



LE TEMPS DE LA DÉCISION

ACTES DU COLLOQUE

Conjuguer l'urgence,
la gestion du quotidien
et l'anticipation
à l'heure de la complexité

en partenariat avec



www.tempsdeladecision.fr



Les Cahiers de la

Revue Défense Nationale



Le temps de la décision

Conjuguer l'urgence, la gestion du quotidien
et l'anticipation à l'heure de la complexité

Actes du colloque organisé
par l'École de guerre,
l'École nationale d'administration
et l'École des Hautes études commerciales
à l'École militaire le 28 avril 2011

Sommaire

5 **Préface**

PASCAL VALENTIN, BERNARD BOUCAULT
et BERNARD RAMANANTSOA

7 **Ouverture**

RICHARD LABORDE

11 **Introduction**

HERVÉ MARITON

Représentation du temps et stratégie

17 **Les interventions**

PIERRE SERVENT, Modérateur
JEAN-PIERRE LAFON, THIERRY SANJUAN,
MICHEL YAKOVLEFF et STÉPHANE GOMPERTZ

30 **Les débats**

À quel temps décident les sociétés démocratiques ?

35 **Les interventions**

ARNAUD ARDOIN, Modérateur
PIERRE MANENT, DOMINIQUE BOURG,
PATRICK BEAUDOUIN et FRÉDÉRIC PONS

52 **Les débats**

La gouvernance de crise : des réussites sans lendemain ?

63 **Les interventions**

MÉRIADEC RAFFRAY, Modérateur
PATRICK LAGADEC, JACQUES DE LA ROSIÈRE
et BRUNO DARY

72 **Les débats**

81 **Discours de clôture**

NATHALIE KOSCIUSKO-MORIZET

Préface

C lôturant le colloque dédié au « temps de la décision », Nathalie Kosciusko-Morizet soulignait que « le temps est la matière du politique ». Le propre du décideur politique est en effet de manier le temps tout au long de son mandat, oscillant entre « l'état de grâce » initial et le « temps suspendu » qui en caractérise le terme. Ce constat sans ambages ramène les stagiaires et élèves de l'École de guerre, de l'École nationale d'administration et de l'École des Hautes études commerciales à leurs propres responsabilités, chacun dans leur domaine d'action. En effet, nourrir la réflexion des futurs décideurs sur le dilemme entre temps court et temps long, entre gestion de l'urgence et vision prospective, mais aussi sur les cycles de fonctionnement d'une société démocratique, est une nécessité toujours plus aiguë à l'heure de la complexité. Aussi, pleinement conscient de ces enjeux, les organisateurs du colloque ont choisi eux-mêmes d'étudier cette problématique dans une démarche commune.

Connaître et comprendre la vision du temps qu'a l'Autre permet ainsi d'appréhender sa logique, son raisonnement, ses urgences et ses attentes. Relever ce défi cognitif favorise la décision pertinente. Confronter les points de vue a également permis de soulever les forces et les contradictions des sociétés démocratiques, soumises aux cycles électoraux autant qu'au besoin de prospective. Enfin, la question de la gestion de crise, illustrée par de nombreux exemples, a mis en exergue l'impératif d'innovation dans les solutions apportées à des situations inédites jusqu'alors.

C'est autour de ces constats qu'ont débattu pendant une journée l'ensemble des intervenants, théoriciens ou praticiens de la décision, que cette dernière soit civile ou militaire, politique, sociale ou économique. La richesse des débats et la passion qu'ils ont parfois suscitée, sont retranscrites dans les minutes que rapporte cet ouvrage.

Pascal Valentin
Général de division aérienne,
directeur de l'École de guerre

Bernard Boucault
Directeur de l'École nationale
d'administration

Bernard Ramanantsoa
Directeur général
de HEC Paris

Ouverture

Richard Laborde

Vice-amiral d'escadre, directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et de l'enseignement militaire supérieur.

C'est, pour le directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et de l'enseignement militaire supérieur que je suis, tout à la fois un grand honneur et un grand plaisir de vous accueillir ici, à l'École militaire, à l'occasion de ce deuxième séminaire commun EdG/ENA/HEC.

Un séminaire que les élèves de ces trois écoles ont souhaité consacrer au temps de la décision. Conjuguer l'urgence, la gestion du quotidien et l'anticipation à l'heure de la complexité. Telle est l'équation à laquelle vous allez consacrer vos réflexions, usant de la dialectique pour tenter d'apporter des réponses aux contradictions entre les projets du temps long et les injonctions du temps court, contradictions aujourd'hui mises en exergue par une actualité de plus en plus syncopée. Devant un tel sujet, je me contenterais de quelques réflexions personnelles en guise de rapide ouverture à ce colloque.

Tout d'abord, de quoi parlons-nous ? Qu'est-ce que le temps ? Les réponses sont multiples. Parmi celles-ci, je citerais :

- le temps réel, le temps immédiat, le temps différé, le temps partagé, le temps calendaire, le temps biologique, le temps politique,
- le passé, l'avenir et le futur,
- le temps qu'il fait, beau depuis quelques semaines,
- le bon temps, moment de plaisir comme je l'espère sera ce colloque.

Pour le marin que je suis, le temps, et plus encore la capacité de le garder, c'est aussi avoir la capacité de faire le point, de connaître sa position, donc de parer les dangers. Être capable de se situer, c'est aussi une définition de la culture, comme le soulignait un géographe français, définition

générale dont l'intérêt devient singulier dans nos sociétés où il semble de plus en plus difficile de se situer.

Le temps, c'est aussi le mouvement. Le nôtre, c'est pourquoi la gestion, ou plutôt la discipline du temps est une discipline essentielle. C'est aussi celui de vos subordonnés, de vos collaborateurs, vous qui aurez demain à commander ou à diriger, donc à mettre en mouvement à votre image.

Ensuite un regard sur notre monde, pas nécessairement devenu plus dangereux, mais certainement plus instable et plus imprévisible, voire plus contradictoire que par le passé. À cet égard, la situation actuelle est relativement inédite et hautement déstabilisante si la seule certitude est celle de l'imprévisible.

Perte du sens, absence de repère et immédiateté de l'information rendent à l'évidence encore plus difficile l'indispensable harmonisation entre les contraintes du temps court, le « caprice de l'instant » comme l'appelait Renan, celles du temps long, des projets, de la programmation et celles, cycliques, du fonctionnement des institutions politiques.

À cet égard, la crise, selon qu'on l'entende comme un instant ou comme un état, comme conséquence ou cause du temps court, cristallise cette dialectique.

Je retiendrais que la définition du temps est donc plurielle mais que le temps est à intégrer dans toute prise de décision, dans l'action, militaire ou non, car sous ce terme se cachent des notions fondamentales.

Le sujet sur lequel vous avez choisi de réfléchir, et je m'adresse aux élèves des trois écoles, est donc capital car la gestion du temps sera au cœur de vos processus décisionnels, voire de votre vie personnelle, familiale, professionnelle. Mais nous parlons aujourd'hui de décision. J'ai d'ailleurs peu parlé de la décision, et moins encore du temps de la décision. Je reprendrais de nouveau les enseignements de l'amiral Labouërie, directeur de l'École supérieure de guerre navale (ESGN) lorsque j'étais stagiaire à votre place, ce temps de la décision doit être l'instant marqué par une triple coïncidence :

- la coïncidence avec l'intention, la volonté de l'autorité qui ordonne, problème de la finalité ;
- la coïncidence avec ses hommes, ses équipes, ses matériels, problème de la mise en mouvement que j'évoquais il y a quelques instants ;
- la coïncidence avec la pensée de votre adversaire, ou de votre concurrent, problème du renseignement ou de l'intelligence économique.

L'originalité de ce colloque est de réunir les futurs décideurs des domaines de la défense, de la haute administration et de l'entreprise pour les faire réfléchir, ensemble, aux enjeux de demain. Pourquoi me direz-vous ?

Dans l'environnement complexe que constitue la gestion des crises multidimensionnelles, l'efficacité dans l'emploi des moyens impose d'articuler les différents processus diplomatiques, militaires, sécuritaires et économiques. De même les risques et menaces auxquels notre société est confrontée, et plus encore leurs interconnexions et leurs enchaînements possibles, commandent-ils une mobilisation coordonnée de l'ensemble des moyens des pouvoirs publics et de la sphère privée, notamment du monde économique.

C'est d'ailleurs tout le sens de la récente stratégie de sécurité nationale qui associe sans les confondre la politique de défense, la politique de sécurité intérieure, la politique étrangère et la politique économique. C'est pourquoi les élèves des trois écoles ont décidé de se rapprocher afin de mieux se connaître et se comprendre, pour travailler demain, ensemble, plus efficacement.

Je ne peux que me réjouir d'une telle démarche alors que les défis auxquels nous devons faire face ne peuvent plus s'accommoder d'une approche fragmentée et que la synergie s'impose, synergie dont la richesse est celle de la complémentarité et de la diversité des cultures et des réflexions. L'originalité de ce séminaire de haut niveau réside aussi dans sa préparation commencée au mois d'octobre 2010 ; et qui a reposé sur plusieurs groupes de travail tripartites École de guerre-ENA-HEC. Les réflexions collégiales de ces groupes de travail des trois écoles sont regroupées sous forme d'articles dans le livret qui vous a été remis lors de votre arrivée.

Avant de conclure et de laisser la parole à M. Hervé Mariton qui ouvrira officiellement ce colloque, je voudrais adresser quelques remerciements.

En premier lieu à l'endroit des conférenciers, intervenants et modérateurs de ce jour qui auront la lourde tâche d'éclairer les réflexions, de guider les débats de ce colloque et d'être les gardiens du temps, du temps court pour être précis.

Permettez-moi de saluer également la chaîne parlementaire (LCP) qui a accepté pour la deuxième année de couvrir nos débats et de consacrer à ce colloque une émission, lundi prochain.

Enfin, je voudrais remercier les directeurs des trois écoles organisatrices et derrière eux, les trois équipes qui ont œuvré pour que ce séminaire soit une réussite.

Mais cette introduction n'a pas vocation à s'inscrire dans le temps long et je vais céder sans plus tarder la parole à M. Hervé Mariton. Maire, député de la Drôme, membre de la commission des finances, auteur de nombreux rapports parlementaires, vous êtes l'auteur de *Transmettre pour construire*. Dans cet ouvrage publié en 2010, vous abordez, Monsieur le ministre, de nombreux grands sujets de société et mettez en exergue le poids de la décision en ces matières. Pour vous, le temps ne transforme pas une erreur en vérité. Tout est dit, ou presque.

Introduction

Hervé Mariton

Ancien ministre de l'Outre-Mer (mars-mai 2007), maire de Crest, député de la Drôme, membre de la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire.

C'est un honneur pour moi d'intervenir, avec toutefois ce paradoxe : celui d'inviter un parlementaire pour parler de décision, car l'impact de notre fonction est plus dans l'influence que dans la décision. Il n'y a pas à s'excuser pour cela. Nous sommes dans une société où beaucoup se joue dans l'influence, en particulier dans la sphère politique.

Ceci étant, quand on parle d'influence, il y a aussi des décisions à prendre. Il faut mesurer le risque que l'on prend ou pas à choisir une décision, à former le rapport de force, à peser pour ce qu'on a envie de construire. Dans cette notion, il y a l'idée de la liberté de décision. La liberté politique consiste à exercer de l'influence partant de l'idée qu'il n'y a pas de mécanique qui prédétermine telle ou telle décision.

Du point de vue du politique, il existe deux idées : responsabilité et ambition. La décision, c'est la nécessité d'abattre ; de deux choix, n'en retenir qu'un.

Concernant maintenant le temps politique : le temps, l'énergie sont souvent consommés par autre chose que la décision, c'est-à-dire par l'étude, l'expertise... Nombre de concitoyens constatent le temps, l'énergie mis à mobiliser des études et des expertises. Quand on est maire, il est impressionnant de voir le nombre d'études exigées pour la moindre prise de décision.

Il faut se restreindre car il faut avoir la capacité humaine de suivre ces études et nous sommes élus pour décider. Il existe un danger pour celui qui a été élu pour prendre des décisions, comme le maire, un risque de voir son énergie mobilisée plus par l'étude que par la décision. Je pense qu'il y a à cela une raison sociologique : des cohortes d'étudiants ont été conduites vers des fonctions pour réaliser des études (cabinets d'études, cabinets de conseil...). Je ne récuse pas la part de l'étude, mais cette dernière ne doit pas saturer l'offre politique : les gens veulent aussi qu'on agisse.

Cela soulève aussi la question de l'expertise : Le président Nicolas Sarkozy a dit : « Les experts se trompent toujours. C'est d'ailleurs pour cela que ce sont des experts et non des acteurs ». Il ne faut pas la récuser *a priori*. La prise de décision est entamée par la part de l'étude et on ne peut s'en dispenser pour prendre des décisions.

La responsabilité de la décision est donc entamée par l'étude en amont, mais aussi par l'évaluation en aval. À l'Assemblée nationale, nous avons beaucoup développé l'évaluation. Il y a un danger à considérer que le Parlement est là pour l'évaluation et pas pour voter. L'importance de l'évaluation est donc à prendre avec précaution.

Ma responsabilité est encadrée par l'étude, l'évaluation et le danger de l'évitement de la décision politique. Les autorités administratives indépendantes se sont développées : elles sont là pour éviter au responsable politique de prendre des décisions malcommodes : il faut mesurer cette difficulté. Il existe une légitimité certaine des autorités indépendantes, mais le politique n'est pas pour autant exonéré de sa responsabilité.

Si, à la suite d'une analyse sur la sûreté nucléaire, on était amené à conclure qu'il faut fermer un certain nombre de centrales, et que l'exécutif refuse, que se passe-t-il ? Par temps calme, la délégation de la responsabilité à une autorité indépendante est nécessaire, mais lors d'une crise, sa responsabilité n'est plus nécessairement mobilisée.

Je voudrais aborder un autre point : la décision est parfois difficile à caractériser. Avant, quand une loi était présentée aux ministres, il était considéré que la décision avait déjà été prise. La prééminence de l'exécutif était bien sûr extrêmement forte. Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte où, quand une décision est annoncée, ça ne doit pas faire oublier qu'après l'annonce des groupes de pression peuvent s'exercer.

Il faut être attentif au moment où la boule s'arrête (lorsque la loi est votée) : il s'agit du résultat d'un long cheminement, plus qu'à d'autres époques. Ce qui pouvait être présenté hier comme une décision ne peut plus l'être aujourd'hui de la même manière. Les notaires sont très prudents aujourd'hui car ils imaginent qu'il y aura un écart plus important entre ce qui a été annoncé il y a 15 jours, et ce qui va être décidé ensuite...

Passons maintenant au second point, c'est-à-dire ce qu'une décision politique peut porter d'ambition. La motivation politique est assez charnelle, même dans la gestion de la crise, et pas uniquement dans la gestion sur le long terme. Concernant le choix des personnes : il peut apparaître à certains que les seules décisions sont celles de personnes. Certes, ce sont des

choix importants. Mais même dans ce champ, la caractérisation de la décision n'est pas évidente.

L'ambition de la décision politique est la suivante : poser une stratégie, une politique. La prise de décision se fait sous la contrainte : celle du budget, à tel point que la décision a profondément changé de nature. Une administration impécunieuse a une possibilité d'action politique qui est de l'ordre du contrôle et de la contrainte. Moins on a d'argent, plus on s'oriente vers le contrôle et la contrainte. La décentralisation, la contrainte budgétaire, la gestion du temps : beaucoup ont moins la possibilité de décider et de faire, que celle de contraindre. Mais cela entraîne une mauvaise image de l'administration. La contrainte de moyens peut être niée, mais on ne sait plus alors où est la décision.

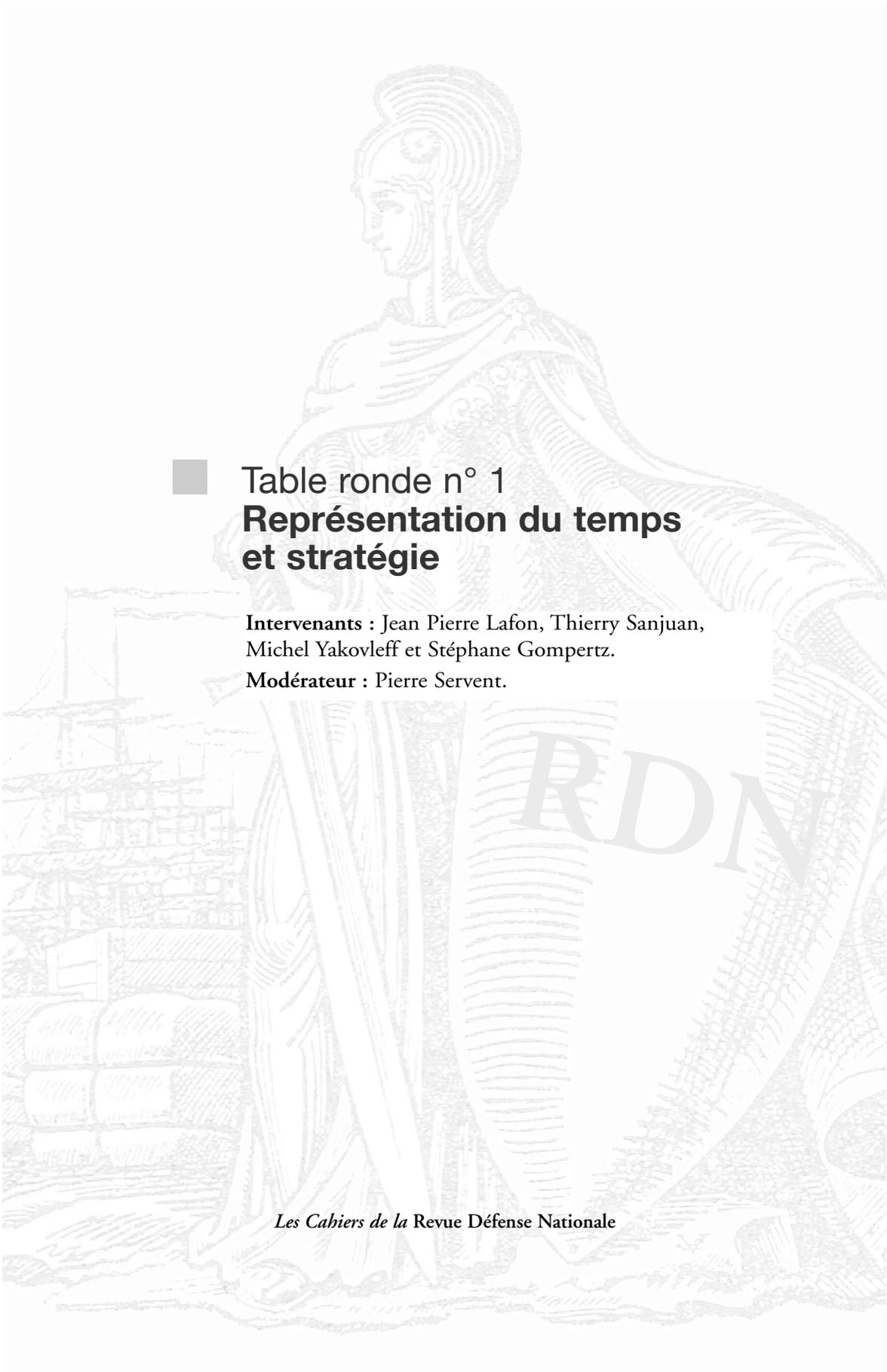
La décision aujourd'hui est une décision qu'on ne prend pas seul en tant qu'exécutif. La concertation est évidemment à l'ordre du jour. Ce n'est pas l'ennemi de la décision. Peut-être qu'elle n'est pas considérée à sa juste valeur : dans une époque où le débat s'anime avec des citoyens de plus en plus formés, informés, les réseaux sociaux, il faut former une nouvelle légitimité de la décision.

