qualité » lui tiendront lieu d'estime à l'égard de ses subordonnés, tel chef autoritaire qui croit que les leçons apprises à son dernier stage de dynamique des groupes le transformeront en apôtre de la collégialité, ne se comportent guère moins naïvement que l'apprenti prestidigitateur que j'étais, avec pour effet au mieux de faire rire sous cape et au pire de donner le sentiment d'une tricherie organisée.

En 1969, j'avais mené au Centre d'études sur l'aménagement urbain (CERAU) une étude avec Henri Coing pour la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale). La DATAR, créée en 1963, était en 1969 dirigée par Jérôme Monod et était au plus haut de sa gloire. Nous avons démontré que l'institution était organisée non pour mener une stratégie d'ensemble d'aménagement du territoire, ce que pourtant elle proclamait dans ses discours, mais pour réaliser des « coups » politiques ponctuels. J'avais aussi été frappé du décalage entre la devanture du magasin, occupée par quelques brillants intellectuels beaux-discoureurs, et la réalité du pouvoir, exercé par la petite équipe qui délivrait aux entreprises les

autorisations d'extension de leurs implantations en région parisienne, disposant ainsi d'un outil très efficace de négociation pour inciter à des implantations en province.

Un an plus tard, je commençais à travailler à Valenciennes avec des élus locaux. Nous préparions le PME (Programme de modernisation et d'équipement du 16e plan). Les PME servaient à déterminer la nature des équipements collectifs que l'État et les collectivités locales auraient à cofinancer dans les cinq ans à venir. Très vite je fus frappé de voir combien la réflexion sur l'avenir du Valenciennois et sur les besoins réels de la population était biaisée par l'enjeu financier de l'exercice. Je me souviens même m'être exclamé un jour devant les élus locaux composant la commission d'élaboration du PME : « Si l'État subventionnait des guillotines, vous découvririez que vous avez besoin de guillotines ! » Je pris conscience également à cette occasion du rôle structurant des finances locales dans la pratique effective de l'urbanisme. L'arrondissement de Valenciennes est découpé en quatre-vingt-deux communes. Une fiscalité, dont l'assiette est communale et dans laquelle les activités économiques sont principales sources de recettes et les familles pauvres principales causes de dépenses, ne peut guère inciter à une approche d'ensemble de l'organisation de l'espace. C'est cette expérience quotidienne du terrain pendant toute une décennie qui m'a poussé, au moment de la discussion des lois de décentralisation, en 1982-1983, à militer en faveur d'une réforme de la fiscalité locale, en particulier de la fiscalité foncière.

Ainsi, d'expérience en expérience, j'en vins à m'intéresser au mode d'organisation des institutions.

La majorité des travaux sur les organisations concerne les entreprises. Le marché principal des cabinets-conseils se situe là : aider l'entreprise à améliorer son efficacité ; mais la finalité de l'entreprise est d'une certaine manière définie à l'avance et conditionne à son tour la mesure de l'efficacité (productivité, parts de marché, taux de profit ou de croissance, etc.). Ma propre

expérience s'est au contraire forgée pour l'essentiel dans la fonction publique et je me suis surtout intéressé à la manière dont les logiques institutionnelles déterminaient la forme de l'action menée. Je conçois « l'ingénierie institutionnelle » comme l'art de bâtir des institutions dont la logique « naturelle » de fonctionnement aille dans le sens désiré. J'ai en effet acquis la conviction que cette logique de fonctionnement finit toujours par s'imposer à tous.

Dis-moi comment tu es organisé et je te dirai qui tu es.

De là m'est venue l'attention portée aux méthodes quotidiennes de travail, à ce qui se passe dans la « cuisine interne » des institutions, à la gestion de l'information de la mémoire et de l'argent, aux modes de circulation de l'expérience, aux formes implicites d'évaluation.

La politique ne se fait pas au salon

Une plaisanterie court. Un Français discute avec un Américain. L'Américain lui dit : chez nous, c'est les hommes qui commandent. Ce sont eux qui discutent politique, qui réfléchissent, qui orientent les élections. Et les femmes, que font-elles, les femmes ? Oh, répond l'Américain, elles s'occupent du quotidien, la gestion du budget, les décisions de dépense et d'investissement, l'éducation des enfants, l'entretien de la maison...

J'ai remarqué que la conversation sérieuse se tenait à la cuisine plus souvent qu'à la salle à manger. Autour de la table de salle à manger, quand les invités sont là, la conversation a un tour formel, il faut l'entretenir comme un feu si elle vient à languir. Tout autre est l'atmosphère dans la cuisine, au moment où se coupent les légumes, où se fait la vaisselle. L'échange n'est plus un but en soi. Il naît soudain et court comme une flamme. Il s'éteint, puis renaît. Les choses viennent sans ordre et

sans souci de plaire. Chacun sent bien que c'est à la cuisine que les choses importantes se passent.

Que reproche l'opinion aux hommes politiques, dans le fond ? De parler de politique nationale et de tout ce qu'ils vont faire quand ils savent bien que l'essentiel ne se passe plus à l'échelle de la nation, d'expliquer que ce qui est bien vient d'eux et ce qui est mal vient du contexte qu'ils subissent, au lieu de s'attacher à transformer réellement ce qui est à leur portée ; de dire qu'ils ne se soucient que du bien public quand l'opinion ne leur prête que le souci de leur propre carrière ; de n'avoir pas de cohérence entre leurs discours et leurs actes.

Les enjeux réels de la politique se sont déplacés, mais les hommes politiques font semblant de ne pas le savoir. Quels sont les véritables défis de la politique aujourd'hui ? La construction patiente des institutions supra-nationales ; l'invention de nouvelles stratégies de lutte contre l'exclusion ; la transformation des rapports entre État et société ; la mise en place de politiques urbaines assurant les régulations sociales, techniques, économiques et politiques au sein de vastes conurbations ; la construction de nouvelles solidarités et de nouvelles coopérations entre le Nord et le Sud ; l'émergence des nouvelles formes de citoyenneté ; l'élaboration d'un modèle pour le monde rural de demain ; la participation à la lutte commune pour la sauvegarde de la planète ; l'organisation d'une stratégie internationale de conversion des industries d'armement ; l'émergence d'un « projet de société » pour le XXI^e siècle, remettant les sciences et les techniques à leur place : la réduction des décalages entre les faits, les idéologies et les institutions.

Gérer la cité, c'est, de plus en plus, agir sur le mode d'organisation et de fonctionnement concret des institutions, les aider à engager les mutations culturelles nécessaires, améliorer chaque jour leur pertinence, leur savoir-être et leur savoir-faire collectifs, leur apprendre à se nourrir de l'expérience des autres, à construire, à capitaliser et à transmettre la leur.

L'ingénierie institutionnelle, c'est l'art culinaire appliqué à la politique.

En 1993, on parle une fois de plus, en France, de limiter le cumul des mandats. Le rapport Vedel souligne l'incompatibilité des fonctions de maire de grande ville et de ministre. J'ai trop vu des ministres occasionnels faire trois petits tours dans leur bureau et s'en retourner au plus vite gérer qui sa ville, qui son conseil général, qui son électorat pour ne pas être sensible à la lutte contre le cumul des mandats. Mais le temps de présence au ministère n'est pas le seul critère. Quand il est présent, encore faut-il que le ministre veuille bien s'intéresser à l'essentiel, au mode concret de fonctionnement de l'énorme machine dont il a la charge, aux conditions et aux rythmes de son évolution, au fonctionnement du Bureau des marchés, à la circulation des savoir-faire, aux relations entre directions, aux conséquences de ses demandes d'information sur l'organisation du travail en administration centrale. Faute de cette attention de marmiton, un ministre ne sera jamais qu'un producteur de discours et de papiers.

Le poids des logiques institutionnelles est souvent si fort qu'il conduit à des désillusions en cas de changement politique. Je pense à la déception qui a suivi, dans beaucoup de pays d'Amérique latine, le retour à la démocratie ou la conquête par des mouvements populaires de municipalités tenues par des oligarchies locales. Les vainqueurs croient qu'il suffit de changer les dirigeants des institutions pour changer de politique. Ils découvrent à leur grand dam qu'il n'en est rien.

Dans les institutions publiques, la prédétermination des politiques par les institutions est particulièrement visible quand le pouvoir politique veut faire rapidement un geste spectaculaire, quand un ministre qui sait qu'il ne restera qu'un an veut avoir quelque chose à montrer à ses électeurs quand il veut un plan de relance rapide pour satisfaire telle ou telle profession. Le pouvoir politique n'a pas alors le temps d'élaborer une action correspon-

dant à ses vœux. Il doit mettre les habits neufs de son discours à des projets existant dans les cartons. Ces projets bien entendu sont ceux qu'engendre la logique « naturelle » de production de l'institution et sont donc le reflet direct de cette logique. Plus un pouvoir politique se rapproche de la régulation à court terme – ce qu'en France il ne cesse de faire depuis vingt ans – et plus il subit la logique autonome des institutions publiques; plus la politique se politise et moins elle a d'impact.

L'institution fait l'action à son image

En 1983, arrivant à la direction des Affaires économiques et internationales (DAEI) du ministère, je découvre une nouvelle mode, la « coopération par projets ». Cette idée de projet m'était déjà familière en administration territoriale: projet de route, de logement, d'aménagement urbain, c'est autour d'objets concrets et délimités que s'organise l'action administrative, que se mettent en place les financements et les coopérations avec les collectivités locales. L'idée d'appliquer les mêmes principes à la coopération internationale, de s'obliger à définir avec les partenaires les objectifs et les contours de l'action me paraît donc au départ frappé au coin du bon sens. Assez vite, je déçante. Il me semble qu'il y a quelque chose de profondément artificiel dans la démarche mais je ne sais pas encore quoi. Je vois les ambitions de la coopération franco-algérienne s'épuiser en d'innombrables missions de définition de projets, en formulation de leurs « termes de référence ».

