

Quels vœux 2012 ???

« Messieurs, et chers administrés... ?? ». Nombre de plumes risquent de tomber en panne lorsqu'il va falloir préparer les discours rituels des cérémonies de vœux. Chaque jour apporte ses tombereaux de mauvaises nouvelles, les dynamiques de dislocation surgissent sur tous les fronts. Que dire, si l'on ne veut pas tricher ? Que proposer, si l'on ne veut pas capituler ? Trois pistes peut-être, pour tenter d'esquisser du sens, des repères et des perspectives.

Dessiner de nouvelles cartes. Comme à l'Âge des Découvertes, lorsque l'on quitta les rivages de la Méditerranée pour naviguer sur le Grand Océan, nombre de balises, de codes sont devenus inopérants et dangereux. Toute notre cartographie d'intelligence et d'action a été conçue pour traiter de problèmes techniques définis, circonscrits, indépendants, sans effets possibles sur les systèmes globaux. Nous voici, tous azimuts, avec des problèmes « diaboliques », dont la définition même est hors de portée, dont les prolongements sont sans bornes, qui retentissent tous les uns sur les autres, et qui se mettent d'emblée en résonance avec nos socles vitaux (environnement, économie, culture, etc.), eux-mêmes en liquéfaction accélérée. Nous entrons dans l'ère du discontinu et du chaotique. Il est urgent de nous mettre au diapason. Cela va supposer un immense effort de questionnement, d'échange et d'expérimentation. C'est une première frontière sur laquelle nous sommes tous convoqués. Non pour appliquer, mais pour inventer – et nous aurons besoin de l'intelligence de tous.

Éviter les récifs mortels. Les temps de rupture sont gros d'accidents de parcours, de pathologies bien classiques. *La tétanisation* : chacun se replie sur ses bunkers, dans un « Ne pas déranger » mortifère. *La provocation* : comme si la confrontation au difficile déclençait des pulsions d'indécence irrépressibles, on affiche des actes et des attitudes qualifiées au scalpel par Gottfried Benn – “On sait bien que les hommes n'ont pas d'âme, si seulement ils avaient un peu de tenue”. *La dislocation* : sous l'empire de la peur, on coupe les ponts, on détruit les liens, quand c'est l'inverse qui peut sauver. *Le suicide*, comme l'Europe le connut lorsqu'elle dut entrer dans le XXème siècle. Notre responsabilité personnelle et collective est bien dans la double résistance à instituer : il nous faut non de la crispation, mais de l'invention ; non du retrait solitaire, mais de l'action solidaire. Là encore, nous aurons besoin de la perspicacité et de la mobilisation de tous.

Ouvrir des routes inédites. La force visionnaire des grands navigateurs va nous être nécessaire. Certes, il faudra conserver certaines règles habituelles, tenir le lien entre un passé qui ne répond plus et un futur qui ne se discerne pas encore. Mais surtout, nous devons explorer au-delà des contrées connues, inventer des repères et des pratiques. Quelques pistes ?

Lier étroitement la fonction de leadership à la responsabilité d'invention et d'exploration partagée, loin du simple management certifié. Que l'on bannisse la règle si courante : « Ne

venez pas inquiéter nos responsables ! ». Au contraire : de la vision, du courage, de l'exemplarité. Cela exigera des appuis en urgence absolue pour préparer à ces pilotages inventifs en prise directe avec du vital collectif, et alors que les contraintes ne cesseront de s'alourdir.

Tisser de nouvelles alliances, tendues vers de l'invention collective : au sein des organisations, avec les partenaires extérieurs, avec les maillages sociétaux, loin des simples énonciations de principes hiérarchiques, de règles réifiées, de réorganisations incompréhensibles, « d'usines à gaz » tueuses de sens comme de pertinence. Cela exigera aussi des appuis en termes de méthodes, tellement nous sommes habitués aux logiques mécano.

Respecter les innovations « par le bas » : c'est le pari sur la capacité des administrés à inventer eux-mêmes des « inédits viables » selon le mot de Michel Séguier, intervenant sur des sociétés disloquées. Ces pratiques émergentes n'entrent pas dans des schémas venus d'en haut, mais sont tissées par les acteurs de terrain, surtout d'ailleurs les plus démunis. Pareille vision « granulaire », si éloignée de nos références les plus ancrées, sera décisive dans les situations extrêmes qui se profilent. Joshua Cooper Ramo dans son livre *L'Âge de l'impensable* souligne qu'une bonne part de la réponse est précisément dans cette granularité qui nous est spontanément étrangère.

Explorons, inventons, expérimentons des possibles. Sans nier les réalités – « Le timonier doit naviguer avec les vagues, sinon elles l'engloutiront », disait Chou En-lai à Henry Kissinger. Sans attendre que les difficultés nous submergent. Comment vivifier ces dynamiques ? Il va falloir aider à opérer les passages difficiles, ce qui voudra dire beaucoup d'écoute et de respect, de patience et de réassurance. Nous allons avoir besoin de facilitateurs, pour aider à ces naissances délicates.

Nous aurions tous les motifs de baisser les bras. Faisons plutôt ensemble le pari du positif. En reprenant peut-être ces lignes de Daniel Boorstin en introduction à sa fresque grandiose sur *Les Découvreurs* : « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien *Terra Incognita* – territoire inconnu ». A nous donc de nous mobiliser dans le registre de la connaissance comme celui de l'action, pour relever ce défi d'un nouvel Âge des Découvertes.

Peut-être y aurait-il là quelques pistes pour parvenir tout de même à présenter des vœux qui fassent sens, et ouvrent des chemins féconds ?

Patrick Lagadec

www.patricklagadec.net