On entend souvent le reproche suivant : les hommes politiques n'écoutent pas assez les citoyens. En réalité, les politiques écoutent beaucoup. Ce n'est pas très compliqué. Un des sujets de revendication en France est non seulement d'exiger que les politiques écoutent, mais aussi qu'ils décident. Il y a beaucoup de sujets de débats, de concertation... mais pas assez de décision, comme par exemple concernant le débat sur les 35h. Il s'agit d'un débat continu, permanent, mais qui n'accouche pas suffisamment de décision.

Heureusement, parfois, des décisions sont prises, comme le *Livre blanc sur l'armement*. Quelles que soient les incertitudes, lorsque le budget de la nation est voté par le Parlement, il s'agit d'une décision définitive.

La décision doit être claire. Il existe une capacité de la République à mobiliser des financements, mais quelle est sa portée ? Quelle est la portée réelle d'une décision ? L'environnement de la décision est plus complexe que jamais : il paraît sain de l'intégrer dans une décision. L'environnement est ouvert, complexe, s'inscrit dans un temps long. La décision est une sorte de précipité chimique qu'il faut identifier à un moment.

La décision est nécessaire à la démocratie, à la vie d'un pays. Il faut du volontarisme en politique, mais aussi de la crédibilité : projeter sur l'avenir, tout en étant crédible. Cela passe nécessairement par la réalité et la nécessité de la décision.



■ Table ronde n° 1
**Représentation du temps
et stratégie**

Intervenants : Jean Pierre Lafon, Thierry Sanjuan,
Michel Yakovleff et Stéphane Gompertz.

Modérateur : Pierre Servent.

RDN

Les interventions

Commandant Gaël Fontaine (École de guerre)

« Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne m'interroge, je le sais ; si je veux répondre à cette demande, je l'ignore ». Renouant avec ce constat de Saint-Augustin, nous nous sommes interrogés sur l'influence du temps dans la prise de décision stratégique, au regard de la culture des acteurs de la scène internationale. Dans un processus de mondialisation toujours plus rapide et intégrateur, comparer la conception occidentale du temps, qui le décrit comme linéaire et horizontal, à d'autres visions culturelles souligne de nombreux écueils pour le décideur. Cette confrontation appelle plusieurs remarques :

- Il s'agit d'abord de resynchroniser des rythmes différents qui opposent la frénésie de la société de consommation à l'impératif de pérennité du développement, le syndrome d'immédiateté à la tradition de patience. Par exemple, permettre aux nouvelles puissances, en particulier la Chine, de prendre une place légitime dans l'économie mondiale sans bouleverser les équilibres environnementaux.

- En termes de conflictualité, le décideur occidental, mais aussi sa population doivent raviver une patience jusqu'alors reléguée au second rang. La culture d'instantanéité du résultat caractérise en effet nos sociétés postmodernes. La contre-insurrection menée en Afghanistan cristallise ainsi le déni occidental de la guerre et le contact avec l'altérité renvoie les membres de la coalition à leurs propres contradictions.

- Enfin, la question reste bien celle de la compréhension des évolutions que connaissent nos alliés, nos partenaires mais aussi nos adversaires dans la définition et la conduite de leur stratégie. Le « Printemps arabe », qui se déroule sous nos yeux depuis quelques mois déjà, illustre parfaitement cet impératif : l'incertitude pèse sur le modèle choisi par ces peuples méditerranéens, entre démocratie libérale, théocratie ou compromis harmonisant culture locale et intégration mondiale. Ces questionnements renvoient à la vision du temps et de la modernité qu'auront ces nouveaux décideurs.

Ce sont bien ces nombreuses interrogations que nos invités vont évoquer maintenant, partageant avec nous le fruit de leur réflexion et le témoignage de leur expérience. Je leur cède maintenant la parole.

Pierre Servent (modérateur)

Cette première table ronde est très importante pour planter le décor de notre thème « Représentations du temps et stratégie ».

Nous avons essayé de marier les regards sur cette notion du temps. Est-ce qu'on parle du temps servitude, du temps serviteur, du temps politique, du temps diplomatique, du temps militaire ? Est-ce qu'ils arrivent à se marier, à se conjuguer ?

Et puis, nous allons essayer de nous décentrer en regardant s'il y a des notions du temps, des notions culturelles, entre le temps occidental, le temps asiatique – et notamment à travers le cas de la Chine – car cela permet d'envisager d'autres conceptions du temps, d'autres rapports à l'Histoire.

J'ai trouvé l'affiche de cette nouvelle édition tout à fait esthétique, évocatrice et remarquable pour représenter le temps. Et en même temps, en cherchant d'autres représentations du temps, j'ai pensé aussi à la montre de Dali, cette montre molle qu'il a représentée sur de nombreux tableaux, qui indique un temps plastique et élastique qui bouge et qui varie en lui-même.

C'est donc cette élasticité du temps, cette plasticité du temps que nous allons examiner devant cette table ronde, qui réunit quatre intervenants : deux diplomates, un militaire et un universitaire. Prendront successivement la parole : Stéphane Gompertz, diplomate ; le général Michel Yakovleff ; l'universitaire Thierry Sanjuan et puis, après avoir ouvert notre discussion avec un diplomate, nous finirons avec un autre diplomate, en la personne de l'ambassadeur de France Jean-Pierre Lafon.

Stéphane Gompertz

Pierre Servent a parlé du temps servitude, expression qui se vérifie parfaitement pour nous, diplomates. Ce temps de servitude rencontre une contradiction externe, entre ce que l'on veut faire et ce que les autres veulent faire, et une contradiction interne.

Parfois, on a l'impression que le temps joue contre nous. Par exemple, au Liban lors de la mission d'Hervé de Charrette et l'attaque israélienne des *Raisins de la Colère* (avril 1996) contre le Sud-Liban, chaque soir

nous nous disions « nous n'avons pas réussi notre mission ». Or, au bout de 15 jours et grâce au soutien des États-Unis, nous avons finalement réussi. La situation fut la même en République de Côte d'Ivoire. Si nous avons lancé la mécanique des sanctions nous savions, par ailleurs, que l'action militaire de Ouattara était inévitable et que c'était le prix à payer.

Des opposants peuvent aussi faire obstacles : opposants déclarés, comme la France qui mit son *veto* à une action en Irak, ou opposants plus subtils, comme lors de la convention de Genève sur les droits de l'homme et la création de groupe d'enquête sur la détention arbitraire. Les obstacles peuvent être également d'ordre procédurier. L'Union européenne, par la multiplicité de ses comités (Groupe Afrique, Groupe Relex, Conseil des ministres, etc.) tend à avoir un temps de décision étiré. L'Union africaine est connue pour ses procédures longues. Par exemple en Libye, un accord pour envoyer une médiation s'est finalisé le jour où la France a commencé ses frappes. Les États-Unis, eux, sont connus pour « le temps des juristes » qui retardent toujours les prises de décisions.

Le poids des mentalités et des rituels s'ajoute à ce temps long : déjeuners, discussions, dîners qui donnent parfois l'impression d'une perte de temps. Or pour les diplomates, ces rituels sont souvent nécessaires pour arriver à une décision car on ne « bouscule pas les chefs ». À Madagascar par exemple, le sommet devant se réunir pour préparer la feuille de route de la Communauté de développement de l'Afrique australe (*SADC*) ne se tiendra que le 20 mai, date qui semble très éloignée pour nous les Français mais qui, pour les Africains, fait suite à un effort de rapidité inhabituel. En général, il faut savoir accepter une décision, la faire écouter pour que les gens la fassent leur. Si la pratique de l'excision a réussi à disparaître d'Éthiopie c'est par la suite d'un long travail d'une dizaine d'années, grâce au « *Community conversation* » c'est-à-dire par le porte à porte, la recherche du contact avec les gens de toutes sortes.

Il y a aussi des contradictions internes. La décision diplomatique est soumise à une double validation, une validation verticale (Élysée, Matignon) et une validation horizontale (Trésor, ministère de l'Environnement).

La validation électronique qui est apparue au cours de ces dix dernières années a, à la fois, l'avantage d'être rapide et directe mais a l'inconvénient de ne pas avoir de valeur officielle, de ne pas être sanctionnée et d'avoir pour destinataire non pas une institution mais un individu. De plus, la sécurité de la communication des mails reste encore à améliorer. Les télégrammes diplomatiques sont plus longs mais, en général, sanctionnés par une autorité.

Le diplomate doit donc toujours jongler entre longueur et rapidité. La longueur permet d'anticiper, d'élaborer des « scénarios parapluie » couvrant un large champ de possibilités. On peut se lancer dans des prédictions avec le risque de se tromper mais il vaut sans doute mieux anticiper, quitte à se tromper. Les scénarios intellectuels sont des guides de la réflexion et permettent d'optimiser l'action, de rechercher le consensus. Il faut savoir laisser passer le temps et ne se décider qu'au bon moment.

De même, il faut aussi savoir aller vite :

- tricher avec les contraintes administratives,
- saisir plusieurs autorités en même temps,
- savoir dramatiser, mettre en scène, faire des coups de théâtre,
- faire la médiation aux « forceps ».

La leçon à tirer est qu'il faut être conscient que, pour les diplomates, le recours à la force et le recours à la violence sont des constats d'échec. Savoir garder une certaine distance est nécessaire pour comprendre que l'autre a des marges de manœuvre limitées. Il faut enfin être modeste face aux enjeux et au temps.

Pierre Servent

Merci de votre intervention. La patience, le sens du recul, la modestie donc... Et en vous écoutant, je me disais également que pour être un bon diplomate il faut aussi être un bon acteur. Et puis, je me souvenais d'une phrase entendue en Égypte : « l'homme pressé est déjà mort », d'où l'importance de l'approche culturelle du temps. Sans compter une autre phrase bien connue, qu'on entend aussi bien en Afrique qu'en Afghanistan, et qui nous est retournée à nous, Occidentaux : « vous avez les montres, nous avons le temps ».

Général Michel Yakovleff

J'ai pris l'habitude de commencer mes interventions par un *joke*. La voici : Enseigne-t-on la stratégie en France ? Y a-t-il un module de stratégie, de théorie de la stratégie, à l'ENA et à HEC ? Apparemment non. C'est donc la fin du *joke*. En effet, peut-on former des dirigeants sans leur parler de la stratégie, qui est un outil dont ils auront besoin ? Avoir une bonne stratégie ne garantit pas la victoire, mais l'absence de stratégie condamne à l'échec.

Qu'appelle-t-on stratégie ? Vous connaissez la définition classique : accorder les moyens en vue d'une fin. Cela suppose :

- un objectif, clairement défini. La définition de l'objectif est une science dans une certaine mesure, cela s'apprend et se travaille ;
- une perception saine des autres stratégies, qu'elles soient concurrentes ou concourantes ;
- des moyens, qu'il s'agit de concevoir, de générer et d'entretenir ;
- une action cohérente dans la durée.

MacArthur a dit : « L'histoire de toute défaite peut se résumer en deux mots : trop tard ». Mon idée maîtresse est donc qu'il n'y a pas de stratégie sans maîtrise du temps. Je voudrais développer trois idées :

- la perception du temps par les acteurs stratégiques,
- les quatre dimensions du temps,
- les conséquences pour vous, futurs stratèges.

La perception du temps par les acteurs stratégiques

Il existe en France une culture diplomatique exceptionnelle. Et, pour moi, la diplomatie, c'est le temps de la connaissance et le temps de l'influence. Cela prend beaucoup de temps et il faut de la continuité. C'est la compréhension du temps long, qui est dans une certaine mesure un temps souterrain, qui s'accommode mal des coups. La diplomatie n'aime pas tellement les coups.

Le temps du militaire, lui, insiste sur la permanence et la prévoyance. La permanence de l'outil, à la fois matériel et humain : on ne réforme pas quelqu'un en quinze ans. Quand on forme un pilote, on a formé un pilote et le reformer n'est pas simple. La prévoyance est, elle, fondée sur la planification d'une part, qui revient à décider par avance, c'est une forme de simulation intellectuelle : on prend des hypothèses de départ et on se pose la question de savoir ce qu'on fait si... ; et sur la préparation d'autre part, laquelle recouvre notamment la génération de l'outil, l'entraînement et la préparation logistique.

L'action n'est qu'un temps dans une séquence pour le militaire, ce qui crée des difficultés par rapport au politique. En effet, le politique est congénitalement impatient. Son temps est celui de la fulgurance. Il existe évidemment des variations d'un homme politique à l'autre, selon les styles.

Le président Mitterrand disait ainsi : « il faut laisser du temps au temps », il n'était donc pas forcément dans la fulgurance, mais d'une manière générale il existe une tentation politique qui est la fulgurance, le coup.

Le politique a des difficultés à comprendre la friction, le brouillard de la guerre, et quand on lui en parle, il considère qu'on fait du mauvais esprit. Il a du mal à étudier et à peser les conséquences possibles de son action, il a une légère tendance à l'optimisme, et a en revanche souvent une vision négative du risque : s'il y a un risque, c'est qu'il y a un problème. Pour le militaire, au contraire, le risque n'a pas de valeur positive ou négative, le risque est un élément avec lequel il joue et doit s'accoutumer à jouer. Il faut aimer le risque, la vision négative du risque est donc une vision erronée. Le militaire aime le risque.

Les quatre dimensions du temps

- La durée : il faut un temps pour tout, tout système a un temps. Prenons l'exemple de la préparation du *D-Day* : on a commencé en janvier 1942, deux ans et demi. Kolwezi, le 19 mai 1978, bel exemple de fulgurance militaire. L'attaque de Kolwezi par les rebelles katangais était le 11 mai. Il a fallu huit jours pour prendre la décision d'acheminer un bataillon de parachutistes et la réaliser. Donc le temps de la fulgurance ne se compte pas en heures, c'est au minimum quelques jours. Et la France a réalisé à Kolwezi un record qui reste à battre.

- La fréquence : nous utilisons des systèmes qui ont tous des *tempo*s différents. Le temps diplomatique – le temps souterrain, le temps long –, le temps politique – souvent à base d'échéances électorales –, le temps militaire, qui est le temps d'une frappe aérienne, d'un assaut d'infanterie, ... ce sont tous des systèmes complexes qui ont chacun leur fréquence, leur capacité de renouvellement.

Et il faut accorder tout ça, ce que réalise :

- La séquence : elle met les événements en ordre l'un derrière l'autre, et toute opération complexe est une trame de séquences qui courent ensemble. Elle permet d'obtenir l'état final recherché, et l'initiative consiste à maîtriser la séquence. Quand vous serez décideurs, vous chercherez à saisir l'initiative et à la conserver.

- L'opportunité : j'ai ma séquence et mon adversaire a la sienne propre. Quand on les confronte l'une à l'autre, on confronte deux schémas en dents de scie et on constate qu'il y a toujours des moments de vulnérabilité de l'un ou de l'autre. Ce sont ces moments qui permettent de saisir

l'initiative. C'est vrai aussi en diplomatie : il y a un temps pour attendre et un temps pour agir. Et raisonner ce temps-là, s'il n'apporte pas la victoire, permet de saisir l'initiative.

Conséquences pour les futurs stratèges

Mes conseils s'adressent aux futurs dirigeants, à l'exclusion donc des militaires qui seront vos exécutants.

Étudiez la stratégie, travaillez, dans une approche historique, géographique, culturelle. C'est un devoir impérieux pour vous. Vous devez de comprendre les instruments de puissance (l'économie, la diplomatie, le rayonnement culturel ET l'outil militaire, et en particulier ses contraintes propres). Je cite ici un dicton américain : « si ton outil est un marteau, tous tes problèmes ressembleront à des clous ». Ne vous condamnez pas à frapper toute votre vie de façon stérile alors que vous aviez une caisse à outils avec des tournevis, des perceuses, etc.

Acceptez les logiques internes des militaires, et notamment leurs contraintes logistiques qui sont les leurs. Cela prend du temps de mettre des gens dans un bateau. Et acceptez les conséquences. Je prends un exemple : celui de la forme de l'occupation de l'Allemagne en 1945, due à la situation de 1940. Les choses ont des conséquences.

Je terminerai sur le risque. Il est inhérent à toute stratégie et doit être conçu de façon positive. Si on veut gagner, il faut prendre des risques car le risque apporte la puissance. Si vous voulez gagner, vous devez risquer. Et si vous devez risquer, apprenez-le en temps de paix, pratiquez des sports à risque, entraînez-vous à simuler des situations à risques, travaillez le risque, aimez vivre avec le risque, et plus vous pratiquerez le risque en exercice et en simulation, plus quand vous serez en situation de décider, vous serez à l'aise avec le risque, vous saurez l'évaluer et vous saurez l'apprécier, au sens de faire des choix en fonction du risque.

Pierre Servent

Merci pour cet appel à une vraie révolution culturelle en France où le principe de précaution semble parfois l'emporter sur le sens de la prise de risque. Prendre des risques est peut-être une façon de transformer le temps en temps serviteur plutôt que d'être dans la servitude du temps. C'est peut-être aussi une façon de féconder le temps.

Le décideur doit donc être acteur, mais aussi musicologue. Face à la complexité du monde, le chef de demain doit être *open-minded*, d'esprit

ouvert, capable de prendre en compte des dimensions extrêmement variables pour faire face au brouillard de la guerre et pour gérer ce que Clausewitz appelait « les problèmes de frottement », les frictions.

M. Sanjuan va maintenant nous parler de la Chine. Nous entendons souvent à l'heure actuelle, dans les discours, que la Chine veut devenir une grande puissance. Mon sentiment est que ce n'est pas du tout le cas, la Chine veut redevenir une grande puissance. J'ai lu en effet des études selon lesquelles au XVIII^e siècle, la Chine représentait plus du quart de la richesse de l'époque. Et entre devenir et redevenir intervient la notion de temps.

Thierry Sanjuan

Pour la Chine, c'est bien à travers la notion de temps qu'on va approcher la notion de puissance. La question est de se demander dans quel temps de leur propre histoire se perçoivent les Chinois. Trois temps sont primordiaux pour comprendre l'appréhension chinoise du monde : le temps millénaire, le temps de la modernité et le temps de la croissance économique.

Le temps millénaire

Le mot central à retenir est la notion d'immensité. La Chine est un « pays-monde » qui a choisi comme modèle politique, dès le III^e siècle, celui de l'unité politique : un État pour une unité territoriale, l'allégeance à l'empereur contre l'immensité de la population et l'immensité du temps.

L'histoire est la colonne vertébrale de la population chinoise : Confucius au IV^e siècle avant JC, la construction de l'unité politique au III^e siècle, la dynastie des Tang entre 618 et 907, Marco Polo au XIII^e siècle et la dynastie Ming au XV^e siècle. La population ne se pense donc pas en siècles mais en millénaires.

Ce serait une erreur que de croire l'empire chinois immobile ou centré sur lui-même. Au contraire, il ne fut jamais aussi grand que lorsqu'il fut carrefour des civilisations.