Un jour, je vais au ministère de la Coopération écouter un docte exposé sur les modalités d'instruction des projets, et le drame commence à m'apparaître dans toute son ampleur: on vient de me décrire l'enfer pavé de bonnes intentions ou, si l'on est plus cynique, l'art et la manière de réduire un effort de coopération tout en faisant semblant de l'accroître.

À la même époque, la Fondation commence à financer des actions de développement. Je découvre, au sein des organisations non gouvernementales, la même logique centrale de montage, de financement et de conduite de « projets de développement ». Même malaise. Même sentiment que les prémisses de l'action sont fausses.

En 1986, la Fondation demande à l'association Solagral de raconter ce qui, dans l'expérience de modernisation de l'agriculture française, entre 1945 et 1980, pouvait être utile au développement des agricultures du tiers monde. La réponse de Solagral tient en deux mots : l'agriculture française ne s'est pas développée à coups de projets, façon Banque mondiale ou façon ONG de développement. En revanche, il y a eu un projet de modernisation de l'agriculture française, faisant l'objet d'un consensus implicite ou explicite des forces vives de l'agriculture, de l'État et de la nation. C'est autour de ce projet, de cette représentation commune du futur, de cet imaginaire collectif que se sont organisées les énergies, structurées les institutions, mises en place les procédures financières et techniques.

Pourquoi alors tant d'insistance sur les « projets » dans la coopération et l'aide publique et privée au développement alors qu'à l'évidence mille projets solidaires ne feront jamais un développement solidaire ? Si on demande à une organisation de coopération : « Que faites-vous ? », elle vous répondra neuf fois sur dix, comme si c'était une évidence : « Nous finançons des projets. » Eh bien, disons-le bien haut, la notion de « projet » n'existe pas dans la nature ! Ce n'est pas un élément constitutif « naturel » de l'évolution de systèmes bio-socio-techniques. Cependant c'est le produit d'une logique institutionnelle. Dès lors que la Banque mondiale fait des prêts, que les ONG de développement font des dons et font appel pour cela à la générosité du public et à des cofinancements de l'État ou de la CEE, il faut *déterminer un objet clos dont on délimite les contours dans le temps et dans l'espace*, et pour lequel on produit des critères de

recevabilité et de choix, on définit des principes d'évaluation. *Le projet est une nécessité pour celui qui finance, pas pour celui qui reçoit.*

Le « projet », objet de la relation entre celui qui finance et celui qui réalise, existe tout autant dans l'administration. À l'époque où j'étais à Valenciennes, nous formions une équipe sérieuse, donc nous avions le goût de rire. J'ai toujours constaté que l'esprit de sérieux tue le sérieux véritable ; qu'il faut choisir entre se prendre au sérieux et prendre ses convictions au sérieux, les deux ne sont pas compatibles ; et qu'enfin une réunion où l'on n'a pas ri est une réunion où l'on n'a pas vraiment travaillé.

Bref, nous avions à défendre auprès de l'administration centrale des projets de financement d'études de quartier. J'ai eu très envie de faire un dossier bidon, sur un quartier qui n'existait pas, en y mettant toutes les formes réglementaires nécessaires. Nous aurions reçu des observations de « la Centrale », nous aurions corrigé, refait un dossier, peut-être procédé à l'évaluation de l'étude... je me suis dégonflé.

Je repense souvent à cela en recevant à la Fondation des publipostages de projets de développement rural intégré présentés par des associations paysannes d'Afrique. Le modèle, les termes, les arguments en sont entièrement façonnés par les besoins internes, par les logiques institutionnelles des institutions susceptibles de financer. En Inde, des associations d'intellectuels au chômage ont même créé des sociétés de service aux mouvements populaires des pays du Sud pour leur « montrer des projets » en prélevant une commission de 20 % sur les projets qui sont financés. Je trouve cela excellent pour deux raisons. La première, c'est que cela fait grincer les dents alors que c'est une manière de dire : « le roi est nu ». La seconde, c'est que cela met l'accent sur l'importance et le coût de la médiation entre deux univers. La société de service met le besoin d'argent de son client en une forme « consommable » par l'agence de financement, il est bien normal qu'elle soit rétribuée pour la réalisation

de la transaction ! Les anciens réfugiés politiques d'Amérique latine en Europe sont, une fois retournés au pays, de merveilleux médiateurs. La plupart font une fois par an leur tour d'Europe des bailleurs de fonds. On est même averti par un fax comminatoire. Ce n'est pas « EDF passera lundi entre telle heure et telle heure, merci de laisser la clef à la concierge » mais « X ou Y viendra vous voir tel jour à telle heure à la Fondation pour vous présenter les échantillons de l'année ; merci de nous prévenir d'avance de vos nouvelles modes et de lui réserver bon accueil ». Ils ont affaire à une clientèle diverse, contradictoire et versatile. On ne parle pas à la Fondation comme on parle à une ONG hollandaise, au ministère français de la Coopération ou à la CEE. Quel métier ! À l'un il faut parler du rôle des femmes, à l'autre du développement intégré, à la Fondation de capitalisation d'expériences, au quatrième de la place des curés.

L'institution fait l'espace à son image

En tant qu'administrateur territorial, je me suis beaucoup intéressé à l'espace public. L'espace public, c'est le liant de la ville, c'est ce qui associe entre elles ses parties, c'est une sorte de bien gratuit, fruit de la combinaison des multiples logiques des acteurs.

Une des intuitions formidables d'Hausmann et d'Alphand, pour l'urbanisme parisien du Second Empire, a été d'unifier la ville, qui venait d'absorber un ensemble de communes périphériques comme Montmartre, Belleville, La Villette, etc., par l'homogénéité des espaces publics et du mobilier urbain.

C'est la même intuition qui a guidé l'administration française des Monuments historiques quand elle est passée de l'idée de monuments remarquables à l'idée de sites urbains à protéger : l'architecture urbaine compte plus par ses vides, par les espaces qu'elle délimite, que par ses pleins.

L'immense échec de l'urbanisme de l'après-guerre tient à l'espace public : la pensée fonctionnaliste, allouant à chaque portion de ville une fonction et plantant des immeubles comme autant de chandelles, a transformé la ville en charnier avec ce sentiment paradoxal qui étreint dans la plupart des grands ensembles d'être en face tout à la fois d'un trop grand entassement et d'un trop grand vide.

L'institution fait le temps à son image

Beaucoup d'institutions publiques ou privées ont des services de recherche et des services opérationnels nettement séparés, faisant appel à des profils d'homme et à des logiques de fonctionnement distinctes. J'ai eu la chance au cours de ma carrière professionnelle de naviguer de l'un à l'autre et l'obsession au contraire de toujours promouvoir un lien dialectique entre réflexion et action. J'entends bien que l'action à court terme et la réflexion à long terme ne peuvent pas en permanence être associées, que la recherche nécessite une distance et des méthodes spécifiques. Il n'empêche. La coupure m'a toujours paru très dommageable. Quand j'étais en administration centrale, au début des années 80, j'avais notamment en charge les relations avec les Agences d'urbanisme qui existent dans une trentaine d'agglomérations et sont cofinancées par l'État et les collectivités locales. J'avais à l'époque suscité des journées de rencontre entre praticiens et chercheurs qui marchaient très bien. J'avais constaté en effet, dans mes pérégrinations professionnelles, que praticiens et chercheurs sont également frustrés... de ne pas être l'autre. Les praticiens de ne pas avoir de recul vis-à-vis de leur pratique, les chercheurs de ne pas voir l'unité sociale concrète pour leurs recherches. Dès lors qu'ils sont amenés à dialoguer régulièrement *et sur un pied d'égalité*, les

préventions tombent, un langage commun se construit et chacun y gagne en profondeur.

La coupure entre les services opérationnels et les services de recherche marginalise en général les seconds, les prive d'une confrontation exigeante avec une « demande sociale », les renvoie à des logiques corporatistes de production et d'évolution de la connaissance. De surcroît, elle engendre une myopie de l'institution qui ne réagit qu'aux événements instantanés, qui a du mal à discerner des changements culturels en cours. Dans une entreprise, cela peut induire un manque de sens prospectif, mais le « marché » assure une certaine régulation, provoque un ajustement, oblige à prendre en compte les nouvelles aspirations des clients. Cette régulation n'existe ni pour l'État, ni pour l'Université, ni pour la formation, ni pour les actions de coopération. La logique du fournisseur de service ne rencontre pas, à court terme, le contre-pouvoir exercé par le bénéficiaire du service.

L'intégration de la réflexion et de l'action est donc particulièrement importante dans les services publics... Les agents de l'action quotidienne doivent aussi se sentir une fonction de « tête chercheuse ».

La technique fait l'institution à son image

Les systèmes techniques mis en œuvre structurent, de façon parfois décisive, les organisations. Dans beaucoup d'entreprises françaises, les ingénieurs passent en premier et déterminent le système technique; le responsable des ressources humaines est ensuite appelé à « ajuster » la relation beaucoup plus dialectique: une organisation doit être en mesure de choisir un système technique adapté à ses finalités et aux aspirations de son personnel.

L'informatique offre un champ d'expérience très riche dans ce domaine. L'intrusion de la micro-informatique porte en germe une petite révolution des modes d'organisation. Les grands

systèmes informatiques en vogue dans les années 70 étaient centralisateurs et incitaient à construire des « usines à gaz » dont la logique s'imposait à tous. Je me souviens, dans les années 70, de l'introduction de l'informatisation des marchés au ministère de l'Équipement; au plan local, le premier effet de cette innovation technique fut de nous priver d'une mise à jour immédiate de l'état des marchés; il fallait donc garder notre système manuel et tenir une double comptabilité; en revanche, par les vertus de l'informatique, le chef du service « infrastructures » se croyait au courant de tout. La micro-informatique comporte à l'inverse un principe d'autonomie des agents. Son succès foudroyant dans les organisations est dû, me semble-t-il, au fait que ce principe d'autonomie rejoint les aspirations socio-culturelles profondes d'une main-d'œuvre de mieux en mieux formée.