Le temps de la modernité

1842 et la première guerre de l'Opium marquent l'intrusion de l'étranger et de la modernité occidentale en Chine. Au XIX^e siècle l'étranger s'implante sur le territoire chinois, domine militairement, économiquement et culturellement la Chine sans respecter l'empereur. Soudain ce pays-monde se trouva face à cette altérité qui se pose en entité supérieure.

Cette irruption fut vécue comme un traumatisme. La modernité occidentale se posa comme alternative à celle des Chinois et influença toute une génération, du 4 mai 1919 au communisme des années 50. La dépossession territoriale est toujours vécue aujourd'hui comme un traumatisme, comme un non-dit. Le Tibet est en le parfait exemple, les Chinois s'étant construits dans un nationalisme forcené. Au XX^e siècle, la Chine décida donc de se décentrer de l'échelle mondiale, contre l'Occident et le Japon.

Le temps de la croissance économique

À partir des années 70 et la réforme de la « porte ouverte » entreprise par Deng Xiaoping, la Chine se veut moderniste et nationaliste afin de restaurer sa grandeur tout en utilisant les instruments occidentaux de modernité. Croissance économique, intégration dans le système économique monde, la Chine redevient une puissance en Asie. Elle retrouve sa grandeur mondiale en devenant LE grand d'Asie. Dans les années 2000, les dirigeants chinois prennent acte que désormais ils doivent être solidaires de la mondialisation alors qu'ils s'en étaient défiés dans les années 80 et n'avaient ouvert que partiellement leurs marchés. Si la puissance économique chinoise existe, la puissance diplomatique et militaire se donne les moyens d'émerger.

La puissance selon la Chine

Pour elle qui se représentait comme le centre du monde pendant plusieurs millénaires, dans une culture politique égocentrée. Elle ne s'est intéressée qu'à ses relations avec les pays voisins et ne découvre l'Afrique et l'Amérique latine que dans les années 1990-2000. La Chine prône donc une culture relativiste et ne cherche pas à défendre les droits de l'homme ou les libertés à l'autre bout du monde. Elle ne se pose pas en donneur de leçons.

Les défis du XXI^e siècle pour le monde se résument en trois points :

- Accompagner la Chine dans la restauration de sa grandeur.
- L'aider à dépasser le traumatisme de dépossession territorial parfois instrumentalisé par le pouvoir en face.
- L'aider à partager les valeurs internationales développées dans l'après Seconde Guerre mondiale et aider sa puissance économique, notamment par le biais de la formation des élites chinoises.

Pierre Servent

Merci beaucoup de nous avoir fait pénétrer dans l'espace-temps de la Chine, c'est important pour nous, surtout que nos amis étrangers nous critiquent parfois pour être une sorte de second Empire du milieu, et par là ils désignent notre tendance parfois au franco-centrisme, nos difficultés à nous décentrer et cette aptitude à considérer que les autres sont parfois un peu satellites pour nous. Mais la France essaie toutefois de sortir de cet auto-centrisme.

J'adresse des questions à l'ambassadeur Lafon : « Quel est le temps de la décision en Chine ? Comment la décision s'opère-t-elle ? Et comment se fait l'identification des décideurs en Chine ? Est-ce qu'on arrive à cerner cette cartographie du temps de la décision et des décideurs en Chine ? »

Ambassadeur Jean-Pierre Lafon

Je vais moi aussi commencer par une plaisanterie, celle de Lao Tseu : « Celui qui sait ne parle pas, et celui qui parle ne sait pas ». Cela vous montre d'emblée que le regard chinois est un regard extérieur, décentré par rapport à nous.

Je vais ici vous présenter quelques réflexions personnelles sur le temps de la décision vu à travers le spectre chinois, autre regard sur notre monde.

Tous les sinologues soulignent un point : la conception abstraite du temps, héritée des Grecs, n'existe pas en Chine. Ce qui existe, c'est un temps cyclique, et notamment, la Chine étant une culture d'origine rurale, le temps des saisons : le printemps c'est la germination, l'été c'est l'épanouissement, l'automne c'est la récolte et l'hiver, c'est l'hibernation et la rétractation. Car il y a aussi un temps pour la rétractation, ainsi que le dragon, l'emblème chinois, qui sait par moments se distendre, et par moments se rétracter.

En revanche, ce qui existe en Chine, depuis les origines, c'est la culture du changement. Un des livres fondateurs de la Chine est le *Yi King*, c'est-à-dire, en chinois, « le classique des changements ». L'idée est que la décision doit se faire par rapport au changement. La Chine ne connaît donc pas le chronos des Grecs mais elle connaît le changement. Et le changement est perpétuel. D'ailleurs, le *Yi King* se traduit par l'idéogramme du soleil et de la pluie. Donc, la Chine connaît le changement et le temps des saisons, le temps cyclique. Tout change tout le temps. C'est cela le regard chinois.

Dans le regard des dirigeants chinois, un cycle a débuté aux XIV-XV^e siècles, où l'Occident a pris le dessus car la Chine a raté sa Révolution industrielle et les Découvertes. Et ce, alors que la marine chinoise était très en avance sur celles des pays européens, jusqu'à ce qu'un empereur, qui pensait – d'ailleurs non sans raison – que le danger venait de l'intérieur, des steppes, a brisé la marine chinoise. Nous sommes donc dans un cycle, celui de la domination de l'Occident, qui est en train de se refermer. Nous sommes dans une révolution absolument copernicienne, un moment où le pouvoir dominant va passer aux pays émergents, et au premier d'entre eux : la Chine, mais de façon plus générale à l'Asie. C'est une révolution copernicienne et les dirigeants chinois ont une confiance absolue dans cette évolution. De ce fait, il n'est pas nécessaire de se presser : les choses sont tracées.

Je me souviens de notre actuel président de la République, à l'époque ministre, demander au président chinois, Hu Xintao : « Monsieur le président, quand la Chine va-t-elle changer son régime politique ? » (c'était en 2004). Le président Xintao a répondu très froidement : « Oh vous savez, toutes les hypothèses sont possibles. Vous avez vous-mêmes changé cinq fois de République. Mais Monsieur le ministre, sachez que le produit national brut de la Chine, c'est mille dollars par habitant. Le produit national brut de la France, c'est trente mille dollars par habitant ». Ce qu'il voulait dire, c'est que les changements partiraient de leurs conditions, pas des nôtres.

La stratégie d'évolution de la Chine s'institue donc sur cette grande confiance. Nous avons des leçons à tirer de cette vision, il faut y penser. La stratégie de la Chine est donc une stratégie de la maturation. Elle a commencé avec Deng Xiaoping en 1978 : « Peut importe que le chat soit noir ou blanc pourvu qu'il attrape la souris ». Donc, peu importe que le communisme existe ou non, ce qui est réellement important, c'est la mise en place d'une stratégie dans le temps long. Celle-ci s'est développée à travers une série de mesures extrêmement intéressantes à analyser.

Ainsi, Deng Xiaoping a abandonné les communes populaires. En conséquence, la production agricole a immédiatement augmenté, les ressources également, mais la productivité agricole a elle-même très fortement augmenté, ce qui a créé de la place pour l'émigration vers les villes, puisqu'il y avait trop de paysans. À ce moment-là, il a aussi observé que les Chinois réussissaient à Singapour, à Taïwan, à Hong Kong, et s'est dit qu'il n'y avait pas de raison pour ne pas faire la même chose. De là, il a décidé de faire l'expérimentation en créant cinq ou six zones spéciales dans lesquelles s'appliqueraient les règles capitalistes, de faire de la publicité et

d'attirer les investissements. Ils ont évidemment afflué dans ces zones. Résultat : au bout d'un an, les zones spéciales ont été multipliées. À certains moments, la Chine a reçu plus d'investissements étrangers que tout le reste du monde. Ce sont ces investissements qui ont fait la puissance de la Chine.

Ensuite s'ouvre la deuxième étape : une fois que les investissements sont là, il s'agit de leur poser des conditions. Puisque tous les investisseurs se tournent vers la Chine, on doit transférer leurs technologies. De ce fait, on a privatisé les entreprises chinoises, dans l'idée qu'elles allaient s'aguerrir avec la compétition et les méthodes des entreprises occidentales. Évidemment, on met en place l'attraction, qui est le marché chinois et son potentiel démesuré (une croissance de 10 % par an) : on en fait de la publicité.

Ainsi, depuis cinq-six ans, tout le monde se précipite vers la Chine. Et pourtant, l'Occident a mis du temps à prendre la mesure de la montée en puissance de la Chine, et notamment parce que celle-ci a très mauvaise réputation depuis Tien an Men (1989). Parce que la Chine, c'est le contraire du système médiatique raconté sur les toits : on fait la transformation sans qu'elle se voie. Cela remonte à une culture millénaire. C'est le regard chinois sur la stratégie.

Les Chinois sont des stratèges, et pas depuis hier : ils le deviennent cinq siècles avant JC avec Sun Tzu et *L'art de la guerre*. Cet art consiste à vaincre sans combattre, c'est-à-dire appliquer la stratégie indirecte, aménager les conditions de la situation pour que la victoire vienne seule. Si on se trouve dans une mauvaise posture, il ne faut pas engager le combat, mais travailler la situation pour en transformer les conditions, afin d'arriver à la victoire sans combattre.

Or, depuis, cela n'a pas changé. Ainsi dans ses écrits de la guerre révolutionnaire, Mao se réfère à Sun Tzu vis-à-vis de la force de l'armée japonaise. Cette même stratégie a été utilisée face à Tchang Kaï-Chek, qu'il a conduit à la défaite non pas en le combattant mais en visant l'affaiblissement de l'intérieur de son armée, en y instillant la corruption, etc.

C'est cela qui nous attend. Nous ne pouvons pas échapper au marché chinois ni à la compétition chinoise, mais il faut connaître ce partenaire, et s'adapter à lui. Un exemple : on sait que les Chinois vont copier nos technologies. Je préconise donc de rendre nos technologies rentables en 4 ans, puis d'en inventer de nouvelles pour que le partenaire chinois ait toujours intérêt à travailler avec nous. De la même façon, un contrat est toujours renégociable pour les Chinois puisqu'on est dans un temps sans cesse changeant, celui des saisons.

Il faut donc intégrer les représentations chinoises à nos politiques, et la préparation doit être intégrée dans la décision, ou plutôt, la décision commence avec la maturation. Ces représentations sont donc à intégrer à notre culture occidentale, notre culture d'entreprise et notre culture de décision.

Les débats

Question

Est-ce qu'on ne met pas parfois nos propres obstacles à la prise de décisions ? Par exemple avec des organisations comme l'ONU et l'UE ne favorise-t-on pas une certaine inertie ?

Général Michel Yakloveff

La décision aujourd'hui diffère de celle de l'après Seconde Guerre mondiale. Décider à 60 États était possible, maintenant décider avec 200 États et avec des structures supranationales rend la prise de décision plus longue et difficile. Cependant certaines organisations sont plus rapides, comme l'Otan, dont la rapidité de décision s'est illustrée lors de la crise Libyenne. L'UE se démarque par son efficacité dans le domaine économique et normatif. Les Occidentaux ont, par ailleurs, une grande force : la maîtrise du temps bref et du choc. Nous savons imposer et décider vite, ce qui, à l'arrivée, est un avantage.

Remarque d'un doctorant en Science politique

En 1992, Deng Xiaoping disait que « les terres rares seraient à la Chine ce que le pétrole est au Moyen-Orient ». La moitié du PIB chinois repose sur la navigation. La Chine s'intéresse à l'Arctique : c'est elle qui a renfloué l'Islande. Les Chinois ont investi de bonne heure : ils sont maintenant le partenaire privilégié des Islandais. Ils sont intéressés par le Groënland aussi.

Question : colonel Jean-Luc Lefebvre de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (Irssem)

Le général a rappelé l'efficacité de l'action courte dans la culture occidentale. Les diplomates utilisent l'outil informatique et mail pour répondre et

communiquer. Paradoxalement, ne peut-on donc pas dire que ces outils de communication peuvent avoir un effet boomerang ? Être assailli par les informations ne pollue-t-il pas la décision et n'annihile-t-il pas le temps posé de la réflexion ?

Stéphane Gompertz

Il y a bien sûr un risque mais les outils de communication imposent une nécessité de faire le tri. De plus, la multiplication des informations et des avis divers permet, lors de décisions complexes, de trancher en connaissance de cause.

Général Michel Yakovleff

C'est une erreur que de croire que la quantité et la multiplicité contribuent à la qualité de l'information. Il suffit de savoir ce dont on a besoin pour décider. La théorie de l'*information dominance* est une idée fautive. Pour Michelet « avoir trop d'intelligence au même endroit nuit à la capacité d'action ».

Question ; consultant en problématiques défense et environnement

Lors du Printemps arabe, la Chine a bloqué les réseaux sociaux. Nous vivons dans une époque où il y a une accélération du temps, où les enfants s'accaparent les nouvelles technologies à une vitesse importante. J'ai deux questions :

- Premièrement, quel est l'impact des réseaux sociaux dans ces sociétés ?*
- Et de quelle façon l'accélération du temps interfère-t-elle dans nos décisions ?*

Jean-Pierre Lafon

Tout d'abord, je pense qu'il n'y a pas de contradiction avec la conception du temps cyclique des Chinois et que nous sommes dans une période où ce sont les pays comme la Chine qui vont reprendre le dessus, dans le temps long, sur les États-Unis ou encore Taïwan. Les Chinois ne sont pas à dix ou vingt ans près. Mais ils saisissent des opportunités : la crise leur en donne beaucoup pour se renforcer dans le cadre de leur

émergence longue. Par exemple, ils ont racheté la dette grecque pour faire du port du Pirée leur porte d'entrée en Europe pendant 30 ans. Ils sont également prêts à aider d'autres pays en Europe, en Afrique...

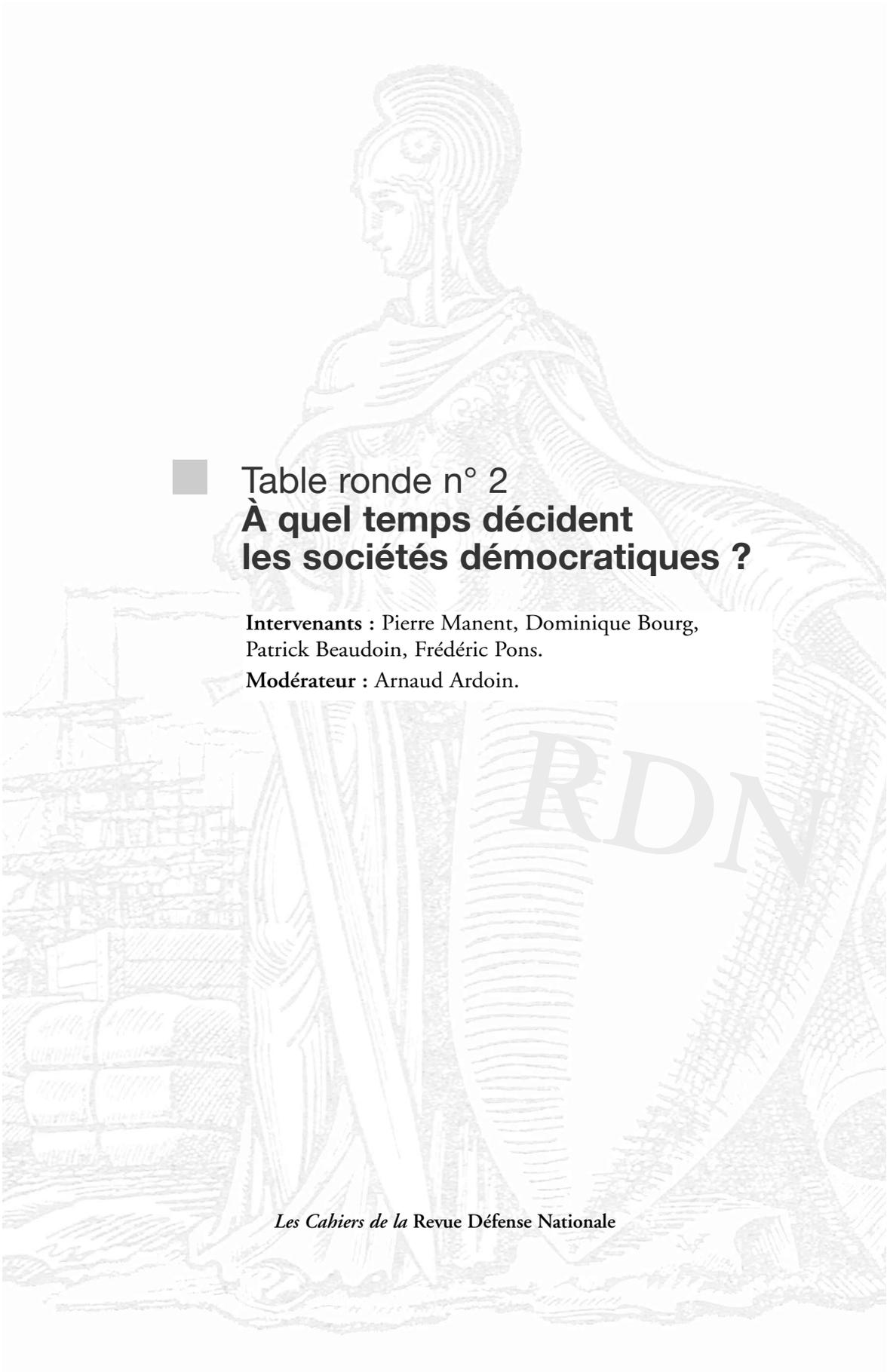
Thierry Sanjuan

La culture chinoise est très élastique par rapport au temps, on est dans plusieurs temps à la fois : nous sommes dans l'instant, et en même temps sur vingt-trente ans, et sur deux mille ans d'histoire à la fois. C'est ce qui fait leur force. La société chinoise est une société parfois égoïste – et la politique de l'enfant unique ne va pas arranger les choses – mais en général, il s'agit d'une culture du collectif.

Lors d'une négociation avec des Chinois, la personne en face de soi ne prend jamais la décision seule. On discute d'ailleurs souvent la veille pour savoir ce que l'on va se dire le lendemain. Il ne s'agit pas de l'individu, mais du clan, du réseau, de la solidarité régionale, nationale : ces différentes identités sont emboîtées. Il n'y a pas d'individualisme chinois, car ils ont peur de l'anonymat. C'est pourquoi ils récupèrent leur capacité de pouvoir à travers le collectif, mais aussi leur capacité d'action sur plusieurs temps.

Général Michel Yakovleff

Je voudrais commencer par l'accélération du temps : je ne crois pas à cette notion. On met toujours plusieurs jours, voire plusieurs semaines pour prendre une décision. C'est un fait humain. Si on regarde le cycle décisionnel des Américains pendant la guerre de Sécession, on se rend compte que c'est le même qu'aujourd'hui.



■ **Table ronde n° 2**
**À quel temps décident
les sociétés démocratiques ?**

Intervenants : Pierre Manent, Dominique Bourg,
Patrick Beaudoin, Frédéric Pons.

Modérateur : Arnaud Ardoin.

RDN

Les Cahiers de la Revue Défense Nationale

Les interventions

Sandrine Couzet (ENA)

Ce matin, la première table ronde a appréhendé la décision dans une perspective plutôt géographique et culturelle. Cette seconde table ronde a une dimension plus temporelle puisqu'il va être question de temps court, de temps long, la problématique principale étant le temps dans lequel ou à partir duquel décident les sociétés démocratiques. La table ronde a pour objet de cerner les difficultés des sociétés démocratiques à prendre des décisions.

Les décisions dans le temps long se prennent surtout dans les régimes autocratiques, qui ont du temps *a priori* et ne sont pas soumis à une prise de décision plurielle, consensuelle ou majoritaire, sauf lorsqu'ils sont pris dans un temps très court comme on l'a vu récemment dans certains d'entre eux.

Il existe une prise de décision sur le temps long dans les sociétés démocratiques, mais à petite échelle. C'est notamment le cas pour les questions d'aménagement du territoire, lorsque des petites sociétés, des communes, des groupements de communes, décident de prendre une décision, de faire des consultations, s'engageant alors pour un temps long.

La question est de savoir si à l'échelle d'une nation démocratique, soumise aux cycles électoraux, soumise également à une réactivité, voire à une réaction un peu trop rapide par rapport à l'actualité, si ces sociétés démocratiques peuvent décider sur le court, le moyen et le long terme.

Pierre Manent

Les pays européens vivaient, depuis vingt ans, au moins dans la conviction (ou le préjugé) de la folie des hommes et de la sagesse des processus. Devenir sage, jusqu'à il y a peu, signifiait s'adapter toujours plus diligemment aux processus, en particulier au processus qui résume tous les processus, à savoir la « mondialisation ». La crise qui a éclaté en 2008

interrompt abrup­tem­ent ce somnambulisme historique : les processus ne se suffisent pas à eux-mêmes ; ils doivent être gouvernés ; il n'y a pas de substitut à l'action résolue et éclairée des gouvernements.

En même temps qu'ils redécouvraient la nécessité de gouverner, les gouvernements mesuraient le caractère inédit de la situation présente. D'une part, l'acteur central du dernier siècle, les États-Unis, n'était plus en mesure d'imposer décisivement ses préférences, tandis que l'autre très grand, et tout récent, acteur, la Chine, se refusait à respecter certaines des règles élémentaires du jeu dont il était devenu une composante majeure. L'axe de la mondialisation apparaissait comme un axe pervers, le débiteur et le créancier ayant besoin non des vertus mais des vices de l'autre. D'autre part, les nations européennes découvraient l'extrême fragilité de l'institution commune qui semblait jusque-là la grande réussite de la construction européenne, à savoir l'euro. On commença à se demander sérieusement si la monnaie commune nous protège ou nous opprime. Il devint de plus en plus difficile de défendre une monnaie qui, après avoir protégé les Grecs des conséquences de leurs vices, les empêche maintenant de tirer les bénéfices de leurs vertus douloureusement acquises. Bref, nous ne pouvons plus compter avec assurance, ni sur l'ascendant irrésistible des États-Unis lorsqu'une urgence grave se présente, ni sur la capacité de l'Union européenne à surmonter tous les défis. Les deux grands éléments d'orientation qui nous guidaient et nous soutenaient, nous font défaut au même moment.

Mais de quoi parlons-nous lorsque nous parlons si allègrement du processus de la mondialisation ? Comment a-t-il pu faire lever l'espoir que nous pourrions finalement être délivrés du poids de la décision politique ? Je proposerai l'esquisse suivante.

L'affaiblissement en Europe du cadre politique national a brouillé la notion de citoyenneté : nous sommes de moins en moins des concitoyens parce que nous sommes de plus en plus des semblables et des concurrents. Chaque être humain est pour nous un semblable à l'égard de qui nous devons nous montrer compatissants, et un concurrent à l'égard de qui nous devons nous montrer compétitifs. Nous devenons incapables de reconnaître la différence entre ceux pour lesquels nous avons une responsabilité particulière et tous les autres. Or, la citoyenneté suppose précisément une telle différence. Qui sont nos concitoyens sinon précisément ceux pour lesquels nous nous sentons une responsabilité particulière, ceux dont le sort nous importe énormément, intimement, parce que nous le partageons, parce que c'est le sort commun. Le gouvernement démocratique, ou républicain, c'est l'organisation efficace de cette responsabilité,

face à ce double emportement de la compassion et de la concurrence. « Face à » ce double emportement ne signifie pas « contre » car notre citoyenneté, la citoyenneté d'une nation démocratique, fait naturellement sa part à l'une et à l'autre. Mais il faut impérativement maîtriser ces deux affects, qui sont aussi deux « idéologies », ou nous serons déchirés par les forces combinées d'une compassion illimitée et d'une concurrence également illimitée.

Cette organisation de la responsabilité politique comporte une face intérieure et une face extérieure.

L'aspect intérieur peut se résumer par la question de la justice qui se subdivise à son tour :

- La « justice entre les classes » est une des finalités premières d'un gouvernement républicain. Or, depuis 1983, tous les gouvernements se sont accordés pour conduire une politique dont la maxime peut être résumée ainsi : la concurrence tempérée par la compassion ou la compassion tempérée par la concurrence (c'est la même chose).

- La « justice entre les générations » est l'autre grand enjeu intérieur. Pouvons-nous retenir nos sociétés sur cette pente fatale qui les entraîne à n'avoir plus d'autre projet que de vieillir le plus tranquillement possible ? Non seulement les ressources sont affectées de manière très inégale au détriment des plus jeunes et des actifs, mais les perspectives et les affects qui sont encouragés nous conduisent vers une société partagée entre donneurs et receveurs de soins. Comment rouvrir une perspective d'action dans une telle société ?

Mais, c'est, j'en suis sûr, à l'École de guerre, l'autre face de la responsabilité politique, la face extérieure, qui vous intéresse d'abord. On peut la résumer par la question suivante : nos pays sont-ils encore capables de faire la guerre pour des raisons d'intérêt national ou d'honneur ? Depuis des lustres maintenant, confiants dans le caractère irrésistible du processus de pacification internationale, nous avons considéré que la guerre était aussi bien inutile qu'immorale. Alors nous ne conduisons plus, et d'abord nous ne déclarons plus de « guerre » : nous conduisons des actions militaires « à but humanitaire ». C'est précisément ce que nous sommes en train de faire en Libye. Nous y menons des bombardements pour protéger les populations civiles. Il est certes trop tôt pour porter un jugement bien assuré sur cette entreprise. Je me risquerai cependant à noter qu'il est peut-être imprudent d'employer le moyen ultime de la politique – à savoir la force militaire – sans avoir défini un objectif politique clair. On répondra que cet objectif, quoiqu'officieux, crève les yeux : chasser le colonel

Kadhafi du pouvoir. Soit, mais comme cet objectif n'est pas en tant que tel humanitaire, mais politique, nous ne pouvons pas le reconnaître comme étant le but de notre action militaire ; et comme nous ne pouvons pas le reconnaître comme le but de notre action, nous ne pouvons prendre les moyens d'atteindre effectivement ce but, ainsi que cela apparaît cruellement chaque jour.

Politiquement, le bilan est à ce jour décevant, et il n'est guère plus convaincant en termes moraux : après tout, nous avons encouragé les Libyens à se révolter, et nous ne les aidons que mollement. Peut-être n'avons-nous pris qu'une demi-décision ou un quart de décision.

En tout cas, demi-décision ou quart de décision, l'expérience libyenne nous a du moins appris que les décisions de cette sorte ne peuvent être prises que par des gouvernements nationaux indépendants se mettant d'accord pour une action commune. Il n'y a pas de décision impersonnelle, qu'elle soit internationale ou « européenne ». Les forces militaires ne peuvent être effectivement engagées que par des gouvernements nationaux, représentatifs, et même les « interventions humanitaires » réclament l'énergie et la décision – ou la demi-décision – de gouvernements nationaux.

La question qui va se poser à nous, et c'est sur cette question que je vais conclure, de manière de plus en plus urgente, peut être résumée ainsi : les gouvernements des nations européennes retrouveront-ils assez de légitimité et d'énergie pour être à nouveau capables de prendre les décisions que la situation va réclamer de plus en plus ? On a répété à l'envi que la mondialisation comme processus rendait les gouvernements nationaux de plus en plus obsolètes, leurs moyens d'intervention n'étant plus désormais que des sabres de bois. Je soutiens que c'est l'inverse plutôt qui est vrai. L'ampleur et le pouvoir de dislocation des processus auxquels nous sommes soumis exigent en vérité une refondation de la responsabilité des gouvernements nationaux, c'est-à-dire de leur capacité de prendre les décisions qu'appelle la situation. Si les gouvernements de nos nations démocratiques s'en montrent incapables, alors de deux choses l'une : ou un désordre de plus en plus démoralisant se diffusera dans nos sociétés avec le sentiment que justice n'est plus jamais rendue, ou les décisions nécessaires seront prises – bien ou mal – par des pouvoirs qui auront cessé d'être démocratiques. Je sais bien que nous vivons aussi sous le préjugé que la démocratie est le lieu et le résultat d'un processus irrésistible. Ce n'est qu'une illusion de plus. La démocratie, c'est d'abord un gouvernement qui a la confiance d'un peuple devant lequel il est responsable et qui est capable de prendre des décisions favorables au bien commun. Si cette

opération nécessaire devient impossible, alors nous ferons la connaissance de nouveaux décideurs.

Dominique Bourg

Je vais vous entretenir d'autres problèmes qui malheureusement n'annihilent pas du tout ceux qui ont été précédemment évoqués, mais qui au contraire s'y ajoutent. Je voudrais vous faire part des difficultés de la démocratie représentative à traiter des problèmes d'environnement, notamment globaux, et à les réduire. Je voudrais, dans un premier temps, qualifier devant vous ces problèmes pour vous montrer en quoi nos mécanismes représentatifs sont à la peine. Comme vous le savez, lorsque l'on parle des problèmes environnementaux, la pollution est le premier qui vient à l'esprit mais il ne représente qu'une toute petite partie de ces problèmes, le spectre que couvre ce terme étant beaucoup plus large. Il peut être réparti en deux catégories : les ressources et la dérégulation de la biosphère.

Les ressources

Nous commençons à entrer dans une période qui va connaître de très vives tensions en ce qui concerne les ressources sous-jacentes et nécessaires à nos activités économiques.

Commençons par l'énergie. Les énergies fossiles sont, contrairement aux croyances populaires, en excès. En revanche, le pétrole conventionnel va commencer à manquer. Une des conséquences rapides est déjà en cours : le baril ne redescendra jamais sous la barre des 100 dollars. Nous allons devoir vivre avec une énergie fossile de plus en plus chère, alors que durant tout le XX^e siècle, en dehors des deux épisodes de crise pétrolière, nous avons vécu avec un baril à 20 dollars constant, et donc une énergie abondante, aisément transformable à très bas coût qui a structuré tout notre environnement, notre appareil productif, notre urbanisme, etc.

Nous allons également entrer dans une période de vives tensions en ce qui concerne les ressources minérales. Prenons l'acier : si l'on poursuivait, dans la décennie qui vient, le rythme d'augmentation de la production mondiale d'acier qu'on a connu de 1998 à 2008, à peine plus de 3,5 % par an, nous aurions épuisé les réserves de fer connues dans moins de cinq décennies. Pour beaucoup des métaux qui sont capitaux pour ce qu'on appelle aujourd'hui les *clean tech*, la croissance verte, etc., les réserves sont inférieures à une décennie. On pourra évidemment trouver d'autres minéraux plus profonds, au-delà des 400-500 mètres, mais à un coût énergétique

qu'il n'est pas évident que l'on sache assumer ni à coût environnemental nécessairement « assumable ».

Dans le cas de la ressource en eau douce, la situation n'est guère plus favorable, mais là les problèmes se déclinent plutôt à une échelle locale.

Il existe des tensions sur les autres ressources, par exemple les ressources biotiques et halieutiques. Si je vous montrais une carte des réserves de pêche mondiale au début du XX^e siècle et maintenant, la différence est très singulière puisque ces ressources sont pratiquement épuisées.

La dérégulation de la biosphère

La deuxième catégorie de problèmes environnementaux est celle des problèmes afférents à la dérégulation des grands mécanismes régulateurs de la biosphère, les grands cycles bio-géo-chimiques, et en particulier concernant le cycle du carbone, de l'azote et de la biodiversité. Un certain nombre de seuils de dangerosité ont déjà été dépassés. Or, lorsque nous avons affaire à des problèmes de pollution, il convenait pour y répondre de changer nos modes de production. Les questions de pollution rencontrent au moins pour partie des solutions technologiques : il convient de produire mieux. Mais lorsque nous sommes confrontés à des problèmes de ressources d'un côté et de dérégulation de la biosphère de l'autre, les solutions ne sont plus simplement des solutions qualitatives. Les problèmes sont alors quantitatifs. Il ne s'agirait pas de produire et de consommer mieux mais de produire et consommer moins. Et vous imaginez qu'avec un tel programme électoral, la réussite n'est pas au rendez-vous. C'est donc la difficulté majeure en termes d'environnement à laquelle nous sommes confrontés.

On nous dit souvent que l'écologie relève du rêve et que la dure réalité relève, elle, de l'économie, mais c'est faux. Dans un monde où les ressources viennent à manquer, dans un monde où les perturbations notamment climatiques vont s'additionner, les activités économiques elles-mêmes finissent par être compromises. Nous risquons de rentrer dans une période qui va nous confronter à des risques, à un environnement qui par certains côtés seulement, pourraient peut-être évoquer les difficultés que notre espèce a rencontrées précédemment.

S'ajoutent des déterminants de temps, qui sont extrêmement importants. On ne résout pas les problèmes d'environnement, cela n'a pas de sens : on les anticipe ou on se prépare à une confrontation de très longue durée, à des dommages allant croissants par rapport auxquels on se maintient dans une impuissance profonde. Alors maintenant, associer les deux : la nécessité d'anticiper pour des difficultés qui ne sont pas encore présentes,

le besoin non pas de vivre plus mal mais de concevoir autrement le soubassement matériel de nos existences, voilà deux choses qui sont difficilement compatibles avec le rythme, avec l'aptitude de nos mécanismes représentatifs à décider des problèmes et à leur apporter des solutions.

Un sondage récent HSBC montrait qu'Américains et Européens sont devenus beaucoup plus indifférents à la donne climatique alors que les Indiens et les Chinois, qui subissent d'ores et déjà les conséquences du changement climatique, se montrent beaucoup plus sensibles et beaucoup plus conscients de la responsabilité anthropique en matière de changement climatique. Regardez Cancun : les États-Unis et l'Union européenne étaient absents et les débats furent menés essentiellement par la Chine et des pays tiers, l'Inde notamment.

Ce qui est fondamental pour nos démocraties, ce n'est pas simplement d'adopter des politiques publiques mais c'est la possibilité pour les citoyens de revenir, *via* l'élection, sur leurs choix précédents. Si les politiques publiques menées en leur nom ne conduisent pas à une amélioration du bien-être, c'est la force de nos démocraties que de pouvoir le reconnaître, l'exprimer et d'en tirer les conséquences politiquement. Et si je veux connaître le bien-être des personnes, je n'ai d'autre moyen que de le leur demander : c'est précisément la force de la démocratie. Or, cela ne fonctionne pas en matière d'environnement. Les problèmes environnementaux échappent à nos sens, à notre capacité générale spontanée à juger. On ne peut mesurer ces problèmes qu'en ayant recours à des médiations scientifiques d'une part et, en anticipant d'autre part.

Il conviendrait d'enchâsser le cœur représentatif de nos démocraties dans des institutions plus larges. Nous avons, avec un ami américain, proposé une architecture institutionnelle nouvelle. Le premier intérêt d'une nation est de persévérer dans son existence. Or aujourd'hui, celle-ci suppose une gestion internationale concertée, sans laquelle le risque de guerre est extrêmement important. Il n'est plus possible de gérer une nation sans tenir compte de l'interaction des activités humaines avec la biosphère en général, parce qu'encore une fois, l'environnement conditionne nos activités économiques. Deux objectifs institutionnels nouveaux sont selon nous à mettre à l'ordre du jour, l'un concernant la gestion concertée des ressources, l'autre concernant la gestion de l'environnement global. Pour ce faire, nous proposons une sorte d'Académie du futur pour pouvoir maintenir un flux d'informations précis vis-à-vis des autorités publiques et nous préconisons dans ce cadre une chambre qui serait réservée aux enjeux du long terme, une sorte de Sénat renouvelé qui n'aurait pas pour vocation de voter la loi, mais qui interviendrait, en amont du

vote et, en aval en interaction avec des conférences de citoyens pour apposer son *veto* à telle ou telle loi qui ne respecterait pas les deux objectifs constitutionnels considérés.

Patrick Beaudouin

Vous avez évoqué, Monsieur Ardoin, la mission que le président de la République m'avait confiée sur un parcours de citoyenneté, de civisme et de l'esprit de défense. Parmi les nombreuses propositions que j'ai été amené à faire, il y a cette demande de transversalité entre les grands lieux de formation, et je me réjouis, je vous félicite pour ce colloque. Il est bon que les hommes et les femmes qui se forment pour diriger demain notre pays se rencontrent en amont et non pas après.

En apparence, le temps, pour le politique, n'est pas fondamentalement différent de celui des autres catégories sociales. C'est une donnée de fait qui conditionne la vie d'une institution et l'action qu'elle doit mener. Sur ce point, il n'y a pas de différence de nature entre le mandat d'élu local et celui d'élu national, mais seulement une différence de sujet et de dimension de l'action.

Pour évoquer le rapport de l'homme politique au temps, je reprendrai donc les trois distinctions qui ont été dégagées par les organisateurs de ce colloque, à savoir : le temps de la prévision, le temps de la décision et le temps de la mise en œuvre. Dans le temps de la prévision, j'intégrerai une notion du temps importante pour le décideur politique, qui est celle du temps passé, car l'Histoire influence presque toutes ses décisions.

« Gouverner, c'est prévoir ! », dit un proverbe bien connu. En effet, l'homme politique a, comme principale préoccupation, de savoir ce dont ont besoin ceux qu'il gouverne et de chercher soit à créer les moyens de réaliser ce besoin, soit naturellement d'améliorer des décisions déjà prises, mais devenues anciennes, voire désuètes. L'essentiel, pour un homme politique, est de satisfaire le bien commun, l'intérêt général, dont il a la charge, au niveau local comme au niveau national, avec l'assentiment ou le consentement de ses citoyens. Dans un régime démocratique, il ne faut pas l'oublier, le citoyen participe à la décision et doit l'accepter. C'est dans ce rapport entre le décideur et ceux qui bénéficient de la décision que se situe, aujourd'hui, une difficulté permanente de concilier l'action avec le temps de l'action.

Hier, le processus de décision était rythmé par un dialogue organisé simplement, et qui se résumait dans la constatation d'un besoin, la prévision des moyens pour le satisfaire, l'acquisition du consentement des citoyens et,

enfin, la réalisation elle-même. La procédure était solennelle et s'inscrivait dans le temps nécessaire à sa mise en œuvre. C'est ainsi qu'on peut citer ce que l'on appelle les « grandes lois de la République » qui, depuis plus de 150 ans, encadrent le régime républicain : liberté de la presse, liberté syndicale, liberté de conscience, droit de propriété, etc. Le processus d'élaboration de ces règles a été long, il s'est forgé dans l'Histoire, mais il a abouti à la permanence de celles-ci. La notion de « débat parlementaire », qui a dominé les Républiques, en est la caractéristique évidente. L'ambition d'un régime démocratique est de vivre dans le cadre de la loi, et la France est le pays des codes, c'est-à-dire d'une stabilité de la règle dans le temps.