L'institution fait la société à son image

Dans la conception des organisations publiques, un des choix stratégiques concerne le degré d'« adhérence » au milieu qu'elle dessert. Si l'institution est trop éloignée de ce milieu, une énergie excessive est consacrée à la médiation avec lui. Si elle en est trop proche, elle fait corps avec lui mais devient incapable le jour venu de prévoir et de préparer les mutations. L'Institut national des recherches agronomiques (INRA), en France, en offre un bon exemple. L'Institut, comme je l'ai raconté mercredi, a participé très étroitement à l'aventure de la modernisation de l'agriculture française, a fait cause commune avec la fraction moderniste de l'agriculture. Il s'est privé de ce fait de capacité prospective. Ne coopérant qu'épisodiquement avec les agriculteurs plus pauvres, qui, faute de pouvoir prendre le train du progrès, devaient garder une agriculture plus intégrée, peu au contact avec les marginaux de l'agriculture « bio », il a longtemps pris à la légère la recherche en faveur d'une agriculture

« alternative » plus soucieuse de qualité et de préservation de l'environnement et n'a pas su préparer le monde agricole à cette nouvelle mutation.

Je crois également pouvoir énoncer la règle selon laquelle une institution privilégie toujours le dialogue avec un « milieu » qui lui est familier, qui parle le même langage, qui, lui, est socialement homogène. En voici quelques exemples.

Au début des années 70, j'ai beaucoup collaboré avec l'Éducation nationale pour analyser sous toutes leurs coutures les retards scolaires dans le Valenciennois. Nous pensions en effet que la faible réussite moyenne des enfants à l'école constituait un des obstacles à la conversion de la région, car elle conduisait à reproduire d'une génération à l'autre une population insuffisamment qualifiée. J'ai été frappé du principe suivant : « les enfants d'instituteurs sont ceux qui réussissent le mieux à l'école primaire ; et les enfants de professeurs ceux qui réussissent le mieux dans le secondaire ». L'école, inévitablement, privilégie ceux qui lui ressemblent.

À l'époque, nous gérons aussi les canaux. Cohabitaient marinières indépendantes et flottes industrielles. Le Service des voies navigables nourrissait une prévention contre les marinières, au profit des flottes industrielles. Ce préjugé n'était pas fondé sur un écart réel de productivité. L'exploitation familiale de la péniche, comme l'exploitation familiale agricole, en reliant sous une forme originale le travail et la vie, peut être extrêmement efficace à condition de participer à une « filière » de transport adaptée. Mais, pour l'administration de l'Équipement, les marinières constituaient un « autre monde » avec lequel on ne savait pas dialoguer.

J'ai également évoqué jeudi la question du crédit aux plus pauvres et insisté sur une des caractéristiques majeures des banques solidaires : une bonne adhérence au milieu. En effet, le monde bancaire a, en général, le plus grand mal à développer des liens avec ce qui n'est pas proche de lui. Il ne sait pas analyser les risques et les opportunités dans un milieu qui lui est étranger.

L'institution fait le regard à son image

En optique, le *pouvoir de résolution* est la distance minimale en deçà de laquelle deux points semblent confondus. C'est le plus petit objet que l'on peut distinguer. *La profondeur de champ*, c'est la plage de distance, du plus près au plus loin, où l'on peut voir nettement. Ces deux concepts s'appliquent aux institutions. Chaque institution a son pouvoir de résolution et sa profondeur de champ.

L'importance de la notion de « pouvoir de résolution » m'est apparue dans les années 70 à propos de la réhabilitation des cités minières. J'étais étonné de voir les Houillères du bassin du Nord et du Pas-de-Calais (HBNPC) traiter chaque cité de manière plus ou moins uniforme malgré l'effort fait au préalable pour élaborer une classification des logements et des cités. Or il me semblait, vu du « terrain », vu d'en bas, que les cités étaient hétérogènes et que cela justifiait un traitement différencié sinon de chaque logement du moins de chaque groupe de maisons. J'en fis la réflexion à l'ingénieur responsable de la gestion du patrimoine. Comment voulez-vous, me répondit-il, que je descende à ce degré de finesse alors que je gère près de cent mille logements ? Usinor, pour les mêmes raisons, était très peu capable de satisfaire les besoins différenciés de petits clients. Il aurait fallu un système de distribution beaucoup plus décentralisé.

Les institutions centralisées ont en général un très mauvais pouvoir de résolution : on ne voit que ce qui est à sa taille ! Cette loi d'homologie est également décisive dans la coopération internationale. La coopération d'État à État ne peut traiter que de grosses opérations. La Banque mondiale est impuissante à soutenir réellement des dynamiques populaires, car il faudrait consentir des petits prêts unitaires, et le coût de suivi et de gestion en deviendrait vite exorbitant.

En France, la Caisse centrale de coopération économique est très consciente de la nécessité d'appuyer des micro-entreprises

mais elle est mal outillée pour le faire. Seul un organisme de terrain, proche des petits entrepreneurs, en est capable.

La BERD, créée pour aider à la reconversion et au développement des pays d'Europe de l'ancien bloc socialiste, rencontre les mêmes difficultés en Pologne: comment, depuis Londres, consentir des prêts de quelques dizaines de milliers de dollars à un petit entrepreneur polonais?

Bref, beaucoup d'actions publiques perdent l'essentiel de leur pertinence faute d'un pouvoir de résolution adapté.

Les logiques financières

Les modalités de gestion de l'argent sont bien entendu parmi les plus structurantes: elles prédéterminent la nature de l'action ou définissent ce qui est finançable et ce qui ne l'est pas; elles définissent aussi le pouvoir de résolution et la profondeur de champ de l'institution.

Je me souviens d'un voyage au Brésil en 1989. Dans le cadre de notre coopération avec le programme de technologies alternatives (PTA), je vais visiter des assentamentos, ces groupes de paysans sans terre qui, à force d'opiniâtreté et avec l'appui de la « Commission pastorale de la terre », ont obtenu l'attribution des mauvaises terres prélevées sur les latifundia. On me fait rencontrer un groupe « modèle », au regard des critères des classes moyennes urbaines progressistes qui les soutiennent: beau discours politique, activité communautaire. Nous parlons avenir. Ils me montrent un équipement qu'ils viennent d'installer, une petite scierie je crois. C'est, disent-ils, un « projet » avec la coopération hollandaise. Bien. Je demande: « Qu'allez-vous faire ensuite? » Je voulais parler bien sûr de la commercialisation du bois. Réponse: « Nous préparons un autre projet avec la coopération suisse. » Projet probablement sans rapport avec le bois. Ainsi, de même que la planification dans certaines villes

africaines n'est plus que l'articulation ou la juxtaposition de projets « bancables » (c'est-à-dire pouvant faire l'objet de projets de la Banque mondiale), de même certains groupes militants voient l'avenir comme un chapelet de « projets » enchaînés les uns sur les autres.

Les procédures

Quand j'étais à la Direction des affaires internationales du ministère de l'Équipement (DAEI), de 1983 à 1985, j'y ai remarqué l'admiration de nombreux visiteurs étrangers pour notre code de l'urbanisme. Pourquoi? Parce que chez eux le foisonnement des règles était tel que personne ne pouvait réellement en vérifier la compatibilité. Chacun sait que l'abondance de règles et leurs contradictions sont un des outils de pouvoir les plus formidables d'une bureaucratie. En France, des légistes ont fait en petit pour l'urbanisme et la construction ce que Justinien avait fait faire pour le droit romain et Napoléon pour le code civil: la réunion en un seul livre de l'ensemble des règles du droit s'appliquant à un domaine. Cela donne à nos lois et décrets une allure des plus austères: un long attendu, vu ceci, vu cela, des chiffres et des lettres renvoyant aux articles du code avant d'en arriver au contenu même de la loi ou du décret qui est en général spartiate: telle ligne de tel article est remplacée par telle autre. J'avais constaté, lorsque j'étais à la Direction de l'urbanisme, la force de discipline que cela imposait. Le moindre dispositif juridique devait se « localiser » à l'intérieur du code – de quoi parlait-on? Dans quelle partie ça va? – et devait dire ce qu'il abrogeait, modifiait ou complétait. Ainsi, de pierre en pierre, on faisait évoluer l'édifice mais on n'y ajoutait pas des appendices-bouts de ficelle à la Dubout.

N'étant pas juriste et n'ayant pas participé à la novation, je n'en avais pas vu l'originalité jusqu'à ce que le regard admiratif d'étrangers me la fît découvrir.

L'impact des modes d'évaluation

En 1991, on me demande de participer au « jury » qui clôture un stage organisé dans le nord de la France par mon ami André Talmant, à l'époque directeur régional de l'Équipement. Le principe est très original: quinze stagiaires d'Amérique latine et d'Afrique, en formation continue à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique, et quinze fonctionnaires français en exercice dans diverses administrations d'État ou territoriales ont fait ensemble un séminaire de quinze jours au cours duquel ils ont analysé une grosse opération urbaine: la restructuration du quartier de Fives, dans l'agglomération de Lille, à l'occasion du percement d'une importante voie routière. Passionnante démarche de confrontation des regards, de découverte de la diversité des lectures de la réalité et, de surcroît, occasion unique pour les Français d'enrichir le dialogue entre administrations. Vient le moment de la restitution des travaux du séminaire. Un des stagiaires, un ami de longue date, ouvre le feu. Nous avons droit à l'exposé méticuleux de la méthode « d'évaluation des projets » de la Banque mondiale. Tout un arsenal besogneux radicalement inadapté à la réalité de l'histoire de Fives-Lille. Plaquage non seulement inutile mais surtout dangereux d'une « représentation » élaborée à Washington sur une réalité qu'elle prétend plier à ses présupposés. J'explose, car j'y vois deux drames fondamentaux. Le premier, c'est la difficulté de mettre son expérience en mots. J'ai mille fois vécu des situations où des praticiens exposent leur pratique en ennuyant tout le monde... justement parce que la pratique est absente de l'exposé. La mise en mots, en concepts vaguement assimilés de sciences humaines ou de

lectures, fait disparaître la réalité elle-même, la tronçonne et la défigure. La généralisation et la rationalisation hâtives sont des moyens sûrs de faire disparaître les gens et les choses ! C'est souvent pendant le repas, quand la conversation roule sur le quotidien, sur l'anecdote, que l'on apprend les choses fondamentales. Je ne dis pas les choses « croustillantes », du saignant, du vécu, je dis bien les choses fondamentales, car, oubliant d'habiller le concret sous des oripeaux abstraits, le praticien se met à ordonner la réalité, à en donner sa propre représentation à partir d'une analyse clinique, bref à faire un réel acte de pensée.