Il n'en est certainement plus de même aujourd'hui, sous l'influence, essentiellement, des progrès de la communication, qui ont bouleversé la relative tranquillité du dialogue gouvernants-gouvernés. Le potentiel d'initiative, que ce soit de création ou de réforme, est sans cesse bousculé par l'irruption, rendue possible par *Internet*, des passions des individus. L'informatique a eu pour conséquence de libérer l'individu dans ses moyens d'expressions : *blogs*, forums, expansion du *Web 2.0*, avec notamment, les réseaux sociaux tels que *Facebook* et *Twitter*. Les regroupements d'individus porteurs de programmes se multiplient tout en s'amenuisant dans leur puissance de représentation paradoxalement : les syndicats s'effritent, les associations revendicatrices sont de plus en plus nombreuses, mais là aussi c'est un paradoxe, elles réunissent de moins en moins de personnes.

Ce phénomène n'est pas simplement national, il est maintenant mondial. Nous venons de voir que les révolutions dans le Maghreb provoquent un débat et demandent des décisions à la France le jour même où elles éclatent. Pour la Tunisie, on n'y est pas allé, pour la Libye, on est arrivé trop vite. Le désastre survenu au Japon s'impose dans tout le processus de sécurité de notre pays quelques heures après qu'il se soit produit. Comment le décideur politique peut-il agir sereinement, enfermé dans ce monde de harcèlement médiatique et de revendications des individus ? Sans compter la peur qu'agitent certaines minorités pour s'imposer au plus grand nombre. Et, plus particulièrement, comment, dans ce cadre-là, prévoir et conduire la réforme tout en assurant à nos concitoyens un sentiment de sécurité et de stabilité ? Comme l'a dit récemment le professeur Claude Allègre, « les dossiers sont fermés avant même d'être ouverts ».

À l'heure actuelle, nous sommes face à une société qui, paradoxalement, s'accroche au passé, parce qu'elle craint ce qui peut arriver immédiatement et doute fortement de son avenir. Il y a, heureusement, deux niveaux : le niveau restreint de l'administration locale et le niveau national. C'est au niveau local qu'il est le plus facile de maîtriser le temps, parce

que le domaine est circonscrit à un territoire et à une population restreints. C'est une chance, parce que, à ce niveau local, on peut mettre en place deux armes qui permettent de surmonter les transformations actuelles et de prévoir, progressivement, les fondements d'une nouvelle société : le développement durable et le principe de résilience.

En effet, les petites communautés ressentent d'une manière pragmatique les désordres que créent les transformations techniques de notre société. La direction d'une commune (le conseil municipal et le maire) peut proposer des mesures à moyen terme pour adapter la société à l'évolution des techniques : protection de la nature et de la biodiversité, économie d'énergie, collecte des déchets. C'est ainsi, si je prends l'exemple de ma ville, qu'à Saint-Mandé, des règles strictes s'appliquent aujourd'hui aux espaces verts, non seulement pour les protéger mais aussi pour en créer de nouveaux. Le conseil municipal a pu décider de l'installation de panneaux photovoltaïques, de poubelles publiques « compacteuses » de déchets fonctionnant à l'énergie solaire, d'implantation d'éoliennes.

De même, les grandes menaces qui fragilisent notre société, telles que la canicule ou les pandémies, provoquent une réaction concrète de solidarité au sein de la population. Je prendrai comme exemple la canicule de 2003 où avant cette canicule, à Saint-Mandé, nous avons pu réunir – coup de chance car il s'agit d'une petite société – l'ensemble des acteurs permettant de mobiliser des dizaines d'entre eux pour préparer cette canicule, du moins cette grande chaleur qui apparaissait, et nous n'avons constaté aucun décès parce que nous avons mis une chaîne de solidarité en marche.

La conclusion de cette brève description est que nous avons dans les communes la possibilité de créer un nouveau civisme, une nouvelle citoyenneté au service d'une nouvelle solidarité entre les citoyens. Je ne vous cacherai pas que, cependant, en tant que maire, je n'échappe pas à cette espèce de déchaînement de l'opinion dans ses réactions instantanées, immédiates, à certains phénomènes. La peur, l'autre peur, celle de la sécurité par exemple, est en effet, aussi, une résultante du débordement de la communication qui frappe en permanence les yeux et les esprits. Quelques jeunes se bagarrent dans un coin de la ville. Immédiatement, la police va intervenir, mais, le lendemain, je reçois trente lettres ou cinquante *mails* me demandant d'augmenter les effectifs de police, car la ville est devenue un coupe-gorge. Il faut donc conserver son sang-froid et réagir aux craintes par la concertation et par l'analyse de l'intérêt général. Dans une collectivité territoriale, il est possible de rassembler les gens autour de l'étude d'un certain nombre de menaces concrètes qu'ils redoutent. C'est ainsi que, chaque année, nous avons mis en place avec mon équipe municipale un grand

nombre de Journées ou de colloques visant à réunir l'ensemble la population pour évoquer les progrès que nous devons faire en matière de développement durable, sur le handicap, sur l'avenir de la jeunesse, la santé publique, la famille... en rapport avec le projet municipal que j'ai présenté et pour lequel j'ai été élu et que je mets en œuvre. Cependant comme je suis pragmatique, naturellement je m'adapte à ma population. Mais la décision me revient. C'est la rénovation du vieux dialogue civique, qui se développait naturellement hier, et qui s'adapte maintenant au monde moderne. La maîtrise du temps des décisions repose sur la solidarité de citoyens informés, éduqués et participatifs.

À l'inverse, au plan national, la maîtrise du temps dans son impact sur les trois composantes d'une décision – la prévision, l'étude et la mise en place – est beaucoup plus difficile car le processus s'adresse à la Nation entière, dont nous avons vu qu'elle était maintenant privée des structures stables d'antan qu'étaient la famille, le syndicat, le groupe, et les grandes organisations exprimant les désirs de la multitude. Le législateur, comme l'homme de Gouvernement, est un peu assiégé dans le bastion-État, par les menaces, les difficultés et les angoisses qui se déversent en permanence sur lui par l'intermédiaire des médias. Ce n'est pas un phénomène nouveau, mais il est très amplifié aujourd'hui, je le disais, par les moyens modernes de communication. Dans ses mémoires, Françoise Giroud, ministre de la Culture, retrace un Conseil des ministres sous le président Giscard d'Estaing. Celui-ci est réuni comme d'habitude pour discuter d'un certain nombre de projets de lois. Soudain, la télévision installée dans la salle du Conseil diffuse une révolte des détenus d'une prison. Immédiatement, le Président suspend les travaux ordinaires pour poser la question de savoir s'il faut une réforme du système pénitentiaire. Aujourd'hui, combien de réformes de la Justice ont été entreprises à la suite d'incidents ou d'accidents graves mais particuliers intervenus en divers endroits ? On peut, par exemple, citer la très lourde affaire d'Outreau ou, plus récemment, l'affaire Laëtitia ou, tout récemment encore, l'affaire des personnes qui ont tué des jeunes sur la route par leur conduite en état d'ivresse.

Le Gouvernement est soumis à la pression constante des citoyens, poussés en général par la peur, qui, elle-même, est relayée par les médias. Dans ce cadre, aucune réforme d'ensemble ne peut être entreprise spontanément, sereinement. Elle est mise en pièce avant toute prise de décision. Un exemple significatif est celui de la réforme des retraites, qui prouve bien le blocage de notre société. Cette dernière se réfugie dans le conservatisme par peur de l'avenir mais par contre, et c'est le grand paradoxe, la réforme a été votée parce que la décision de faire passer cette réforme a été prise.

Comme le disait le président Paul Reynaud lorsqu'il avait une décision importante à prendre, même impopulaire, « les faits commandent ». Or, aujourd'hui, dans le cadre de la communication actuelle, les faits ne servent que de base de discussion ou de contestation. Paradoxalement, le remède que l'on peut apporter à certains de ceux-ci est paralysé au départ. On est entré dans l'ère du « temps-spectacle ». Rivés à leur écran, les individus consomment du temps. Et il est vrai que nos administrés sont de moins en moins des concitoyens. Ce sont de plus en plus des consommateurs : ils viennent à la mairie comme ils vont chez Auchan ou Carrefour avec leur caddie, ils se servent, ils ne disent pas merci et, s'ils n'ont pas ce qu'ils veulent, ils se révoltent.

À l'évidence, la démocratie participative, devenue la démocratie contestataire et spectatrice, empêche la décision de s'inscrire dans le temps, donc d'avoir une permanence nécessaire à la solidité de la société. Il faut absolument se rappeler que la logique de la décision de la démocratie c'est la puissance du bulletin de vote. Ce bulletin sert à mettre en place un homme, une équipe, des projets, à les faire évoluer, et ensuite, si vous n'êtes pas satisfaits du maire de Saint Mandé, vous ne le réélisez pas aux prochaines élections.

Tout n'est donc pas négatif dans cette évolution. Si certains philosophes comme Finkielkraut ont souligné l'apparition d'une sorte d'aliénation à une liberté incontrôlée, d'autres comme Luc Ferry prétendent que l'esprit nouveau est positif car il a permis de mettre un terme à des idéologies contraignantes comme le furent le communisme ou le marxisme. Il faut que l'homme s'adapte rapidement au changement du contenu du temps et mette en place les moyens d'une nouvelle solidarité dans l'utilisation de ce temps. Ce ne peut être qu'une œuvre de longue haleine, il faut décider de s'y mettre, malgré l'urgence. Dans un rapport déposé au Président de la République, j'ai proposé un plan de rénovation du civisme, de la citoyenneté et de l'esprit de défense. Les Français vivent encore sur les fondements d'un monde qui n'est plus celui d'aujourd'hui, dont, paradoxalement, ils perdent les valeurs, sans acquérir celles nécessaires à la gestion démocratique et sociale du monde de demain. Malgré la pression du temps sur notre vie politique, il faut assurer la réforme et pour cela, comme le disait un ancien Président de la République, il faut « laisser du temps au temps ».

Frédéric Pons

Je voudrais m'associer aux remerciements et aux félicitations exprimées avant moi pour l'initiative de ce colloque, pour l'intérêt même de ce sujet qui est au cœur de tant de réflexions dans les médias, des relations

entre politiques et journalistes. Ce problème du temps de la décision, de la pression médiatique, nous en parlons beaucoup plus souvent qu'à une certaine époque. De nos jours, je constate d'une part, une tyrannie de la communication dans nos sociétés hypermédianisées et d'autre part, une vulnérabilité que je trouve étonnante des décideurs politiques de ces sociétés.

Je ferai un certain nombre de rappels, je donnerai des repères et je terminerai aussi par des recommandations, des impératifs que vous me permettez de faire parce que je n'oublie pas qu'ici se trouvent trois grandes écoles de formation.

J'ai lu toute cette dernière semaine beaucoup de choses sur un monsieur qui me semble emblématique de cette tyrannie de la communication et de la vulnérabilité des décideurs. Alec Ross, 34 ans est le conseiller numérique au Département d'État des États-Unis, le « monsieur diplomatie numérique » d'Hilary Clinton. C'est quelqu'un qui vous explique qu'une révolution aujourd'hui, c'est simple comme un claquement de doigts. En cela il est représentatif de l'évolution d'un certain nombre de responsables politiques dans nos sociétés qui passent leur temps à essayer de contracter les agendas, la durée de la prise de décision. Une révolution, c'est un claquement de doigts : c'est 7 semaines en Égypte, un mois en Tunisie, c'est peut-être 45 jours en Syrie, 3 mois en Libye... Alec Ross le dit très bien, *Internet* est un droit de l'homme. Si un dictateur attaque *Facebook* ou *Twitter*, il attaque un réseau global et nous ripostons : nous ripostons dans l'instant, quand le réseau *Internet* est attaqué. Sachez que pour les États-Unis, la révolution en Égypte a coûté 150 millions de dollars en frais de formation et d'équipement en moyens de transmissions numériques, en formation aux réseaux sociaux de jeunes Égyptiens. M. Ross, est à l'exemple de beaucoup dans cette logique qui veut que, aujourd'hui, on intègre, on revendique même, ce raccourcissement du temps en jouant sur le temps médiatique.

Concernant notre pays, j'y reviendrai par un certain nombre d'exemples.

Il y a dans nos sociétés, et sans aller chercher bien loin dans l'histoire, des exemples très précis de cette contraction du temps avec des décisions politiques qui peuvent être contestables et qui contribuent à affoler l'ensemble de la machine médiatico-politique.

M. Ross comme notre Président de la République symbolisent ce nouveau temps médiatique que je résume par un syndrome, celui de l'impatience politique qui nourrit la frénésie médiatique justifiant les illusions ou les désillusions de l'opinion publique. Alors, vous pouvez prendre les acteurs

ou les facteurs dans tous les sens, le politique, le médiatique, l'opinion publique, la frénésie, les illusions/désillusions, vous mélangez tous ça comme dans « des maracas de la communication » et ça donne une petite musique, ça donne du sens et ça indique comment fonctionne en interaction complète nos sociétés hypermédiatisées et hyperactives.

Ce syndrome tient essentiellement sur l'évolution technologique. Je vous parlais du claquement de doigts, la révolution c'est aussi le petit geste que l'on fait sur son *iPhone*. Aujourd'hui la technologie, on le sait, joue un rôle idéologique dans la mesure où elle contribue à asservir le politique, à conditionner le public grâce aux médias qui sont, au sens latin du terme, des médiateurs, des moyens de faire passer cette technologie et donc cet asservissement idéologique à la technologie. On sait maintenant que la communication ne libère plus. La communication politique telle qu'elle est vécue sature, occupe et manipule le décideur politique. Le danger n'est plus la censure, la manipulation au sens du siècle dernier des régimes totalitaires qui pratiquaient la propagande : un message unique, un émetteur unique en direction d'un public massifié. Ça ne marche plus comme ça. Désormais, le danger réside dans la surinformation où le temps court, très court joue à fond de ses effets, je dirais maléfiques. On ne mûrit plus les débats, on n'a plus la notion du temps long, on ne les pousse plus à maturité dans des processus qui pourraient être démocratiques mais on les accélère avant que les médias ne se lassent. On alimente la machine médiatique en informations, en réformes, en problématiques nouvelles qui sont chassées au bout d'un certain temps.

Notre société zappe en permanence et quand je dis notre société, je ne dis pas seulement les médias. Les médias, encore une fois, sont un outil qui a sa part de responsabilité mais il traduit aussi cette propension naturelle des opinions publiques, dans laquelle je mets la grande opinion publique en général mais aussi l'opinion publique des décideurs politiques. Ce sont des opinions zappeuses. À la télévision on sait très bien, à la minute près, comment fonctionne un programme et on sait en ce moment que les sujets sur la Tunisie sont en train de décliner car ils n'intéressent plus la population. Nous atteignons actuellement un pic d'informations sur la Libye et la Syrie, demain ça redescendra comme ce fut le cas hier pour le Kosovo ou le Liban, et pour des tas d'autres sujets qui disparaissent, non pas par la volonté des médias, mais parce que globalement, dans notre opinion publique hyperinformée, il y a un effet de saturation.

Les médias portent une responsabilité, celle de dire ce à quoi il faut penser à un certain moment en portant à la Une ou au journal télé les sujets. Sa responsabilité n'est pas de dire ce qu'il faut penser de telle ou telle

situation mais ce à quoi il faut penser à tel ou tel moment et en cela les médias sont en interaction permanente avec le politique dans le traitement de l'actualité. Par exemple, à certains moments et pour des raisons diverses, raisons idéologiques ou de conformisme propres aux médias, ou d'opportunité de la part des politiques, on ne parlera pas de la politique familiale mais on parlera du Sida, on parlera beaucoup plus de sécurité intérieure que d'investissement dans la défense, on parlera plus de la candidature de Dominique Strauss-Kahn et pas de la fuite des cerveaux de nos grandes écoles vers l'étranger... Le paradoxe c'est que dans notre société hypermédiatisée qui perd ses repères sur beaucoup de plans, on multiplie les rendez-vous chiffrés, datés qui sont un peu vains mais qui alimentent notre machine médiatique et qui imposent une sorte d'agenda au politique. Et les politiques en jouent aussi. Quelques exemples qui illustrent cette magie du titre « Les 100 jours de Sarkozy » ou « Les otages, 450 jours de captivité » sur lequel on va travailler pendant une semaine. L'opinion publique et les décideurs sont, à ce moment-là, en alimentant cette machine, tenus de rester sur ces thématiques de dates et de chiffres. Autre magie du chiffre les sondages, portés à la Une : on croit souvent que les médias se font de la pub mais derrière les sondages, les trois quarts du temps, il y a des intérêts politiques qui ont besoin de faire porter momentanément à la Une les chiffres que ferait l'un ou l'autre.

Trois impératifs doivent être portés à l'attention du public, des médias et des politiques :

- Il faut apprendre à maîtriser l'outil d'information et surtout l'outil numérique notamment dans les grandes écoles. La communication est une arme et comme toute arme il faut savoir l'utiliser, il faut un manuel de sécurité et perdre ses fantasmes et ses présupposés sur les médias. Il faut apprendre à monter, démonter la communication, les médias pour ne pas se tirer une balle dans le pied. Il faut perdre ses fantasmes sur les médias, ses présupposés parfois angéliques ou cyniques : je parle ici des politiques dans leur volonté d'utiliser les médias qu'ils connaissent et qui parfois se retournent contre eux. Si les médias sont devenus un 4^e pouvoir c'est parce qu'ils ont pris, occupé le champ abandonné par d'autres, grisés par la vacuité des autres pouvoirs dans notre société (politique, école, justice). Il faut apprendre à connaître les forces et les faiblesses de ce nouveau pouvoir.

- Il faut connaître et se connaître : l'outil numérique doit être enseigné et décrypté. Sur le monde de la télévision, comment cette machine se met en place ? Aujourd'hui je rêve que l'outil numérique soit enseigné et décrypté. Il doit y avoir une formation aussi des uns sur les autres. Aux militaires d'apprendre comment fonctionnent les journalistes, les *managers* les financiers, les préfets. L'administration doit aussi tendre des passerelles au

monde des médias et réciproquement. Ce travail, à mon sens, n'est pas assez fait. Il faut que les militaires, les décideurs politiques comprennent que le *tempo* des médias n'est pas le leur. Le *tempo* des médias aujourd'hui n'est plus le rythme « horaire » ou quotidien, aujourd'hui, les médias traditionnels ont tous des *blogs* qui les obligent à réagir à la minute, dans l'instant. On est passé de la démocratie cathodique (la télé) à une démocratie numérique qui est en train de s'imposer et que peu de décideurs connaissent dans son fonctionnement interne. Cette démocratie numérique accélère l'agenda des politiques et rend fou un certain nombre d'entre eux qui sont gagnés par la logique de l'urgence absolue et de l'émotion permanente. Un exemple : la suractivité médiatique de notre président dans certains domaines. On a parlé de la Libye : le syndrome a frappé par l'intermédiaire de Bernard-Henry Levy qui a court-circuité tous les processus naturels et un peu plus longs de la diplomatie ou du temps militaire pour imposer avec l'aval et le tampon du politique des décisions militaires et donc politiques qui n'étaient pas forcément mûries.

- Je termine en rappelant qu'il n'y a plus d'angles morts dans la communication et dans les médias. Il n'y a plus de territoires clos, de frontières, c'est l'ubiquité absolue. Les militaires ont commencé à le prendre en compte grâce aux opérations extérieures, je ne suis pas sûr que les politiques aient totalement pris en compte cet aspect-là dans la gestion quotidienne ou à long terme de ce qu'ils doivent faire et des affaires du monde.

Je m'adresse à Patrick Beaudouin : j'ai été frappé de sentir, mais je me trompe peut-être, un certain sentiment d'impuissance. J'ai envie de lui dire de sortir la devise du maréchal Delattre « ne pas subir ». Il faut que le politique cesse de subir la loi des médias et il ne le pourra que s'il arrive à comprendre son fonctionnement. Qu'il ne subisse pas non plus la loi des magistrats : la loi s'impose à tous mais il y a une loi politique des magistrats qui leur a fait beaucoup de mal et qui a contribué à désacraliser le monde politique.

Je crois, en tant que journaliste et citoyen, que pour revenir à des modes de fonctionnement plus pensés, efficaces, stratégiques il faut revitaliser sinon resacraliser la fonction politique et ne plus accepter n'importe quoi. Pour moi l'exemple qui est anecdotique, peut être plus amusant qu'autre chose, c'est la « méthode Cahuzac ». À un moment on dit stop, on file une gifle à un gamin qui insulte un politicien. Ne pas subir, réimposer des limites à la politique, resacraliser ce politique qui a l'onction de la démocratie. Il est élu pour un programme, pas pour naviguer comme un bouchon au gré des sondages.

Je termine en disant aux militaires, aux *managers*, aux financiers et à tous qu'il faut travailler en permanence à acquérir cette culture stratégique de la communication et des médias qui manquent bien souvent et enfin je dis aux élèves, aux stagiaires et aux étudiants de ne jamais croire que quand on a fait une grande école civile ou militaire on a tout compris et on sait tout pour la vie.

Les débats

Question ; Thibault Khossal (École de guerre)

Monsieur le député, un certain nombre de perches ont été tendues à propos de la guerre en Libye, qui paraît emblématique de cette friction entre le temps court des espérances médiatiques et le temps nécessairement long de l'efficacité opérationnelle. Je voudrais savoir ce que cela vous inspire, ce que vous en pensez.

Patrick Beaudouin

Je crois qu'il y a plusieurs sujets sur cette guerre. L'intervention d'un homme, d'une part, d'un philosophe qui dit qu'il est nécessaire de faire quelque chose, qui semble s'imposer, et qui a peut-être convaincu plus vite qu'il ne fallait le président de la République. Mais je pense que le regard qui a été porté n'est toutefois pas inintéressant et il est nécessaire, à un moment donné, de prendre une décision.

Je crois que pour la Libye, la décision devait être placée à l'échelle internationale, et ce d'autant plus qu'il s'agit de l'Afrique et qu'on est confronté au poids de l'Histoire du fait du rôle d'ancienne puissance coloniale de la France. Nous avons la logique de prendre une décision, d'être *leader*, d'être à l'initiative, donc de convaincre nos collègues européens et autres. La décision a été prise avec la résolution 1773. Je note d'ailleurs qu'avec le jeu des médias la question n'était plus de savoir si on allait y aller ou non mais si on allait arriver à l'heure. Et puis ensuite on se demande si l'Armée de l'air peut tout faire. Une réflexion globale est maintenant en train de prendre forme sur ce que doit être l'aide au gouvernement transitoire en Libye. Le temps est nécessaire. Que doit-on faire ?

Cette intervention pose la question dans nos sociétés de ce qu'est la guerre. Depuis une vingtaine d'années, en effet, on est confronté aux questions de guerre propre, de guerre sans morts, etc. Une nouvelle réécriture de l'action que nous devons mener est en train de s'engager. Il faut à

travers la révolution numérique réécrire dans le temps le fait de la décision institutionnelle qui est porteur de la Nation tout entière.

A-t-on été trop vite ou pas en Libye ? Je ne suis pas à même de répondre à la question. Nos militaires sont plus à même de le faire. Ce qui se passe au Maghreb nécessite que ces citoyens prennent leur destin en main, et qu'on ne leur retire pas cette possibilité. Je pense que nous devons accompagner les Libyens, dans une situation complexe, les aider à pousser leur avantage, mais tout ceci nous renvoie à la question de la guerre, de sa nature et de la souffrance de la guerre qui a été quasiment éliminée de nos sociétés.

Arnaud Ardoin

Fallait-il agir dans cette temporalité-là ?

Frédéric Pons

Une remarque avant de répondre à la question : lors de l'affaire libyenne, la décision de la politique française a été jugée rapide par certains mais l'urgence humanitaire et la politique française en Méditerranée dans une vision à plus long terme peuvent la justifier. Le problème vient du fait de la différence de culture entre médias, militaires et politiques.

Les médias ont en effet tout de suite demandé : « Quand en sort-on ? », « Quand Kadhafi sera-t-il chassé ? », etc. J'ai bien observé les réactions, de Gérard Longuet, d'Alain Juppé, de l'Élysée et des députés de la Commission de la défense nationale et des forces armées, et je n'ai pas entendu d'explication pédagogique sur le processus d'une opération militaire, qui est toujours plus long qu'on ne le croit, notamment dans sa phase aérienne.

Beaucoup de journalistes ne savent pas qu'une phase aérienne est très procédurière et prend du temps. Si c'était les militaires qui s'étaient justifiés, ils auraient été accusés de corporatisme ; je pense donc qu'il était de la responsabilité du politique d'aller très vite dans ces questions de fond pour montrer que l'opération serait peut-être plus longue que prévu et qu'il fallait peut-être déjà envisager de mettre des hommes au sol, des officiers de liaison, des conseillers techniques, peu importe, pour améliorer le ciblage et pour pouvoir accélérer cette phase aérienne. Or, à ma connaissance, aucun responsable politique n'a eu de discours pédagogique clair en direction de l'opinion publique et je le regrette.

Pierre Manent

Le problème principal n'est pas tellement une question de temporalité mais d'objectif. La temporalité intervient évidemment, mais une fois qu'on a fixé l'objectif. Et ce qui me gêne dans nos guerres, si j'ose dire, c'est que l'objectif est incertain.

On pourrait poser la même question avec l'Afghanistan : intervient-on pour promouvoir des droits humains ou pour lutter contre le terrorisme ? Et le chef suprême de l'Armée française a opposé les deux arguments. Or, ces deux arguments sont tout à fait différents. Alors je veux bien qu'une intervention militaire puisse avoir plusieurs justifications, mais je pense qu'il n'est pas bon pour la mise en œuvre des moyens que la finalité soit incertaine. Lorsqu'on engage nos troupes, il est nécessaire de savoir pourquoi on le fait.

Monsieur Beaudouin a très justement rappelé que la guerre comportait des risques de mourir et c'était l'entente civique normale d'une nation de citoyens que le citoyen risquait sa vie pour la patrie, pour la nation, et en élargissant un petit peu la notion, pour les alliés de la nation, les nations alliées, représentant une alliance de civilisations, comment pendant la Première et plus encore pendant la Seconde Guerre mondiale. Voilà ce qu'a été le ressort de la défense nationale depuis qu'il existe des nations. Et maintenant nous nous engageons dans un processus tout à fait différent où la guerre devient une intervention humanitaire à finalité extrêmement nébuleuse : Défense des droits de l'homme, bien sûr, qui serait contre ? Éviter un bain de sang, bien sûr, qui serait contre ? Mais ce ne peut pas être une finalité politique. Les moyens militaires doivent être insérés dans un propos politique dans la mesure où c'est une armée nationale qui prend le risque de mourir. Or, ici, le propos politique me paraît très incertain : je ne pense pas que rendre le parti des peuples arabes, comme on l'a entendu dire très récemment, soit un objectif stratégique suffisamment défini pour justifier l'intervention militaire. Donc, encore une fois, j'espère très sincèrement que l'action engagée en Libye obtiendra son résultat officiel de manière officielle, que le colonel Kadhafi sera chassé du pouvoir et qu'un pouvoir bien plus représentatif et garant des droits de l'homme sera installé en Libye, mais je pense que la manière dont il a été procédé dans la dernière période n'a pas été la meilleure et je supplie nos représentants politiques, nos gouvernants actuels et futurs, d'engager avec la population une réflexion sur ce que sont ou peuvent être les objectifs stratégiques de l'action militaire française. C'est vraiment quelque chose qui va être au cœur des grandes questions des années qui viennent et je me dis que cette assemblée est peut-être un commencement.

Question

Pensez-vous qu'une société démocratique est capable de faire des sacrifices pour réduire la dette qui pèse sur les générations futures ?

Patrick Beaudouin

Concernant cette logique de la dette, nous avons commencé depuis quelque temps à prendre des décisions, qui n'ont peut-être pas été suffisamment fortes. Nous continuons dans le sens de la maîtrise des dépenses publiques pour rembourser cette dette. En raison de l'habitude que nous avons prise d'un certain niveau de vie, les restrictions vont être lourdes de conséquences. C'est là qu'on retrouve la notion de décision dans le temps et la nécessité d'avoir à la tête de l'État de vrais chefs, et non pas des gens qui courent après les sondages. Le débat de 2012, qui va s'engager, va devoir s'engager sur de vrais sujets. Demain, notre projet pour la défense nationale va devoir se justifier. Un processus différent va devoir s'enclencher, par rapport au risque des crises et pour que la population comprenne les efforts qu'elle va devoir faire. Il faut qu'on évite le chahut médiatique et qu'on retrouve des hommes de caractère capables de prendre les décisions nécessaires. Je pense que les décisions ne vont pas encore assez loin, notamment sur le coût du travail : notre train de vie, on doit avoir le courage de le modifier.

Arnaud Ardoin

Pour rebondir sur le sujet, il y a des risques aussi en termes d'écologie.

Dominique Bourg

Il y a une analogie entre dette pécuniaire et dette écologique. Les deux se croisent de façon très étroite. En raison du néolibéralisme, il n'y a plus de création monétaire publique. Nous serons incapables de faire face aux défis qui seront les nôtres si on continue comme ça. Il ne faut pas séparer enjeux politiques, économiques et écologiques. Une croissance infinie est impossible dans un monde fini.

Question

Cette question s'adresse à Pierre Manent. Vous parlez de refondation des gouvernements nationaux : quel rôle entendez-vous donner à cette refondation des gouvernements face à des instances internationales telles que

l'ONU, le G20, l'OMC, à la fois dans le domaine décisionnel et dans le domaine du temps de décision ?

Pierre Manent

Je veux préciser ce que j'ai dit, et d'ailleurs je suis d'accord avec Dominique Bourg, sauf sur un point. Les problèmes mondiaux réclament la gestion concertée des ressources. La question qui se pose est la suivante : qui sont les agents de la concertation ?

Je crois que la seule communauté légitime reste la communauté nationale. Je pense que dans le cadre démocratique, le cœur reste l'articulation entre la responsabilité du politique et la confiance des citoyens.

Le point principal est le suivant : ne mettons pas nos énergies là où elles vont se perdre et être gâchées, dans la construction d'institutions supranationales qui ne mènent à rien.

De la même façon, je suis sceptique quant à un Sénat du futur car sans pouvoir, je ne vois pas très bien quel rôle il pourrait avoir ni comment son pouvoir pourrait être démocratiquement légitimé.

Le point principal est le suivant : ne cherchons pas des instruments supra-personnels et supranationaux, mais cherchons à restaurer la confiance au sein du cadre national. L'acteur principal me paraît devoir rester la nation démocratique.

Question

Je voudrais rebondir sur le propos de Monsieur Pons à propos de la vacuité des élites politiques. Il est facile de dire ça des politiques, mais les médias relaient cette vacuité avec une espèce de neutralité facile. N'y a-t-il pas une pression capitaliste, des règles du marché qui finissent par user le système. Notre principal ennemi n'est-il pas l'organisation du marché aujourd'hui ?

Frédéric Pons

Je reprends ce qu'a dit Pierre Manent concernant la refondation du politique, moi je parlais de revitalisation, peut-être même de re-sacralisation. Je pense que le politique doit reprendre la plénitude de sa légitimité dans nos sociétés démocratiques. C'est à partir de là que le rapport de forces qui est inégal peut être choquant quand on voit la vacuité des médias s'imposer au politique. Alors, on peut rêver de médias s'amendant, etc. : je n'y crois pas.

Je crois à l'effort individuel, à la culture individuelle, à la responsabilité, à l'honnêteté, etc. L'objectivité : non, mais l'honnêteté : oui, en sachant que malgré tout, les forces du marché qui sont celles de la concurrence, transforment les médias en entreprises commerciales comme les autres, avec des exigences de résultat, ces règles-là font qu'il ne faut pas espérer trop des médias, ne pas être angélique à leur égard : il faut les voir comme n'importe quelle autre entreprise, ils ont une vocation commerciale. Et les journalistes eux-mêmes apprennent aujourd'hui ces nouvelles règles du métier : nous sommes un peu des VRP de l'information. On peut le faire de façon plus ou moins cynique, de façon plus ou moins civique ou citoyenne, mais il ne faut pas rêver. La vraie réforme intellectuelle et morale est politique, elle doit se faire à partir du personnel politique. Et ce n'est que lorsque les politiques cesseront d'être jouets, souvent complaisants, du monde des médias que le système pourra être assaini.

Dominique Bourg

Je voudrais revenir aux propos de Pierre Manent. Je partage complètement avec lui l'idée selon laquelle la démocratie est dans son essence territoriale. Il y a plusieurs nouveautés aujourd'hui qui n'ont pas de correspondant dans l'Histoire : premièrement, nous avons conscience, et cette conscience est maintenant très large et très diffusée même si tout le monde n'en comprend pas toutes les conséquences, de vivre sur une planète, une planète finie, fragile. C'est assez extraordinaire de voir l'importance qu'a eu dans l'humanité le cliché de la Terre réalisé depuis l'Espace sur le public. Le meilleur commentaire est de Bertrand de Jouvenel : la Terre est devenue petite et fragile, alors qu'elle était précisément l'immense, ce qu'on ne pouvait jamais voir ni mesurer. C'est la première chose.

Deuxièmement, et là c'est plus compliqué car plus savant : sommes-nous sortis de l'holocène, la dernière période géologique, pour entrer dans l'anthropocène, c'est-à-dire une période où l'activité des hommes est devenue une force géophysique et effectivement façonne, comme jamais auparavant, la planète ? Je pense que nous entrons dans une réalité tout à fait nouvelle, et nous allons devoir conjuguer la territorialité, le démocratique et puis finalement, des valeurs et des idéaux liés à cette biosphère. Alors évidemment, le propre d'un idéal est de ne jamais être respecté comme tel. Tout ceci n'est pas sans relation avec la difficulté qu'il y a à faire la guerre pour un motif humanitaire, alors que c'est par définition la guerre et l'action politique et que nous entrons pour le coup dans le monde politique et de façon ferme et armée. Mais nous allons devoir jouer dans cet entre-deux et c'est une chose extrêmement difficile : l'humanité

est en train de vivre une expérience d'une nouveauté radicale. Nous allons sans doute tâtonner, cela va sans doute être très difficile. Nous aurons sans doute des échecs, mais je suis persuadé, pour ma part, que nous ne pourrions nous en tirer que si nous parvenons à lier les deux, l'échelle nouvelle, biosphérique, internationale – qui n'a plus rien à voir avec l'international d'autrefois – et cette échelle démocratique. Et je n'ai pas de solution toute faite.

Quant au Sénat, il a des prérogatives très particulières. Nous essayons de trouver une forme d'équilibre pour répondre à un défi là aussi tout à fait nouveau.

Question

Je voulais revenir sur l'intervention de Frédéric Pons. Est-ce que les progrès du XXe siècle n'ont pas eu pour conséquences de rendre obsolète la démocratie en Occident ? Ne faudrait-il pas surtout se baser sur des compétences et non plus sur des partis politiques ?

Et en partant de ce décalage entre le politique et les compétences, ne devrait-on pas se demander quels sont les problèmes des pays du Tiers Monde qui n'ont pas la démocratie ?

Quel mode de réflexion devrait être amené par les pays occidentaux dans les pays dans lesquels ils interviennent ?

Frédéric Pons

Je ne comprends pas très bien ce que désigne le gouvernement des compétences. De quoi s'agit-il ? Du gouvernement des juges, des élites ? Je considère, aujourd'hui, qu'un seul système a fonctionné ces deux cents dernières années, et c'est le système démocratique : un homme = une voix, des élus, compétents dans la mesure du possible... Je ne vois pas d'autre système plus légitime à l'heure actuelle que celui de la démocratie tel que nous le vivons dans nos sociétés.

Dominique Bourg

Je suis tout à fait d'accord avec cela, je ne vois vraiment pas quel autre système pourrait s'imposer en dehors du système démocratique. Tout ne relève pas d'une compétence. Je le disais tout à l'heure, en matière de bien-être, qui peut juger de son propre bien-être, si ce n'est la personne

concernée elle-même ? À cette échelle-là, chacun de nous a la compétence maximale et aucun expert ne peut la lui dérober. C'est le fondement de la démocratie. Il ne faut pas l'oublier.

Question

Je veux interpeller les politiques et les étudiants sur la nouvelle gouvernance. À l'heure du numérique, on ne pourra plus jamais couper Internet, il faut donc y réfléchir. Nous avons les députés les plus vieux du monde. Ne faudrait-il pas qu'ils ne puissent pas faire plus de deux mandats ?

Le Grenelle a montré un point essentiel : on a trouvé des solutions extraordinaires avec la nouvelle gouvernance et pas seulement avec la gouvernance pyramidale. Le phénomène du Printemps arabe ne pourrait-il pas avoir lieu aux États-Unis ?

Dominique Bourg

Effectivement, on peut revigorer nos démocraties, et limiter à deux mandats par exemple, ça n'a rien d'absurde. Il y a plein de petites choses institutionnelles que l'on peut faire pour revigorer nos démocraties. Mais d'une manière générale, nous sommes confrontés à des défis nouveaux, extrêmement importants, par rapport auxquels on n'a franchement pas d'expérience, il faut donc savoir imaginer, inventer.

Patrick Beaudouin

Je crois qu'il faut toujours être utopique, car l'utopie est la réalité de demain. Et je trouve très bien que l'on se renouvelle, que l'on bouge, que l'on « révolutionne » ne me gêne en aucun cas, au contraire.