Une institution qui finance des « projets » a un besoin existentiel de se raconter à elle-même ce que son action a eu pour effet. Dans la réalité (« sur le terrain », selon la mythologie en vigueur), le « projet », cette injection ponctuelle et temporaire d'argent, de matériel et d'hommes, s'est trouvé associé à des processus plus structurels de reproduction et d'évolution du système. Son effet aura largement été fonction du contexte. L'évaluation du projet, malgré toutes les précautions prises par ceux qui la réalisent, va avoir tendance à reconstruire le processus de décision, va réinventer les « objectifs » poursuivis, va faire comme si le système s'était arrêté de vivre, de se reproduire et d'évoluer pour mettre en œuvre, toutes affaires cessantes, un ensemble de moyens rationnels d'atteindre les objectifs énoncés dans le projet. À travers cette démarche intellectuelle, on retrouve les principaux défauts de l'action publique et d'une démarche faussement scientifique: l'inversion du concret et de l'abstrait, car c'est le « projet » qui est jugé concret et la « société » qui devient abstraite; l'obsession mal maîtrisée de la mesure; la faiblesse des approches cliniques; le « sujet » social devenu simple « objet » d'application de l'action des institutions.

La dictature du simple

Je participais il y a un an à un séminaire du Grasse (Groupe de recherche en analyse de systèmes de calcul économique) sur « le pilotage de l'entreprise écosystème complexe ». Il y avait là quelques représentants de grandes entreprises avec un haut niveau de réflexion. L'un d'eux a dit : « Il faut en finir avec la dictature du simple. » Il pensait notamment aux effets pervers du contrôle de gestion, cet outil qui fut si fort à la mode il y a quelques années. Je suis pleinement d'accord. Le contrôle de gestion, mal pensé, incite chaque agent de l'organisation à se comporter pour son propre compte de manière à avoir, si l'on peut dire, une bonne note, même au détriment du bureau voisin, même au détriment du long terme ou de l'intérêt bien compris de l'entreprise.

Jean Ambrosi, psychiatre genevois, m'a raconté les effets pervers du contrôle de gestion dans un hôpital psychiatrique. Il renforce la tendance à la catégorisation : à chaque malade on fait correspondre un ensemble de symptômes puis un traitement standardisé. Et si ce qui comptait réellement, c'était, indépendamment du traitement, le lien de sympathie qui s'établit entre le malade et son soignant ? Je pense à l'époque, pas si lointaine, où les puéricultrices des crèches mesuraient leur « efficacité » au temps mis pour langer un nourrisson... alors qu'il eût été essentiel de « perdre du temps » dans ce contact humain primordial.

La plupart des institutions actuelles sont à dominante tertiaire. La circulation de l'information, la cohérence des représentations, la gestion des interfaces y sont essentiels. Dans ces conditions la « mesure » de l'efficacité individuelle est presque impossible et cela suscite une angoisse diffuse. Et si ce qui comptait, dans l'efficacité de l'organisation, c'étaient les coups de main qu'on s'échange d'un collègue à l'autre, les moments gratuits de mise en forme et de circulation de l'expérience ? Si l'enjeu principal était l'intelligibilité qu'a chacun des buts collectifs ?

Je ne crois guère non plus aux démarches d'« optimisation ». Elles donnent l'illusion qu'on a élaboré différentes variantes et qu'on a choisi entre elles. C'est faire l'économie de la réflexion sur les processus d'élaboration des décisions. *L'objectif d'une institution est de produire collectivement une « bonne » solution, non d'atteindre un optimum.*

Le curriculum caché

Dans la plupart des institutions, il y a ce qui se dit et ce qui se fait. C'est ce qui se fait qui compte.

En 1987, la Fondation s'interrogeait sur la place de l'école dans le développement du tiers monde et, plus précisément, sur le rôle de l'école dans l'évolution des systèmes de valeurs. L'école, finalement, agit moins par son discours explicite que par les attitudes requises des élèves par le corps enseignant, ce que les spécialistes appellent « le curriculum caché ». Dans toute institution, c'est le curriculum caché qui compte.

Le système implicite ou explicite d'évaluation des agents est un des éléments centraux des systèmes socio-techniques. Je ne parle pas seulement, ni même avant tout, de la sanction financière. L'augmentation, la perspective de carrière, la notation ne sont que des éléments d'un système plus large. C'est la prime à la régulation chez les fonctionnaires, la prime à la publication chez les chercheurs, ce peut être tout simplement le sentiment d'adhérer à des pratiques légitimées, valorisées. Une des fonctions de la « direction » dans l'évolution des systèmes socio-techniques est de légitimer de nouvelles pratiques. Je pense par exemple aux formes de relation entre les techniciens de l'État et la population ou aux modalités de coopération entre agents d'une même institution. Dans les cas, hélas fréquents, où le discours explicite de la direction va dans un sens et ses propres pratiques ou les sanctions implicites des agents vont dans l'autre,

les résistances à tout changement se font plus fortes et à juste titre.

On en a un bon exemple en France au sein du ministère de l'Équipement. Officiellement, l'habitat est une des missions essentielles du ministère, mais la gestion des effectifs et des carrières contredit cette priorité affichée. Pour que des agents d'une institution participent activement au changement, il faut qu'il se sentent valorisés de le faire, qu'ils y aient « intérêt », au sens large du terme.

La contradiction entre valorisation des acteurs et objectifs poursuivis prend parfois des formes caricaturales. Je l'ai vécu à propos des transferts de technologie entre la France et l'Algérie. Selon le principe classique « chercher à qui le crime profite », j'ai souvent vu, en cas d'échec d'un transfert de technologie, incriminer l'entreprise du Nord suspectée de refuser tout transfert de son savoir-faire. C'est sans doute souvent vrai, mais pas toujours. J'ai en tête deux cas d'échec.

Premier cas, le transfert de méthodes de gestion. Les dirigeants d'entreprises algériennes « bénéficiaires » du transfert n'en étaient pas désireux. Depuis de longues années ils se dédouanaient de leur responsabilité gestionnaire en incriminant le contexte, les autorisations générales d'importation (AGI) non délivrées à temps, le manque de pièces de rechange, l'absence de moyens de transport... arguments d'autant plus faciles à manier qu'ils comportaient toujours, on s'en doute, une part de vérité. Moderniser la gestion, mieux raisonner sur le risque, c'était reconnaître rétrospectivement leur responsabilité.

Deuxième cas, les chantiers-écoles. Dans le cadre des grands chantiers de construction conduits par les entreprises françaises, quelques-unes avaient le désir sincère de développer une coopération durable avec l'Algérie. Elles avaient donc monté des chantiers-écoles pour initier les ouvriers algériens aux techniques modernes de coffrage. Elles durent y renoncer. Le statut général des travailleurs algériens ne garantissait à leurs « élèves »

aucune promotion en échange de l'effort de formation et elles ne trouvaient donc pas de candidats.

La gestion de la mémoire

En 1988, la Fondation finance, à une grosse organisation non gouvernementale (ONG) française de développement, un travail de capitalisation de son expérience. Cette ONG, depuis bientôt trente ans, a soutenu dans le domaine de la santé d'innombrables « projets », dont l'objectif est toujours le même, malgré la variété des moyens utilisés : aider une population à mieux gérer sa situation sanitaire. L'objectif du travail de capitalisation que nous finançons est de dégager les enseignements de tous ces projets. Comprend-on mieux à quelles conditions une population peut prendre en charge sa situation sanitaire, à quelles conditions une aide extérieure ponctuelle peut y contribuer, comment se complètent l'action publique et privée, comment se marient ou s'affrontent les savoir-faire médicaux importés de l'Occident et ceux de la population ? Bref, il s'agit non d'évaluer des projets mais de tirer de cette riche et diverse expérience les leçons pour l'action : leçons pour orienter l'action de l'ONG elle-même, bien sûr, mais aussi et surtout leçons mises à disposition des « partenaires » pour qu'ils puissent disposer de l'expérience des autres. Au bout d'un an, l'ONG nous rend la moitié de l'argent. Circulez, il n'y a rien à voir. Les dossiers sont vides ou seulement administratifs. L'absence d'écrits et de mémoires, aggravée par la rotation du personnel, crée une véritable amnésie organisée. Les justifications de cette amnésie sont nombreuses. La méfiance des « gens de terrain » à l'égard des intellectuels fait sous-estimer l'intérêt des traces écrites, des leçons tirées de l'expérience. Chaque chargé de mission géographique suit près de soixante-dix « projets » et court sans cesse au plus pressé, dans un activisme où il se noie. L'organisation a le