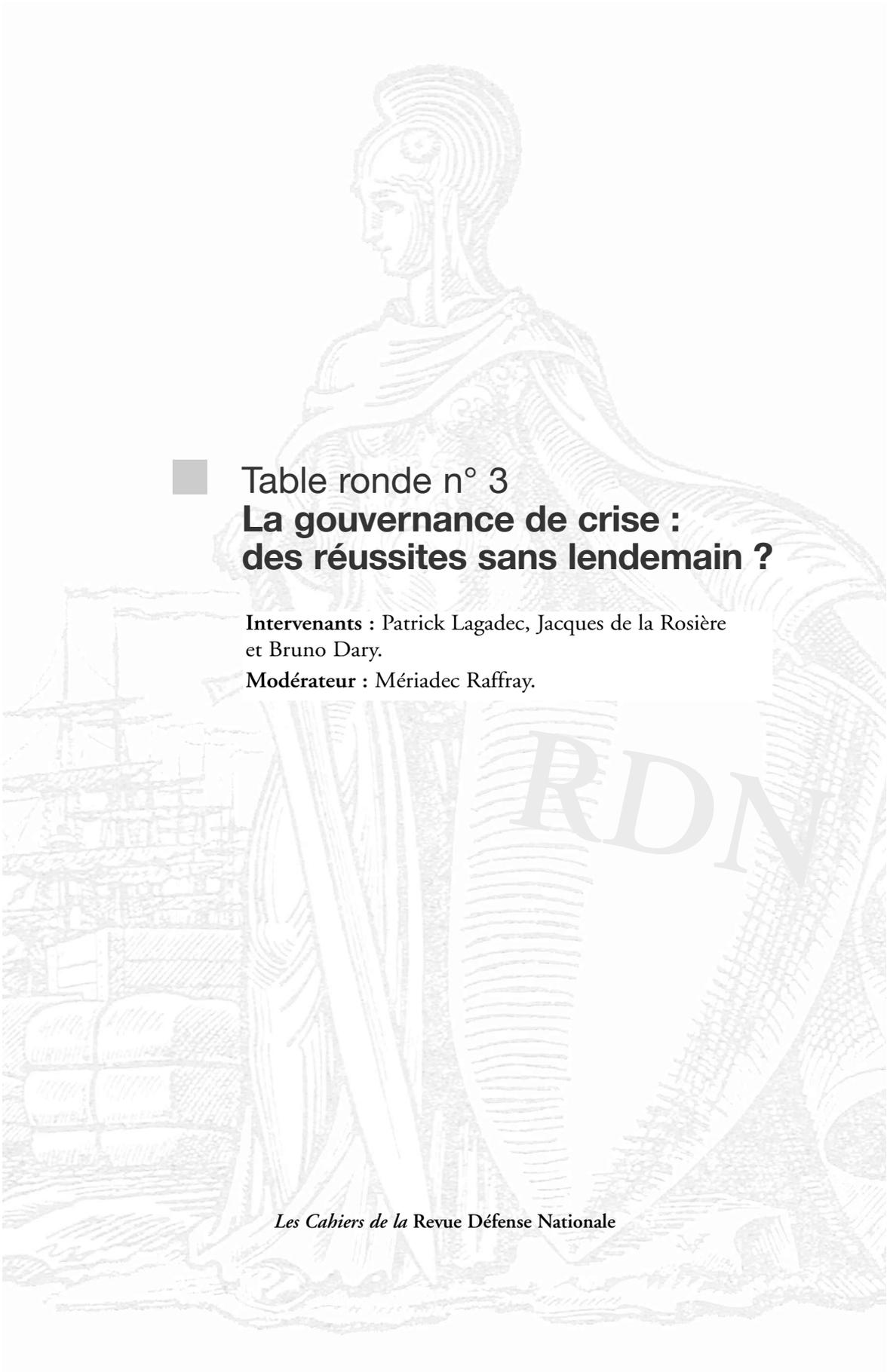
Je ferai part de votre commentaire sur leur âge aux députés mardi prochain ! Effectivement, on peut toujours réorganiser le monde institutionnel. Personnellement j'aurais souhaité aller plus loin que la réforme constitutionnelle qu'il nous a été demandé de voter par le président de la République : j'aurais voulu que nous votions le mandat unique, parce que j'ai évolué là-dessus et je pense qu'il serait bon que le législateur puisse à la fois légiférer et exercer son deuxième métier, à savoir sa fonction de contrôle de l'action gouvernementale et des lois votées.

Quant à la révolution numérique et ce qu'elle doit apporter dans la logique institutionnelle de nos démocraties, je dis, utilisons ces moyens

mais faisons attention. J'ai vécu l'expérience de la Corée du Sud. En 2007, les Coréens ont élu leur président, puis en février 2008, leurs représentants à l'Assemblée nationale. Au même moment le président coréen est allé rencontrer son homologue américain pour le traité d'amitié que vous supposez et à l'intérieur ils ont signé des contrats commerciaux nouveaux, dont l'augmentation de l'importation de bœuf américain. La blogosphère s'est saisie de ce problème, en alarmant sur la traçabilité et la vache folle, on a commencé à s'énerver, et à un moment donné, un universitaire Coréen, généticien, a dit : « Nous sommes plus sensibles que tous les autres peuples du monde à la maladie de la vache folle ». Résultat : un million de personnes dans les rues de Séoul, le gouvernement a été contraint de démissionner et l'Assemblée coréenne, qui avait de nouvelles réformes à mettre en œuvre voulues par le peuple coréen par leur vote et le choix d'un nouveau président et d'une nouvelle assemblée, ne s'est pas réunie avant le mois de juillet.

Cette affaire donne à réfléchir. Il faut donc utiliser ces moyens technologiques comme il se faut, faciliter le dialogue, l'échange d'analyses, créer des logiques nouvelles de réflexion, mais on ne peut pas rester sur la menace permanente de groupuscules qui donnent l'impression d'imposer une vérité qui, par l'impact médiatique, devient la vérité totale.

Adapter notre réflexion et utiliser ces moyens, oui, mais avoir la sagesse des hommes qui ont construit un système institutionnel démocratique fort, expérimenté et qu'il faut préserver.



■ **Table ronde n° 3**
**La gouvernance de crise :
des réussites sans lendemain ?**

Intervenants : Patrick Lagadec, Jacques de la Rosière
et Bruno Dary.

Modérateur : Mériadec Raffray.

RDN

Les interventions

Kyomi Arrachea (HEC)

Les réflexions que nous avons menées sur les représentations culturelles et stratégiques, sur les différentes temporalités des sociétés démocratiques, font référence à des dynamiques qui s'inscrivent traditionnellement dans un temps long. Avec cette troisième table ronde, nous avons voulu également explorer les problématiques de l'urgence, à travers le concept de crise. Ce moment de déséquilibre, où la brutalité des phénomènes entraîne un sentiment de chaos, réclame des mesures immédiates pour en limiter les effets destructeurs. Pourtant, la crise, ce rétrécissement du temps de la décision, n'est pas circonscrite à un instant ; ses conséquences s'étalent parfois sur plusieurs années, voire plusieurs siècles. Nous avons choisi d'interroger aujourd'hui toute cette dialectique entre l'urgence dictée par les événements et la continuité du système, à travers le regard des décideurs. Les instances de gouvernance doivent à la fois gérer le temps court et penser déjà au retour à la normale ; quelle structure décisionnelle peut être à la fois légitime et efficace pour mener de front ces deux impératifs ?

Pour répondre à cette question, nos réflexions nous ont conduits vers l'Histoire, qui offre une multitude d'exemples de crises passées, de la Convention à la Seconde Guerre mondiale. Ce retour en arrière dans le temps montre bien que la crise n'appartient pas qu'au présent, et qu'après son déroulement elle peut encore apporter un précieux héritage : le retour d'expérience, instrument-clé pour la gestion des crises futures et actuelles. Ainsi, la crise économique de 2008 peut être vue à travers le prisme de celle de 1929, éclairant les décideurs aussi bien sur les moyens de traitement à court terme, que sur les outils qui permettront la stabilisation à un horizon plus lointain.

Enfin, si la crise est le moment de l'instabilité et un point de rupture du système, elle est aussi une occasion unique pour tirer parti du changement. Comme le représente l'idéogramme chinois qui évoque la crise, celle-ci est un mélange de danger et d'opportunité. C'est alors aux décideurs de profiter de l'instant crucial, que ce soit pour asseoir les

fondements d'un système ou le transformer totalement, la crise offre la possibilité d'inscrire dans le temps long des choix stratégiques. Savoir proposer une sortie de crise par le haut, une « nouvelle donne », à la mesure des enjeux auxquels nous sommes confrontés, c'est peut-être là le grand défi des décideurs de demain.

Il nous a semblé intéressant de vous convier, vous chercheurs, théoriciens et praticiens de la crise, à répondre à ces interrogations. Je vous cède maintenant la parole.

Mériadec Raffray (modérateur)

M. Lagadec, vous allez nous parler du nouveau théâtre des crises, comment elles ont été engendrées par l'accélération du temps et de la dernière crise : le Japon. Je vous donne la parole.

Patrick Lagadec

Merci pour votre invitation. J'ai dit oui d'une part car les choses sont tellement nouvelles, qu'il est nécessaire que les jeunes générations commencent à y réfléchir immédiatement ; et, deuxièmement, car c'est une initiative prise en France, et c'est assez rare pour le souligner.

Quand on parle de la crise, il existe un discours tout fait. Certains parlent d'opportunité. Opportunité, oui, mais pour les gens qui ont beaucoup réfléchi en amont, pour les autres c'est un désastre. Aujourd'hui, on doit comprendre que le cœur de la crise concerne la destruction des références. À propos de *Katrina*, la Chambre des représentants a déclaré : « On est toujours en retard d'une crise ». Qu'est-on capable de mettre sur pied pour ne plus être en retard ?

Notre système n'est pas fait pour les crises du XXI^e siècle : cela génère une inquiétude, de ne pas rester sur place, si on veut être capable de faire face aux nouveaux enjeux stratégiques. Quand on parle du théâtre des opérations, il s'agit d'un événement isolé, spécifique, qui appelle un bon *management* et l'intervention de spécialistes. Mais cela ne représente que 5 % du problème. Les 95 % restants concernent les événements à portée systémique. Isoler un événement ne fonctionne plus. Nous sommes face aujourd'hui à des caractéristiques aberrantes en termes de vitesse, d'hyper-complexité.

Il existe plusieurs facteurs :

- Seuls les jeunes communiquent sur certains événements car ce sont les seuls à savoir se servir des *SMS*.

- Nous vivons dans une société caractérisée par la non-linéarité, où surgit beaucoup l'impensable (comme dans le cas du 11 septembre 2001).

- Concernant la crise de l'anthrax : c'est un service de l'État qui est concerné par ce problème : La Poste.

Tous ces éléments échappent à nos modes d'emploi traditionnels.

Les événements changent de nature. L'élément le plus troublant est l'environnement, qui lui-même est facteur de crise : l'interconnexion des activités à flux tendu fait que chaque perturbation crée de nombreux effets imprévisibles. Il s'agit d'un environnement hypersensible en termes économique, de population, culturel, géostratégique, ethnico-religieux... On n'a pas la carte des répercussions.

Il existe trois pièges face à la crise :

- Premièrement, la sidération. L'événement ne rentre pas dans les cases prévues, alors on attend, parfois longtemps (comme dans le cas du Tsunami, par exemple). Il y a un temps de sidération : on ne comprend pas.

- Deuxièmement, le bégaiement. Il s'agit de la posture suivante : « Tout est sous contrôle, mon système est parfait donc pas de question à se poser ».

- Enfin, la « bunkerisation », qui consiste à penser qu'il n'y a rien à inventer et qu'il n'y a qu'à appliquer les procédures habituelles. La crise est perdue en termes stratégiques si la seule réponse est : « Il n'y a pas d'enjeu stratégique ».

Quelque part, ce qui se passe actuellement est tellement loin de nos univers intellectuels que nous avons un blocage intellectuel et mental contre tout phénomène nouveau. « Pourquoi être pessimiste ? Tout est sous contrôle ». Nous sommes bien obligés, face à ce système, de développer des capacités de questionnement lorsqu'on a perdu le script. Il s'agit d'une autre logique, qu'il faut accepter.

Quelles sont les pistes pour faire face à ces difficultés ? Les contraintes de temps sont extrêmement variables. Au lieu d'être dans la sidération, la capacité à stopper les hémorragies doit être augmentée. Si la préparation n'est pas suffisante, la capacité de réaction est gênée.

Comment consolider la sécurité à tous les maillons ? Nous devons travailler notre capacité à inventer des solutions à haute vitesse, faire de la

préparation en anticipation, mais pas comme nous avons coutume de le faire. Nous devons nous poser la question : « Sur quel sujet n'aurions-nous pas les réponses ? » Nous devons nous entraîner à être inventifs ensemble : il s'agit d'une autre logique de préparation et d'exercice. Comment conquérir du sens sur des sujets pour lesquels on n'a pas de réponse ?

On vit dans un monde extrêmement turbulent, dans lequel la crise est le sujet central. Comment traverser ces turbulences ? La résilience a pris la place la plus importante. Tout va extrêmement vite, les paramètres sont extrêmement lourds. Il faut passer d'un refus larvé de ces questions à leur prise en charge. C'est compliqué, mais on peut y arriver.

Nous avons organisé trois séminaires à Washington sur ces sujets. C'est comme ça qu'on travaille sur quels types d'attitude et de logique avoir, pour ne pas être sidérés, pour ne pas être en refus des situations. Cette démarche permet de réagir beaucoup plus rapidement et d'être en mesure de donner du sens sur un événement en situation, pour donner une profondeur, piloter une situation grâce au sens. Le vrai sujet est de s'approprier ces nouvelles lignes de front. Il est nécessaire d'inventer une nouvelle intelligence stratégique, car ici tout se joue sur la confiance.

Mériadec Raffray

Vous pensez que l'intervention des États face à la déroute des banques dans la crise de 2008 était inéluctable afin d'éviter l'aléa moral pour le citoyen de subir le coût de ce sauvetage.

Jacques de La Rosière

J'aborderai le sujet uniquement dans le domaine des crises financières. Deux observations serviront de trame à cet exposé : les autorités sont plus efficaces dans la gestion de la crise que dans leur prévention ; quant à la gestion des crises, elle se traduit parfois par une amélioration en profondeur de la gouvernance mais peut aussi conduire à des conséquences involontaires et aggraver la situation de base.

Deux exemples de crises :

- La crise systémique de la dette souveraine en Amérique latine au début des années 80. Les grandes banques internationales avaient prêté à certains pays d'Amérique latine des montants qui représentaient environ huit fois leur capital. Or le 4 août 1982, le Mexique menaçait de cesser les paiements, ce qui mettait virtuellement en faillite les fleurons des banques

mondiales et représentait donc une menace systémique sur l'ensemble du système international.

- La crise de 2007-2009.

Dans les deux cas, la prévention fut plus que médiocre.

- La crise de 1982 pouvait se profiler derrière l'endettement énorme de beaucoup de pays. Plusieurs facteurs expliquent que les autorités furent très peu vigilantes. L'argent était facile et provenait du recyclage des pétrodollars ce qui créa un afflux de liquidités considérable dans les banques internationales, qui prêtaient facilement aux pays en développement. De plus, on pouvait constater également une euphorie dans ces pays due au contexte de la hausse des prix des exportations pétrolières. Les dettes s'accumulèrent alors dans un contexte d'inflation croissante. Le raisonnement des économistes était que la situation était optimale pour ces pays : accumuler les dettes dans un contexte d'inflation croissante annulait en partie la dette tout en permettant aux pays débiteurs d'accroître leurs exportations. Or, ce raisonnement s'effondra quand la politique monétaire des États-Unis se fit très restrictive en 1979 pour lutter contre l'inflation : hausse des taux d'intérêts, chute des cours des matières premières, récession générale. Donc pour les pays endettés à très court terme et exportateurs de matières premières, la dette devient impossible à refinancer.

- La crise de 2009 est plus instructive : il y eut de nombreux avertissements généraux visant les excès de liquidités, les déficits des balances courantes américaines. Les autorités monétaires ne virent pas le risque lié à l'emballement du crédit. L'exemple des États-Unis est révélateur : quand on examine la politique monétaire américaine, qui, de fait, règle celle du monde, on constate que les taux réels étaient de zéro, que les banques centrales n'avaient pour guide que les taux d'inflations constatés *a posteriori*. De plus, le marché de l'immobilier aux USA était très dangereux. Les banques prêteuses visaient un public de plus en plus large mais dont les capacités de remboursement étaient faibles voire presque nulles (*subprimes*). Or, ce système ne pouvait fonctionner que si le prix des maisons continuait à monter indéfiniment. De plus, le gouvernement américain pensait que les marchés reviendraient d'eux-mêmes à l'équilibre. En fait, la grande leçon de cette crise était que non seulement les marchés ne revinrent pas à l'équilibre, mais au contraire ils précipitèrent la crise en se tarissant, les banques étant très dépendantes de ces refinancements à court terme.

Si la prévention ne fut pas des meilleures, la réaction à ces crises fut efficace :

- 1982 : stratégie collaboratrice dans un effort commun entre les créanciers, les débiteurs et le FMI qui mit en place des programmes de redressement.

- 2008-2009 : les banques centrales ont joué leur rôle de prêteur en dernier ressort avec une très grande rapidité et une très grande force en achetant des instruments financiers qui ne pouvaient pas être refinancés sur les marchés. Ainsi, le bilan de la banque centrale européenne a presque doublé et celui de la Fed a triplé. Les gouvernements nationaux aidèrent également en devenant actionnaires ou en nationalisant les banques pour se substituer à des actionnaires défaillants. Par exemple, en Angleterre, les plus grandes banques de dépôts furent nationalisées comme la Bank of Scotland et la Lloyds. Au total, les aides totalisèrent un quart du PIB des États-Unis. Si la réaction fut efficace et rapide, elle fut aussi coûteuse, et additionnée aux budgets de relance, elle plongea tout l'Occident dans une crise systémique des finances publiques.

Les conséquences à long terme de la gestion des crises :

- Pour la crise de 1982 : amélioration en profondeur de la coopération entre débiteurs et créanciers qui s'est poursuivie dans les années 90 et 2000, en insistant sur la continuation des efforts d'ajustement économique, en particulier en matière budgétaire et qui porte aujourd'hui ses fruits (exemple du Brésil et du Mexique). La dureté de la crise conduisit à pérenniser les actions de bonne gestion financière. La stratégie de collaboration fut notamment prolongée par le *Baker Plan* de 1986 qui força les banques à remettre d'avantage d'argent dans ses pays ou le *Brady Plan* qui devait réduire le poids de la dette. Aujourd'hui, on est parvenu à un code de bonne conduite sur le traitement de la dette et à de bonnes relations entre le secteur public et le secteur prêteur public.

- Pour la crise de 2008-2009 : la crise a permis des avancées importantes sous l'égide du Comité de Bâle et du Conseil de stabilité financière. En effet, les obligations en fonds propres ont sensiblement augmenté (multiplié par 5) entre l'avant et l'après crise par le biais de coussins anti-cycliques, de surcharge pour les établissements considérés comme « systémiques ». Le traitement des opérations dites de *trading* spéculatif a été pénalisé par le biais des coefficients qui alourdissent le poids de ce type d'opération dans le dénominateur du *ratio*.

Les trous de la réglementation ancienne ont été bouchés. Les opérations hors bilan qui n'étaient pas surveillées furent réintégrées dans le périmètre prudentiel de la surveillance, les dirigeants et les banques incitèrent à prendre moins de risques. L'obligation de détenir un minimum de

produits titrisés dans les portefeuilles des banques, de différer le règlement d'une partie des bonus pour pouvoir récupérer les sommes en question en cas de pertes futures, le renforcement des infrastructures pour le traitement des dérivées sur les plates-formes organisées avec des compensations obligatoires pour ces opérations. Cependant, on constate aussi des conséquences non désirées : un excès de régulation qui pourrait pénaliser les banques européennes car elles financent les trois quarts de l'économie (contre un quart aux États-Unis), un risque d'arbitrage réglementaire et le fait que plus on régule un secteur plus la tentation est grande d'aller faire des transactions dans le « *Shadow banking* », un secteur peu ou non régulé qui est, au point de vue quantitatif aussi important que le secteur régulé. Or, on constate de plus en plus de fuites du secteur régulé vers ce secteur. Ne devrait-on pas alors mettre sous surveillance ce vaste secteur parallèle ?

Enfin, des obligations de liquidités souvent non prévues par la réglementation sont en train d'être considérablement renforcées.