souci de ne pas augmenter les frais de gestion, de peur que ceux dont les dons financent largement l'action ne finissent par trouver que l'argent de leur solidarité se dépense trop à Paris et pas assez « sur le terrain ». Mais cela montre surtout que la construction de la mémoire n'est jamais l'exigence la plus impérieuse, l'acte le plus urgent. Elle passe toujours après. Or il n'y a pas, il n'y a jamais d'après. Cueillons dès aujourd'hui les roses de la mémoire, aurait dit Ronsard. Je compare toujours les leçons tirées de l'action à de l'hydrogène naissant, cet hydrogène atomique fantastiquement réactif et fantastiquement instable qui se produit dans la catalyse. Il faut pouvoir récolter cette rosée de la mémoire avant que le grand jour ne soit levé, que le soleil ne l'ait séchée. C'est dans le petit jour, dans le sommeil éveillé qui précède le réveil pour de vrai, que se bousculent les souvenirs de la veille, que s'entrechoquent et se combinent les événements, qu'ils révèlent leur cohérence aussitôt évanouie comme un rideau relevé un instant et retombé avant que la rétine n'ait pu durablement et consciemment enregistrer le spectacle. C'est dans la chaleur de l'échange, de l'écoute de l'autre, de la surprise de la découverte que s'organise soudain la pensée et que l'on a l'impression, l'espace d'un éclair, de « tout » comprendre, de voir des perspectives nouvelles qui se dessinent. Le temps de prendre le stylo, de bouger, de se lever et c'est déjà fini. Le monde est redevenu inanimé, rationnel, fait de rapports d'activité et autres proses de circonstances sérieuses, terriblement sérieuses. Connaissez-vous *Calvin et Hobbes*, ces merveilleuses histoires d'un gamin américain et de son tigre ? Dès qu'ils sont seuls, le tigre est vivant, joyeux complice de mille bêtises. Dès que les parents sont là, le tigre redevient peluche. Les moments où l'on s'enrichit de l'expérience de l'autre, ce sont les moments d'émotion fugaces où le tigre est vivant. Les rapports sont des tigres en peluche. L'apparence y est mais l'essence en a disparu. Les ONG de développement seraient-elles donc seules à cultiver l'amnésie ? Hélas non ! La plupart des organisations que je

connais ont très peu réfléchi à la construction et à la gestion de leur mémoire, à l'usage collectif possible de l'expérience qu'ont accumulée leurs membres.

L'administration en offre de bons exemples. On disait autrefois : « Les ministres passent, l'administration reste. » Est-ce si vrai, à y regarder de près ? Je reviens à l'évaluation de la politique de réhabilitation du logement social. Le sentiment d'amnésie prédomine. L'étude des archives révèle que tout ce qu'il y avait à dire et à recommander sur la conduite de la réhabilitation a déjà été écrit et recommandé. L'enjeu n'est pas de dire à nouveau ce qu'il y a lieu de faire mais de transformer le dire en faire, d'agir sur les logiques institutionnelles qui aboutissent actuellement à une « mauvaise » pratique plutôt que de décrire une fois encore ce que devrait être une bonne pratique. Dans une des dix Directions départementales de l'équipement (DDE) qui ont mené l'évaluation, tous les cadres de la direction avaient changé presque en même temps. Aucun de ceux qui négociaient pour le compte de l'État les opérations de réhabilitation n'avait plus de dix-huit mois dans le département ; aucun d'eux non plus, sans doute, ne s'était jamais occupé de réhabilitation auparavant. Et, naturellement, pas le temps avec la charge de travail quotidien de regarder des archives si elles existent ! Dans un autre département, la rédaction des histoires de réhabilitation a montré la répétition des mêmes schémas d'action de cinq ans en cinq ans.

La construction et l'échange de l'expérience

Les amis haïtiens du Service œcuménique d'entraide (SOE) se battaient en 1989 pour construire un avenir plus démocratique et plus prospère pour leur pays. Ils réfléchissaient à une réforme agraire. Peut-on leur expliquer, de façon brève, pourquoi 80 % des réformes agraires qui ont eu lieu ont échoué. Pour ce faire il faut prendre des risques, sentir comment les problèmes

se posent en Haïti et sélectionner, dans la mémoire du monde, ce qu'il est le plus important de dire à nos amis en peu de mots. Bertrand Hervieu fit une note d'une page pour montrer qu'une réforme agraire était vouée à l'échec si elle ne s'adressait pas à un paysannat ayant une expérience de gestion autonome et de l'ensemble des savoir-faire que cela comporte et si elle n'est pas accompagnée d'un dispositif d'ensemble à l'amont et à l'aval: crédit, intrants, conseils, circuits de distribution.

L'expertise, c'est cela; ce n'est pas diffuser des recettes – à la manière dont les organisations professionnelles agricoles parcourent le monde de l'est au sud pour « vendre » le modèle français –, c'est trier, à la lumière d'un contexte particulier que l'on s'efforce de sentir, les expériences du monde qui présentent des analogies structurelles suffisamment fortes pour servir non pas de modèle mais de stimulant pour penser et agir ici et maintenant, dans ce contexte particulier. Toujours le va-et-vient entre cas cliniques. Je reviens à ce que je disais mercredi de la formation des cadres et des professionnels: ils doivent se penser non comme sujets mais comme médiateurs. Le savoir le plus utile à l'action ressemble à un formidable carnet d'adresses. C'est l'art de détecter entre les contextes différents et apparemment dissemblables des analogies profondes. J'aime l'image du psychiatre Jean Ambrosi qui dit que le travail du soignant consiste à mettre en relation des parties du soigné qui n'arrivent pas à dialoguer entre elles, à être médiateur entre le soigné et lui-même. Il l'illustre par le songe de Pharaon interprété par Joseph, le songe archiconnu des sept vaches grasses suivies des sept vaches maigres. Le Pharaon, fait-il remarquer, a déjà eu les interprétations de ses mages habituels et il a « reconnu » qu'elles étaient fausses. Joseph lui propose une nouvelle interprétation et il « reconnaît » qu'elle est exacte. Il ne connaît pas, il reconnaît, il connaît à nouveau. Quelque part en lui, il connaissait déjà. Aider à « reconnaître » un problème; aider à mettre en contact avec d'autres qui « au fond des choses », au-delà des fausses

apparences de ressemblance et de dissemblance, ont affronté des défis semblables: voilà deux enjeux majeurs, d'ailleurs liés entre eux, de l'échange de l'expérience. Le premier est une fonction de sage-femme. On aide à l'accouchement, on est fier que le bébé soit beau, mais on sait que l'on a été un simple facilitateur. Le sujet véritable est et reste le couple parent-enfant. Le second est une fonction d'entremetteur, de marieur de l'ancien temps, de marieuse plutôt, qui envisageait les appariements possibles entre personnes qui, sans elle, ne se seraient pas rencontrées.

Dimanche

Penser et agir pour demain

Dimanche de la Toussaint. Il est temps de conclure. Est-il possible de penser et d'agir collectivement aujourd'hui, dans un monde interdépendant et irréductiblement complexe ? Faut-il, et avec qui, réinventer la politique, la gestion de la planète ? Selon quelles méthodes construire l'action collective pour le monde de demain ? C'est à ces questions que je voudrais consacrer notre dernier jour ensemble.

Penser et agir pour demain, c'est d'abord assumer ce que nous sommes, de qui et de quoi nous sommes faits et, à partir de là, de ces adhésions revendiquées, affirmer notre liberté.

Le jour du Seigneur

C'est aujourd'hui dimanche. Un arbre ne pousse pas sans racine. De quel lieu parlé-je ? Quelles sont mes convictions intimes ? Je suis chrétien de culture protestante (le mot de « religion » protestante est à mes yeux absurde comme celui de

« religion » orthodoxe ou catholique). Chrétien de mon temps, « je crois, Seigneur, aie pitié de mon incrédulité », mal à l'aise dans les institutions et les appareils. Mais avec le sentiment d'être adossé à un rempart. Pas enfermé dans une forteresse de certitudes ; je crois que la vie est une perpétuelle recherche ; mais adossé à la force d'une espérance.

Je déteste ces dédicaces de livres à l'américaine : « À ma femme qui a supporté toutes mes impatiences », « À ma dévouée collaboratrice qui a bien voulu corriger ». Je les ressens, peut-être injustement, comme une forme de mépris. Mais je sens profondément combien je suis le produit d'une famille, de l'amour d'une mère, d'une sœur, d'une tante, d'une femme, de trois enfants. Un océan de chaleur et de force. *Adossement*, je ne vois pas d'autre mot. Peut-être est-ce le reste de notre vie d'homme des cavernes, pour lequel le danger vient toujours dans le dos.

J'ai entendu il y a quelques années une émission d'un médecin nutritionniste lyonnais qui disait, en substance, que nous ne connaissons pas notre bonheur de pouvoir manger à une table sans risque d'être attaqué dans le dos. Un animal qui mange a toujours l'air angoissé ; il se sait à ce moment sans défense. Depuis cette émission je me mets à table avec encore plus de plaisir.

J'écris à la campagne dans le Berry, au cœur même du terroir français. Le feu pétille. Dehors les feuilles jaunissent. L'automne sent l'humus. Conscience d'un privilège immense. Je n'aime pas les gens blasés. Être privilégié sans renoncer à ses privilèges et tout en n'en jouissant pas, voilà le blasphème suprême.

L'enthousiasme comme l'indignation doivent être à la mesure du bonheur. « Tu aimeras ton prochain comme toi-même. » J'ai mis des années avant de comprendre ce que cela avait de fulgurant. Je l'ai compris à travers la réflexion sur l'État, la science, l'exclusion et la violence.

L'exclusion, c'est la déchéance de l'image de soi à ses propres yeux, la correspondance du regard de l'autre et de son propre regard. La violence est haine de soi autant que haine des autres.

La faillite de l'État vient de la pratique du mépris, de l'incapacité à regarder l'autre dans ses singularités de personne. Et le drame de la science vient de ne pas reconnaître son objet de la recherche, humain ou non humain, comme un sujet et égal à soi-même.

La certitude intime d'être aimé. Il me semble que le but quasi unique de l'éducation, c'est de transmettre cette force-là. Si elle est transmise, adviene que pourra.

Dans les rapports entre les gens, notamment au travail, ce qui est en jeu, souvent derrière des détails apparemment sans importance, c'est le regard des autres sur nous. Et, si on ne s'aime pas assez, on est attentif à toute manifestation, même très ténue, du mépris de l'autre. J'ai eu parfois envie de dire à des collègues, à des proches : essaie de t'aimer un peu plus ; alors tu seras mieux en mesure d'aimer les autres.

J'ai souvent essayé de comprendre pourquoi la « modernité », ce bizarre accident de l'histoire universelle, était née en Occident, à l'intérieur de la culture judéo-chrétienne. Danièle Hervieu-Léger, sociologue des religions, m'a ouvert des horizons. La spécificité du judaïsme et du christianisme est de fonder le rapport entre Dieu et les hommes non sur la soumission mais sur l'alliance. Ancienne alliance et nouvelle alliance. Qui dit alliance dit liberté. Liberté de la conclure ou de ne pas la conclure, de la respecter ou de ne pas la respecter. Là naît l'indétermination au cœur même de la création, l'individuel au sein du collectif.

Les crises de l'action collective

L'action collective est en crise. Je vis intensément, comme tout le monde, le drame de la décomposition suicidaire de la Yougoslavie, de la Somalie, de morceaux entiers de l'ancienne Union soviétique. Cela me fait penser avec tristesse à ces

couples qui éclatent et dont les membres se déchirent, réécrivant leur propre histoire, découvrant, disent-ils, qu'ils n'ont jamais pu se supporter.

Comme beaucoup d'Européens, je suis inquiet du retard pris par le projet politique, culturel et social de l'Europe sur son projet économique.

C'est d'abord une crise du politique

Elle est multiforme. J'ai essayé, tout au long de la semaine, d'en saisir différents aspects.

Il y a d'abord le décalage des discours et des idéologies sur la réalité. En France, l'échec d'une « alternative de gauche » a montré qu'il ne pouvait plus y avoir de projet de société à la seule échelle nationale. Un mouvement politique qui arrive au pouvoir après une trop longue cure d'opposition n'a pas eu depuis longtemps à confronter son discours aux réalités ; le décalage est inévitable.

Il y a ensuite l'incapacité de travailler sur l'essentiel, « d'être aux cuisines », d'agir sur les institutions elles-mêmes et sur l'État. D'où ce sentiment d'une agitation passablement vaine. Je me suis souvent interrogé sur la sélection des élites. Est-ce bien sur la maîtrise des équations différentielles à vingt ans qu'il faut se fonder ? Mais je m'interroge plus encore sur la sélection des hommes politiques, sur l'influence des débats télévisés en forme de combats de boxe. « Vous n'avez pas le monopole du cœur, M. Mitterrand » ; « Avez-vous songé aux malheureux propriétaires des toutous et minets en augmentant la TVA sur la nourriture des animaux ? » Ce serait rigolo dans une pièce de Labiche, mais cela prédispose-t-il à gérer demain la complexité ?

La crise du politique est aussi une crise de l'éthique du service public. J'en ai parlé mardi au sujet des commis de l'État. Il faut se poser la même question à propos de l'éthique politique. Car, fondamentalement, dans la gestion d'une société complexe, hommes politiques et administrateurs font le même métier. En

exaltant leurs différences, en opposant le « décideur » élu dont la seule et unique sanction est le vote des électeurs, au « technicien » qui propose et exécute, on fait disparaître ce qu'ils devraient avoir en commun d'essentiel : la passion, le respect et le sens de l'État, non d'un État divinisé mais d'un appareil complexe au service d'une société complexe. Quand je vois des ministres se disputer entre eux les prérogatives comme le feraient des gamins, quand je vois des ministres faire le vide dans leur cabinet avant de partir je me dis qu'il faut recommencer par le b-a-ba de l'éthique de l'État. Avec la floraison des « affaires », je trouve que l'attention se porte trop exclusivement sur les questions de morale individuelle.

C'est des valeurs collectives, de la culture, de la légitimation des pratiques et du mode de valorisation des hommes qu'il faut partir. En ce sens, l'exhumation soudaine en France de la mémoire de Mendès France me paraît à la fois significative et opportune. Il y a des cultures politiques propres à chaque pays. Dans les pays anglo-saxons, le pouvoir est vu de façon plutôt cynique et l'on compte presque exclusivement sur les contre-pouvoirs de l'opinion et des médias pour le maintenir dans certaines limites. La France a une culture ancienne du sens de l'État. Elle n'a rien à gagner à s'américaniser.

*Second volet de la crise de l'action collective,
la crise de la représentation et des appareils*

L'affaiblissement de la représentation syndicale est préoccupant. Le syndicalisme s'est construit dans le cadre d'un modèle productiviste national. Il a du mal à intégrer trois grands événements de notre temps : la mondialisation, la crise du modèle productiviste, le changement de nature de l'exclusion sociale. Le groupe de Vézelay a cherché à travailler avec les syndicats, mais ils ne forment aucun réseau mondial effectif. Le dialogue entre syndicalistes de différents continents appartenant aux mêmes firmes multinationales demeure réduit. Partout le syndicalisme

est en position défensive. Par exemple, dans le domaine de la conversion des industries d'armement, des syndicats anglais, allemands et canadiens ont pris des initiatives, mais, à ma connaissance, la plupart des syndicalistes se figent sur une revendication de protection de l'emploi. Les questions de demain comme l'écologie, les déséquilibres planétaires, les relations Nord-Sud, le contrôle social de l'innovation, la responsabilité des scientifiques, l'émergence de nouveaux modèles de développement, ne sont pas encore au cœur de la pensée syndicale. Le modèle syndical est fondé sur l'affrontement et la coopération capital-travail; il a du mal à prendre en compte de façon innovante les problèmes de l'exclusion sociale qui se situent majoritairement en dehors de l'entreprise.

Les appareils nationaux politiques et syndicaux sont grignotés « par le haut », par la mondialisation des problèmes. Ils sont aussi grignotés « par le bas ».

L'unification accrue des modes de vie n'empêche pas une conscience aigüe de la diversité, et personne ne se reconnaît parfaitement en quiconque prétend parler en son nom.

Beaucoup de gens voient dans les appareils des instruments à porter des dirigeants au pouvoir plus que des outils efficaces de transformation de la société, et ils ne souhaitent pas se voir embrigader pour cet objectif-là.

La crise des appareils se double, du moins en France, d'une crise du militantisme traditionnel qui touche aussi bien le milieu associatif que les Églises, les partis ou les syndicats. Elle résulte peut-être de l'évolution des modes de vie et des mentalités. Entre la TV du soir et le départ en week-end et en vacances, la fonction de socialisation des mouvements sociaux a certainement perdu de l'importance, au moins provisoirement. Cette érosion tient aussi, me semble-t-il, à des interrogations assez fondamentales sur la portée effective des actions militantes. Face à des interdépendances mondiales, beaucoup de gens souhaitent être en prise sur leur destin individuel et collectif. Le militan-

tisme prétendait souvent apporter des réponses certaines; on sait chez qui M. le curé avait perdu son chapeau. Il y avait les bons et les mauvais. Je pense au tiers-mondisme, au pacifisme, au militantisme politique. Or chacun sent bien que ce n'est pas si simple. Des lieux plus informels, clubs ou autres, où la parole serait plus libre et l'attitude de recherche plus affirmée correspondent mieux peut-être aux interrogations de l'époque.

La crise de l'action collective est enfin une crise de projet – ne pas savoir où aller – et une crise des méthodes – ne pas savoir comment le faire

On ne sait pas associer un grand nombre de personnes à la discussion de questions complexes; on ne sait pas bien cheminer ensemble dans un monde complexe. De ce fait, la décision est de plus en plus souvent déléguée. Tout une école de pensée a cru voir dans les sciences de la décision l'outil technique par excellence de la politique, a cru pouvoir indéfiniment étendre les méthodes d'optimisation économique à la gestion de la cité. J'ai vécu, à la fin des années 60, la naïve frénésie des méthodes de choix multicritères. La sophistication technique comme substitut au sens; la fine pointe de l'illusion de moyens qui se prennent pour des fins.

Donner un sens collectif à l'aventure humaine

Une fois encore, une dernière fois, je vais parler des cuisines. Tout au long de la semaine j'ai essayé de décrire quelques défis majeurs auxquels est confrontée l'humanité. Je crois profondément à l'indétermination. L'histoire n'est pas écrite d'avance. Elle est à écrire, elle est le lieu de notre liberté collective. C'est là l'émerveillement. Mais, comme je l'ai martelé sans cesse, les aptitudes des sociétés à relever les défis sont inégales. Quelle sera l'aptitude de notre société mondiale en gestation à le faire? La réponse ne préexiste pas, c'est à nous de la construire.

En mai 1992 se tenait à Toulouse, avec l'appui de la Fondation, une première convention européenne d'étudiants consacrée au rôle des technologies et à la responsabilité des professionnels face aux déséquilibres planétaires. Trois cent cinquante étudiants de treize pays. Quinze ateliers planchaient en parallèle sur les mêmes questions. La dernière séance était consacrée aux « solutions » possibles. L'un des ateliers décida de centrer la discussion sur la question suivante : au-delà de nos différences, y a-t-il des valeurs qui nous unissent ? À l'unanimité, les participants à l'atelier ont répondu oui et se sont accordés sur cinq valeurs. En tête venait l'enthousiasme, du grec *enthousiasmos* « transport divin », le moteur essentiel pour se mettre en route.

Je reprends volontiers à mon compte cette formule forte des militants écologistes : « Nous n'héritons pas le monde de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants. » Et la chanson de Maxime Leforestier : « Ce monde, je l'ai fait pour toi, disait le père ; je sais tu me l'as dit déjà disait l'enfant, j'en demandais pas tant. » Il ne s'agit pas de bâtir aujourd'hui une société idéale mais de remettre à nos enfants quelque chose à partir de quoi ils auront eux aussi à exercer leur liberté et leurs talents de bâtisseurs. Notre rôle est d'ouvrir les futurs possibles, pas de les déterminer ; de leur remettre, riche de potentialité, ce que nous avons emprunté aux générations futures.

Mais... mais je suis seul. Chacun de nous est seul, petit atome parmi six milliards et demi d'autres. Puis-je avoir prise sur le devenir du monde ? Est-ce illusoire ? Faut-il pour cela me fonder dans les grands appareils monolithiques, sacrifier ma liberté au profit de l'action collective ? Y a-t-il de nouvelles manières d'inventer la relation entre l'individuel et le collectif ?

Sans doute ce débat est-il particulier à l'Occident, à un univers qui a pu se payer le luxe d'affirmer l'existence et l'importance de la personne singulière face à la société. Pourtant, je crois qu'il a une certaine valeur universelle. Dans beaucoup de sociétés africaines ou asiatiques, il me semble percevoir

l'émergence du « je » face au « nous ». Émergence pleine d'espérances mais aussi de dangers. Danger de ruiner d'antiques solidarités avant de leur en avoir substitué de nouvelles. Danger d'exalter le court terme au détriment du long terme. Danger que le sentiment d'appartenance ne finisse par se réfugier dans des clans, des mafias et des replis alors que la conscience d'être citoyen du monde devient chaque jour plus nécessaire. Danger d'un monde apparemment démocratique où des individus « libres » et isolés sont sans force face à de puissantes machines institutionnelles que personne ne gouverne plus.

Non, décidément, le défi de notre temps n'est pas d'aider à faire émerger au forceps en tous lieux une démocratie à l'occidentale mais de bâtir partout les liens entre l'individuel et le collectif.

Je suis très frappé de la simultanéité des discussions sur le Gatt et sur les moyens de venir à bout de l'immigration sauvage, ou de limiter le droit d'asile. Notre monde d'individus libres risque, si on n'y prend pas garde, de devenir un monde où il sera interdit d'interdire la circulation des marchandises et interdit d'autoriser la circulation des personnes.

La construction de nouveaux modèles d'action collective fait partie des urgences. Elle est en route. Parlons méthodes. J'ai déjà dit que le pouvoir est comme le cholestérol : il y a le bon qui construit et crée et le mauvais qui consiste seulement à confisquer une part de la liberté de l'autre.

L'utopie motrice de l'action collective, c'est de construire un « bon pouvoir » à l'état pur. C'est de se donner une prise sur le destin, c'est d'inventer la force des êtres face au poids des choses et des machines institutionnelles, sans devoir pour autant inventer une nouvelle machine dont les volontés propres s'affranchiront à leur tour des désirs et des espérances de chacun. Utopie, c'est-à-dire modèle idéal, impossible à atteindre mais indication de la direction vers laquelle aller.

Je vois l'action collective comme la création d'une « institution » d'un nouveau genre, sans mur, sans statut juridique déposé

et sans frontières. Ce qui ne veut pas dire sans règles. J'y reviendrai. Pouvoir pur, fait du tissu des intelligences, des enthousiasmes et des enracinements conjugués. Pouvoir pur, donc imprenable. Quand les troupes du roi d'Espagne, Philippe II, prirent Anvers, elles crurent s'approprier les richesses d'une société marchande. La richesse leur échappa, les marchands allèrent se réfugier dans les Pays-Bas libérés. Anvers n'était plus qu'une coquille vide, la richesse d'Anvers étant faite de réseaux d'information, de savoir-faire, elle ne pouvait être accaparée par un conquérant. C'est ainsi que j'imagine l'action collective, insaisissable par des chefs et des sous-chefs, impossible à faire passer d'une main à l'autre à l'issue d'une OPA.

Je vois cinq composantes à cette institution sans mur : le primat des valeurs et des méthodes ; l'usage de l'expérience collective ; l'art de construire un projet ; l'organisation de réseaux ; le lien du local et du global.

Le primat des valeurs et des méthodes sur les objets

Le fondement de l'action collective entre individus libres, c'est l'alliance. Alliance non sur des objets mais sur des valeurs et sur des manières de faire.

Dans un monde complexe, donc largement imprévisible, l'autonomie d'initiative de chacun est fondamentale. Ce qui permet l'autonomie, c'est la confiance mutuelle. Ce qui autorise cette confiance, c'est l'accord sur les valeurs et sur les démarches. Une « charte » n'est rien d'autre que la mise en forme des unes et des autres. L'élaboration de la charte, quel que soit le nom qu'on lui donne, est une étape essentielle de toute action collective.

Une action collective est le début d'une aventure humaine dont chacun ignore l'issue mais dont la charte définit les règles. J'ai déjà participé à l'élaboration de plusieurs chartes, avec des milieux différents, soit en France soit à une échelle internationale. Deux valeurs reviennent très souvent : le respect de la dignité, l'écoute mutuelle.

Le respect de la dignité, c'est l'affirmation que l'autre est au même titre que moi auteur-acteur de son destin. Ce principe porte en germe l'idée d'un équilibre des droits et des devoirs de chacun. Est citoyen celui qui a des devoirs avant d'être celui qui a des droits. La question de la dignité est au cœur de la lutte contre l'exclusion.

L'écoute mutuelle est le corollaire de la dignité. Il n'y a alliance et confiance que s'il y a accord sur les valeurs et sur les compréhensions du point de vue de l'autre. Ce point de vue doit pouvoir être construit, exprimé, entendu. Il faut que chacun puisse le développer en fonction de sa propre représentation du monde et que, patiemment, soient conduites la compréhension et la recherche de convergences. Paradoxe du dialogue : il faut des mots communs pour se comprendre, et pourtant la singularité de chaque point de vue doit pouvoir s'exprimer. Le « je », le « tu » et le « nous » y sont indissociables.

Le débat politique télévisé est le « contre-modèle » parfait de l'écoute. L'objectif quasi unique du débat, construit sur le principe du combat de boxe, n'est évidemment pas d'entendre l'autre mais de rechercher le « trou » de l'autre – la faiblesse du raisonnement, le mot malheureux ou tout simplement le temps de respirer – pour y fixer son piolet, reprendre la parole, imposer sa propre structuration du discours.

La recherche d'alliances s'appuie non sur la complémentarité des intérêts mais sur la convergence des désirs. La confiance est plus forte que la règle, car la seconde se contourne tandis que la première se trahit. Et la confiance se fonde sur la convergence des désirs.

L'usage de l'expérience collective

J'ai souvent entendu des organisations populaires dire : ce n'est pas d'argent dont j'ai besoin mais d'informations, c'est de savoir dans quels autres lieux des gens semblables à moi, dans des

situations semblables, ont été confrontés aux mêmes défis. Quels ont été les succès, les échecs, les enseignements tirés ?

La plupart du temps, le savoir sur l'expérience est monopolisé par des experts qui ont tendance à le transformer en recettes, le coupant au passage des sources concrètes de son élaboration. C'est pourquoi toute action collective démocratique doit privilégier les réseaux d'échanges d'expériences, doit permettre les moments d'échange réciproque de savoirs. Chacun, pour reprendre l'heureuse expression de Claire et Marc Hébert-Suffrin, fondateurs des « réseaux d'échange réciproque de savoirs », doit être simultanément enseignant et apprenant. Le don unilatéral ne peut fonder la dignité. Ce que chacun, riche ou pauvre, possède, c'est son expérience, cet objet miraculeux qui se multiplie en se partageant. Pour reprendre les analyses d'hier sur les machines institutionnelles, la « gestion de la mémoire » et « l'échange d'expériences » sont deux composantes essentielles des institutions sans mur qu'il nous faut bâtir.

Comment s'y prendre concrètement ? Il y a des réponses méthodologiques et des réponses techniques. J'y ai fait allusion à de nombreuses occasions pendant la semaine, je voulais me borner ici à résumer les termes.

Au plan méthodologique d'abord, l'outil premier de la construction de l'expérience est la *maïeutique*. Je connais très peu de gens capables d'élaborer seuls leur propre expérience. Elle a besoin d'être sollicitée, interpellée. Seul, c'est trop dur. On s'arrête en chemin ou, à l'instar des effets pervers de l'évaluation dont je parlais hier, on fait pire : on la travestit en la pliant à des concepts abstraits empruntés à d'autres situations et qui ne lui conviennent pas.

Une fois les expériences construites, il faut pouvoir tirer parti de leur confrontation. J'ai donné, vendredi deux exemples – la réhabilitation des quartiers et le crédit – de confrontation des expériences de lutte contre l'exclusion. Dans les deux cas émerge la notion de « cahier des charges » : l'essentiel de la

transmission d'expériences réside moins dans l'identification de « bonnes réponses » que dans celle de « bonnes questions ». Ce qu'apprend l'expérience, c'est de trier, parmi l'infinie diversité possible des questions, celles qui, à l'usage, se révèlent déterminantes pour le succès ou l'échec.

Au plan technique, je suis convaincu qu'il faut résolument faire le pari de la micro-informatique et du courrier électronique. La micro-informatique parce qu'elle permet de gérer en commun une mémoire collective tout en préservant l'autonomie de chacun. Le courrier électronique... parce que c'est dans l'avenir la forme la moins coûteuse et la plus rapide d'échange collectif d'information. Ces choix sont-ils futuristes ? Sont-ils élitistes ? Oui si l'on parle apprentissage, non si l'on parle argent. Nos amis latino-américains et asiatiques sont plus familiers que nous du courrier électronique : ils ont dû y venir très vite... parce que la poste fonctionnait mal.

La Fondation, sur la base de ces principes, a commencé à initier et à soutenir un réseau international d'échange d'expériences, intitulé « dialogues pour le progrès de l'homme ». Il commence à rencontrer un très bon écho. Je crois que c'est une voie importante de renouvellement de la réflexion et de l'action collectives. D'ores et déjà j'ai vérifié que les blocages du développement d'un tel réseau étaient plus culturels et corporatistes que financiers. Les personnes de formation universitaire ne sont pas les plus rapides à s'y mettre : elles restent souvent profondément désireuses de garder le savoir par-devers elles comme source de pouvoir et de statut...

Le pouvoir du rêve, la force du projet

Le rêve est essentiel à l'action collective. Le rêve est plus grand que le projet, le projet est plus grand que l'action. Sans rêve, l'action ne peut qu'être étriquée, subordonnée aux réalités de l'instant.

Le projet, c'est la transformation d'un rêve en imaginaire collectif puis en stratégie. C'est l'inscription du rêve dans la matière et dans le temps. Rien ne ressemble moins à un véritable projet fédérateur des énergies que les « projets d'entreprise », gadgets mis à la mode par les consultants en organisation : ne laissons pas la pintade se revêtir des plumes du paon. Rien n'y ressemble moins également que les « projets » décrits vendredi et qui ne sont que le produit machinal de logiques institutionnelles.

Il n'y a pas de projet sans conviction et sans charisme, sans cette vertu singulière qui permet à une ou à quelques personnes de formuler et de faire partager une vision d'avenir, d'amener chacun à subordonner, à articuler ses intérêts autour d'une perspective commune. Un projet est aussi le contraire de l'angélisme ; tout n'est pas possible à tout moment ; inversement il n'y a pas de projet sans l'ultime conviction que tout n'est pas mécaniquement tracé. C'est pourquoi le charisme est une fabrication de pouvoir à l'état pur, l'invention de convergences insoupçonnées.

Il n'y a pas non plus de projet sans parole, sans construction d'une intelligibilité globale du système. Pas d'action collective sans élaboration d'un référentiel commun, enrichissant et transformant la représentation initiale de chacun. J'ai remarqué bien souvent l'importance de l'énoncé des enjeux et de leur articulation entre eux. Cet énoncé revêt même des formes triviales. Depuis une dizaine d'années, dans mes activités successives, j'ai par exemple accordé beaucoup d'importance à l'élaboration d'une « nomenclature » de classement des informations et d'un « thésaurus » ou dictionnaire des mots clés. C'est en effet à travers ces actes matériels de désignation de l'activité et de gestion de la mémoire que se façonnent et s'enrichissent progressivement les représentations, que s'organisent les actions. Le projet, lui aussi, s'élabore donc à la cuisine plus qu'au salon.

Pas de projet sans fil directeur. L'approche systémique est indispensable pour construire la stratégie. Ensuite il faut

ordonner, hiérarchiser, oser choisir un fil directeur. Un professeur de management me disait un jour : « Une entreprise qui a listé ses dix principaux problèmes n'a rien fait, une entreprise qui a identifié parmi ces dix les trois problèmes essentiels a pratiquement élaboré une stratégie. »

Pas de projet sans durée. Durée dans son élaboration d'abord. Ce n'est pas une proposition d'action que l'on fait entériner par d'autres. C'est nécessairement une élaboration collective au cours de laquelle chacun s'approprie les enjeux communs, enrichit et transforme ses propres représentations. C'est la raison pour laquelle je privilégie toujours l'auto-évaluation collective plutôt que l'évaluation de l'extérieur ; la seconde est parfois utile ou indispensable pour prendre de la distance, obliger à changer d'angle de vue ; la première est un élément central de la construction du projet, car c'est une démarche productive de sens collectif.

Durée dans la conduite du projet ensuite. Par essence, un projet n'est pas l'exécution d'opérations définies toutes d'avance mais la *mise en capacité collective de saisir ou de susciter des opportunités*. Un projet, c'est la constitution d'une intelligence collective.

Pas de projet, enfin, sans estime mutuelle et sans amitié. Car le projet est l'élément central d'une alliance. Élaborer un projet, c'est participer à une aventure affective. Elle doit avoir ses temps forts, ses événements marquants où tout le monde est présent. Unité de temps et de lieu. *Le projet naît du déplacement des logiques de chacun* ; il ne peut naître d'une démarche purement intellectuelle, d'études ou de commissions spécialisées qui ne font qu'enfermer chacun dans son rôle institutionnel. Dans l'élaboration d'un projet, comme dans l'innovation, le temps n'est pas linéaire. Comme en chimie – et le projet est une alchimie humaine – la réaction n'est possible que si température et pression sont suffisantes.

L'organisation de réseaux

Les réseaux sont à la mode. J'ai raconté lundi leur rôle dans la diffusion de l'innovation. Ils sont plus encore que cela. Ils constituent la structure même de l'institution sans mur. Le mot « réseau », comme le mot « système » ou le mot « projet », est à la mode, et tout est baptisé réseau. Vous avez laissé votre adresse à quelqu'un un jour ; crac ! vous faites partie sans le savoir de son réseau ! Non, un réseau n'a de sens que s'il se définit comme tel et s'il s'institue, se dote de valeurs communes et de principes de fonctionnement, donc d'une charte. Il n'a pas besoin pour autant de devenir un « objet » juridique qui le chosifie, qui le transforme en un pouvoir matériel donc en un pouvoir à conquérir. C'est le lien volontaire entre des personnes qui, au-delà de tout ce qui les sépare, à commencer par la distance, se reconnaissent dans un projet commun.

Le réseau devient pouvoir et le pouvoir s'exerce. Un réseau doit donc choisir la forme de pouvoir dont il se dote. Je vois deux formes principales de pouvoir : le Roi ou la Loi. Le réseau, c'est fondamentalement le choix de la loi, la construction d'un pouvoir collectif décentralisé grâce à des règles de fonctionnement, notamment de circulation de l'information et de l'expérience.

L'aller et le retour entre le local et le global

Les écologistes anglo-saxons ont mis à la mode une devise : « penser globalement, agir localement ». Elle a beaucoup de succès parce qu'elle est simpliste et répond à l'anxiété profonde de chacun face à des défis globaux. À la question « Que faire ? » on vous répond : « Là, chez vous, dans le quotidien, vous allez trouver des choses à faire. » Je crois que c'est un slogan faux et dangereux, propice à toutes les bonnes consciences de militants donneurs de leçons.

Il faut simultanément penser et agir localement et globalement. Dans un mouvement collectif, les enracinements de chacun sont essentiels. C'est à partir de l'approche des situations locales que chacun construit sa représentation de la réalité. Dans les systèmes bio-socio-techniques, les sous-systèmes ont un degré de complexité équivalent au système entier. C'est en apprenant à raisonner sur un sous-système local que l'on se donne une chance de raisonner sur le système entier. C'est à partir d'initiatives locales que peuvent se construire des modèles d'action à une autre échelle.

Le grand défi du XXI^e siècle est philosophique et politique. Nous n'avons jamais été aussi savants, aussi puissants, dans un monde aussi peuplé et aussi interdépendant. À nous d'assumer le pouvoir, donc les responsabilités dont l'humanité se trouve maintenant investie. Nous n'y parviendrons ni en nous renfermant dans notre coquille, ni en nous contentant d'enjeux à la mesure de nos faibles forces, ni en cherchant des boucs émissaires, ni en nous noyant dans un activisme sécurisant mais sans portée, ni au contraire en nous contentant de philosopher pendant que la cité brûle, ni en niant la complexité, ni en recherchant des alliances seulement avec ceux qui pensent comme nous, ni en nous rangeant inconditionnellement derrière des bannières, ni en oubliant la tradition ni en la sacrifiant.

L'individuel et le collectif, le singulier et l'universel, le penser et l'agir, le rêve et la gestion terre à terre, la tradition et la modernité, le sens et la connaissance, l'imagination et l'organisation, c'est de l'association intime de ces contraires que doit être fait l'humanisme de demain.

Table des matières

Préface d'Edgard Pisani	7
Prologue – Plaidoyer pour les prophéticules	13
Peut-on penser l'avenir de la planète?	37
L'État est-il capable d'évoluer?	83
La science est-elle encore dans le camp de la liberté?	113
Les riches ont-ils besoin des pauvres?	141
Faut-il inventer un art de la paix?	177
Peut-on gouverner les machines institutionnelles?	201
Penser et agir pour demain	229

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) est une fondation de droit suisse, créée en 1982 et présidée par Françoise Astier. Son action et sa réflexion sont centrées sur les liens entre l'accumulation des savoirs et le progrès de l'humanité dans les domaines suivants : environnement et avenir de la planète ; rencontre des cultures ; sciences, techniques et société ; rapports entre État et Société ; agricultures paysannes ; lutte contre l'exclusion sociale ; construction de la paix. Avec des partenaires d'origines très diverses (associations, administrations, entreprises, chercheurs, journalistes...), la FPH anime un débat sur les conditions de production et de mobilisation des connaissances au service de ceux qui y ont le moins accès. Elle suscite des rencontres et des programmes de travail en commun, un système normalisé d'échange d'informations, soutient des travaux de capitalisation d'expérience et publie ou copublie des ouvrages ou des dossiers.

« **Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer** » est une association constituée selon la loi de 1901, dont l'objectif est d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation et de ses partenaires. Cette association édite des dossiers et des documents de travail et assure leur vente et leur distribution, sur place et par correspondance, ainsi que celle des ouvrages coédités par la Fondation avec des maisons d'édition commerciales.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages des Éditions Charles Léopold Mayer en librairie.

Notre catalogue comprend environ 300 titres sur les thèmes suivants :

<i>Économie, solidarité, emploi</i>	<i>Construction de la paix</i>
<i>Gouvernance</i>	<i>Écologie, environnement</i>
<i>Relations sciences et société</i>	<i>Prospective, valeurs, mondialisation</i>
<i>Agricultures et organisations paysannes</i>	<i>Histoires de vie</i>
<i>Dialogue interculturel</i>	<i>Méthodologies pour l'action</i>
<i>Communication citoyenne</i>	

Pour obtenir le catalogue des Éditions Charles Léopold Mayer, envoyez vos coordonnées par mél à diffusion@eclm.fr ou par courrier à :

Éditions Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 Paris (France)