Mériadec Raffray

Merci pour cette intervention plutôt optimiste. Y a-t-il assez de clignotants, et est-on capable de les lire ? Pour terminer avec l'intervention de Bruno Dary, les crises militaires sont spécifiques. Les crises modernes sont des guerres qui s'ignorent.

Général Bruno Dary

Tout d'abord, commençons par un peu de sémantique entre les mots « crise » et « guerre ». Le XX^e siècle aura été marqué par les guerres totales (Guerres mondiales, guerre froide). Ces dernières se caractérisent par la phrase de Clemenceau : « Je fais la guerre ». Dans ce cas, tout le pays est derrière son armée : cela a des conséquences sur toute sa structure économique, sociale...

Or, nous sommes passés d'une guerre totale à une crise globale : il n'y a plus de menaces aux frontières. Dans ce contexte de crise globale, la réponse militaire ne peut être que partielle. La solution n'est pas que militaire, il y a également un volet diplomatique, sociologique, etc.

Par exemple, en Côte d'Ivoire, on a bien vu la différence entre le temps politique (élections), puis le temps diplomatique, la pression économique, le temps militaire enfin : il s'agit de temps différents. Celui qui gère la crise doit intégrer tous ces différents volets.

Je citerai la phrase suivante : « Un militaire qui n'est que militaire est un mauvais militaire ». Le but est d'apporter la paix. Les règles d'or pour la gestion des crises sont les suivantes :

- Avoir la claire vision de ce qu'on veut faire. Il s'agit d'une intention, il faut savoir où on veut aller.
- Avoir la volonté de l'accomplir. La volonté, c'est avoir le courage et les moyens d'aller où on veut aller.

Concernant la première règle, il faut avoir une claire vision de ce qu'on veut faire : « Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il veut aller ». Or, il est difficile de savoir où l'on va en temps de crise. Comme disait le maréchal Foch : « Je lis des livres d'histoire, ça me rassure ». L'enseignement du passé ne doit pas être négligé.

Un second élément important est la réflexion. Il faut penser en permanence, car c'est très compliqué de décider en temps de crise.

Troisièmement, la connaissance est également fondamentale. « Le génie commence par quatorze heures de travail par jour » : il faut accumuler de l'expérience et progresser peu à peu.

Enfin, il faut faire preuve de bon sens et d'adaptation, car chaque crise est différente.

À propos maintenant de la volonté d'accomplir cette vision : il faut du courage pour se battre contre l'inertie, contre l'adversaire, contre la force des choses. Selon la formule, il faut « discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité » : il faut faire la part des choses. Les règles évoluent quand on prend sa décision. De plus, aujourd'hui, on demande une action presque chirurgicale.

Deux mots qui résument un problème qu'on peut rencontrer : « trop tard ». On n'aura jamais en sa possession tous les éléments pour décider, il ne faut pas attendre pour prendre une décision.

L'un des paramètres essentiel est le suivant : la mort. Il y a un adversaire et la mort est présente dans cette relation. La mort guette à chaque virage. Les ONG paient aussi le prix du sang et de la vie humaine. Dans certains pays, la vie n'a pas le même prix. Dans nos sociétés hypersensibles, le prix de la vie humaine a atteint un très haut niveau ; et ce n'est pas plus mal. Mais, dans ce contexte, existe-t-il encore des causes qui vailtent la peine de sacrifier des vies humaines ? Il faut faire attention au décalage entre la cause et le prix du sang.

Un autre facteur qui s'ajoute aux difficultés : le brouillard de la guerre. La guerre ne s'apparente pas à une partie d'échecs. On n'a pas la visibilité complète sur l'environnement, notamment l'environnement terrestre. Grâce aux moyens technologiques, on peut disposer d'une bonne connaissance des milieux aérien et maritime. Mais les crises qui durent se passent dans des milieux opaques et spécifiques : jungle, villes, etc. Les acteurs qui prennent part à la gestion des crises sont de moins en moins en uniforme, se dissimulent dans les populations mais de plus en plus d'armes circulent...

Le deuxième brouillard concerne le dispositif ennemi (en Libye, des armes ont été placées sur des véhicules 4×4 très communs), ainsi que sa capacité de résistance (jusqu'à quand l'ennemi peut-il tenir avant de plier ?).

Enfin, il ne faut pas oublier le troisième brouillard, c'est-à-dire celui qui concerne le dispositif ami. Il peut parfois arriver qu'interviennent des tirs fratricides, en dépit des progrès technologiques. Il existe donc une certaine prégnance de la mort dans l'action militaire : c'est un paramètre fort qui pèse dans la décision.

En conclusion, les grands principes utilisés jusqu'à présent et hérités de la guerre totale doivent être remis en cause aux vues des changements actuels.

Les débats

Question ; Philippe Guyonnet-Duperat (ENA)

Dans les exemples évoqués, le décideur apparaît comme un « premier de cordée », c'est lui qui jette les bases et qui décide dans l'incertitude. M. le gouverneur de Larosière, est-ce que vous pourriez nous citer un exemple d'expérience concrète que vous avez eue, notamment au FMI ? Vous avez cité la crise de la dette latino-américaine : comment avez-vous pu décider et choisir entre des procédures dépassées mais qui rassurent et une capacité à innover dans un champ tout à fait nouveau ?

Jacques de Larosière

Je me souviens très bien, c'était le 4 août 1982, j'ai reçu la visite du ministre des Finances du Mexique à Washington. Il m'a dit : « Je vais publier ce soir un communiqué pour dire qu'à partir de demain je cesse tous les paiements sur la dette extérieure du Mexique ». On savait que le Mexique était surendetté, on savait que la situation était très difficile, mais on ne savait pas que cela allait se produire à ce moment-là. Et donc il a fallu réagir très vite. Mon instinct a été le suivant. Je lui ai dit : « M. le ministre, vous n'allez pas publier ce communiqué car si vous le faites vous allez plonger tout le système financier, qui est très largement créditeur sur le Mexique, dans une crise qui ne sera pas soluble ». Il m'a dit qu'il n'avait pas de réserves pour payer l'échéance du lendemain. Je lui ai dit que bien sûr, sans réserves, il ne pourrait pas la payer, mais qu'on allait faire les choses différemment.

J'ai appelé le président de la *Fed* (Ndlr : Réserve fédérale américaine), Paul Volcker, qui avait d'une certaine manière contribué à déclencher la crise en relevant les taux d'intérêts. Je lui ai dit que le ministre allait venir le voir, et que mon instinct me disait de ne pas laisser faire cela mais qu'il fallait contacter les grandes banques commerciales du monde, une vingtaine au total, et leur dire qu'il n'y aurait pas de paiement le lendemain. Et que ce serait bien qu'elles décident d'elles-mêmes d'accorder un « *stand still* »,

c'est-à-dire que les banques renouvellent les échéances les unes après les autres comme si elles étaient payées. Le défaut était toujours là évidemment puisque la dette n'était pas payée, mais la formalité du défaut n'y était pas, puisque les échéances étaient tacitement prolongées.

Nous nous sommes donc réparti la vingtaine de banques à appeler et nous leur avons dit que si elles voulaient exiger leur dû demain, elles provoqueraient une crise ouverte qui les obligerait à recapitaliser leurs banques, ce qu'elles ne pourraient pas faire étant donné le multiplicateur dont j'ai parlé tout à l'heure, huit fois plus d'exposition que de capital. Elles ont alors accepté.

Mais reporter les échéances n'est pas une solution. J'ai donc dit à ce ministre du Mexique qu'on allait lui envoyer une équipe pour commencer à établir un plan de redressement des finances publiques mexicaines. Et je lui ai dit qu'on allait le faire le jour même. C'était essentiel pour moi de pouvoir dire aux banquiers, à qui je demandais un effort considérable, qu'il y avait déjà une mission sur place.

Donc, en effet, il y avait un moment où rien n'était écrit dans les livres, il n'y avait pas de manuel pour faire cela, il fallait réagir avec un peu d'instinct, il fallait avoir du bon sens et essayer de discerner les éléments dans l'incertitude. Puis les choses se sont mises en route. Il y eut négociation. Et cela a fonctionné.

Cela a donc été aussi une action de collaboration avec la *Fed*, sans qui je n'aurais pas pu faire cela. On a travaillé main dans la main, Paul Volcker et moi, avec les Mexicains bien sûr, et les banquiers. Mais il ne fallait pas que je demande l'autorisation. À l'époque, il y avait déjà un G5... Mais l'idée de téléphoner à mes grands actionnaires était folle car elle aurait entraîné des délais incompatibles avec la gestion de la crise. J'ai fait cela entièrement seul. Et je me suis dit que le pire qui pouvait m'arriver, si j'avais pris une initiative exagérée, c'est qu'ils me renvoient. Et que cela n'était pas grave. J'étais donc indifférent. Je n'ai prévenu les actionnaires que plusieurs jours après.

Question

La crise peut être une occasion de faire différemment. Est-ce que le scénario que vous avez expliqué aurait pu être appliqué dans le cas de Lehman Brothers ?

Jacques de Larosière

Je ne pense pas. Les conditions étaient relativement simples en 1982, car 25 banques détenaient environ 85 % de la dette du Mexique. Le cas Lehmann était différent : une banque connectée à l'ensemble du système bancaire et financier, incapable d'honorer ses contrats. Ce n'est pas du tout la même chose.

Les Américains ont essayé de faire racheter Lehmann par une autre banque, ce qui aurait été la bonne solution. Ils n'ont pas réussi à trouver de repreneur. C'est là qu'eut lieu une décision très difficile : est-ce que l'État devait supporter tout le poids du sauvetage ? Ils ont décidé que deux banques rachetées (Bear Sterns et Merrill Lynch), c'était déjà beaucoup, que Lehmann n'était pas si importante et qu'on ne pouvait pas jouer indéfiniment la carte de l'aléa moral, c'est-à-dire reporter la crise sur le contribuable.

Ils ont sous-estimé l'impact de cette décision prise en 2008. Suite à cela, la crise a été relancée et amplifiée : des décisions ont dû être prises très vite pour éviter que les banques liées ne subissent pas les conséquences de cette faillite. Ces décisions ont été très coûteuses, mais on peut comprendre la réaction des États-Unis. Du fait du caractère totalement interconnecté de la banque, on s'est trompé sur Lehman et cela a coûté très cher.

Patrick Lagadec

Il ne faut pas mettre le décideur dans une situation telle qu'il n'y a plus rien à faire. Lorsque la crise arrive, comment faire ? Le courage intellectuel à mettre à l'agenda les bonnes questions est la question stratégique de fond aujourd'hui. Le problème du décideur n'est pas de faire le tour de la planète mais de repérer les deux ou trois points de mutation totale du système et de ne pas se laisser encombrer par les 95 % d'informations qui ne servent à rien. Il faut avoir un regard et un courage de décision. Il faut entraîner des groupes de personnes n'ayant pas peur de se retrouver face à l'inconnu pour déterminer les pièges, les acteurs nécessaires et des solutions immédiates avant même que la crise ne se présente, pour éviter la sidération, le temps qu'on met à se rendre compte qu'on a éventuellement fait une erreur. Quand nous nous sommes engagés sur le problème de la grippe, on a réagi comme s'il s'agissait d'un problème très grave. Mais quand on a entendu la réponse de l'OMS à un journaliste (« On a tellement de choses à gérer qu'on n'a pas le temps de s'occuper de ce sujet »), cela m'a interpellé : il faut vraiment réfléchir entre ce qu'on faisait avant et ce qu'on fait aujourd'hui.

Question

J'ai une ONG au Liban, et j'ai tout de suite été présent pendant la guerre de 2006. Après la guerre il y avait encore beaucoup de bombes à sous-munitions présentes sur le terrain. L'armée libanaise était encore complètement désorganisée donc impuissante même si elle a, par la suite, très bien géré la situation. Les bombes étaient là, dans nos jardins, et personne ne réagissait, ni le maire, ni l'armée, ni la Finul (Ndlr : Force intérimaire des Nations unies au Liban), personne. C'était mon devoir de citoyen que d'intervenir. Et figurez-vous qu'en mobilisant les mairies, les citoyens, les bergers et la Finul, nous avons enlevé plus de 5 000 bombes en sept mois. J'ai trouvé une force extraordinaire, comme au Sénégal où l'on a pu reboiser plus de 70 millions d'arbres en mobilisant 100 000 villageois en trois mois. Je me suis rendu compte qu'il y a une potentialité extraordinaire si l'on arrive à combiner le pouvoir, les citoyens et les différents réseaux qui existent.

Prenons le cas de la crise H1N1 qu'il y a eue en France. N'aurait-il pas fallu profiter de cette situation pour mobiliser les infirmiers, les sapeurs-pompiers, les médecins et en dix jours vacciner toute la nation ? Cela aurait été un champ opératoire de crise qui aurait soudé la nation autour du pouvoir. C'est une question très importante. Regardez au Japon, la population est formée aux tremblements de terre, alors qu'ici nous ne sommes jamais formés.

Mériadec Raffray

Vous posez en fait la question de la mutualisation et de la mise en réseau avant que la crise arrive ?

Question (suite)

Par ailleurs, n'est-on pas dans une époque de guerre des monnaies ? Si la Chine demandait aux États-Unis de récupérer ses 3 000 milliards de dollars en bons du Trésor américain, que se passerait-il ?

Mériadec Raffray :

Général, pourriez-vous intervenir sur la façon dont on a organisé la prévention et l'anticipation de la pandémie grippale ?

Général Bruno Dary

Le sujet est un peu compliqué, car l'affaire du sang contaminé a dominé la crise de la grippe, cela a pollué les débats. Ce à quoi il faut ajouter le rôle amplificateur des médias, qui complique l'affaire. En effet, premièrement, la planification est confidentielle dans le domaine militaire, or les médias cherchent le *scoop*. Deuxièmement, les médias cherchent la polémique car elle les fait vivre. Et troisièmement, l'émotion.

Dans le cas de la grippe, l'essentiel était de l'éradiquer, ce qui a été fait, et d'avoir la gestion médiatique et d'éviter le renouvellement de l'affaire du sang contaminé. Alors en effet, il y avait une solution très simple qui consistait à faire vacciner toute la population, mais cela avait un coût.

Je reviens à la planification. Les états-majors de style otanien sont organisés en bureaux : J1 qui s'occupe du personnel, J2 qui s'occupe du renseignement, etc. Le bureau *leader* est le bureau J5-Plans ; la planification, parce que c'est lui qui a réfléchi sur le temps d'avance et surtout parce qu'il planifie les scénarios catastrophes. Mais c'est confidentiel, il faut le faire en toute vérité. Cela vous révèle ce que vous voulez absolument éviter et vous permet ensuite de prendre les mesures adéquates.

Mériadec Raffray :

Vous soulevez, mon général, le problème du temps médiatique qui n'est pas le même que le temps politique et pas non plus le même que celui de la planification, qui obéissent à des logiques parfois et souvent contradictoires.

Général Bruno Dary

Bien sûr qu'il faut communiquer, on l'a bien vu avec la crise de 1982. En fin de compte, vous avez joué sur l'annonce, car s'il y avait eu une annonce du Mexique, cela aurait été la catastrophe, un « Tchernobyl financier » aurait été déclenché avant l'heure, alors que l'absence d'annonce a permis de régler le problème. Il y a une gestion médiatique. Mais c'est là qu'il faut agir avec discernement, il faut savoir communiquer sur ce qui peut être communicable et essayer d'éviter le côté amplificateur et accélérateur de crise d'une communication inadaptée.

Patrick Lagadec

Oui, certes, mais je me pose une question : n'est-on pas sur un réflexe qu'on avait dans toutes les discussions sur médias, crises, etc., dans les années 90 ? Mon expérience récente me pousse à allumer un autre signal d'interrogation : et si les médias, ou certains d'entre eux, étaient en pointe sur l'apport de sens et de questions ? Et s'il y a quelque chose de vrai là-dedans, attention à ceux qui disent qu'ils pilotent, parce que si vous laissez passer le sens uniquement du côté de l'intervention médiatique, le pilotage est alors gravement endommagé. Il y a un grand intérêt à regarder ce qu'on peut apporter comme sens au niveau médiatique pour ne pas se faire bousculer après sur tous les éléments spécifiques, émotionnels, etc.

Question

Ma question concerne la question de la crise et de la régulation post-crise. J'ai l'impression que les régulations qui interviennent pour essayer de colmater des crises qui ont eu lieu par le passé ne font que colmater ces crises mais n'anticipent pas les crises à venir et les régulateurs ont toujours un temps de retard par rapport à la crise qui va arriver. Comment faire pour arriver à cerner les futures crises ?

Jacques de Larosière

Il y a du vrai dans ce que vous dites, quand on réagit à une crise on tend à mettre en place des mécanismes qui ont pour but d'éviter le retour de ces crises et si on en regarde les causes, on essaie d'y parer avec un nouveau système réglementaire. C'est en effet la tendance que l'on observe dans cette situation : comme l'avenir est très incertain, on ne peut pas complètement le régir, on s'attache au moins à ce que ne recommence pas la crise qui vient de se produire. Et c'est en effet une des inclinaisons de l'esprit humain : préparer la dernière guerre.

Alors, ce qu'il faut essayer de faire aussi dans cette phase de réparation, c'est se demander quels sont les types d'événements qui pourraient arriver, ceux dont la probabilité n'est pas nulle – même si elle paraît, selon nos modèles, très éloignée – et quelles seraient les directions à mettre en œuvre pour éviter que ce type de facteurs, inconnus par définition, ne se développe. Et c'est cela qui est difficile. La réparation des insuffisances de la réglementation ancienne, c'est relativement facile.

Mais la question que vous posez est plus intéressante. Est-on en train de se doter – pas seulement d'un appareil réglementaire – mais d'un

système de pensée, d'une mentalité qui nous permette de réagir le moment venu de manière intelligente face à des crises qui auraient des aspects inédits ? Or, certains aspects de ce qu'on est en train de faire en la matière sont discutables car plus on réglemente de manière rigide une partie du secteur financier (le système bancaire et les assurances), plus on invite les opérateurs à passer sur le système parallèle. C'est ce qu'on appelle « l'arbitrage réglementaire ». On voit déjà des transferts d'activité s'opérer.

Or, ce « *shadow banking system* » est du même ordre d'importance que le secteur bancaire, c'est le monde des *hedge funds* et du *private equity*. La prochaine crise pourrait émaner de ce système. Cependant, on n'a pas de prise sur lui à l'heure actuelle et il faut imaginer des mécanismes de contrôle ou de surveillance qui fassent que ce monde-là ne s'enfle pas en une bulle incontrôlable. C'est possible mais difficile. Pour le moment, le G20 ne l'a pas encore fait ; il dit qu'il faut le faire, mais on n'a pas encore pris de mesures concrètes.

Je voudrais ajouter quelque chose qui est un peu différent. On sait beaucoup de choses dans le domaine financier, il n'y a pas de manque d'indicateurs, mais au contraire, une pléthore ; à vrai dire, il y en a trop. Et c'est peut-être cette richesse qui fait qu'on ne s'intéresse pas à ce qui est intéressant. Ce qui m'a frappé dans la crise, c'est que non seulement les autorités publiques n'ont pas prévu cette crise, mais qu'elles ont d'une certaine manière mis en place des politiques qui ont aggravé le phénomène de gestation de la crise (politiques monétaires trop laxistes, encouragement systématique à la bulle de crédit, etc.). Quand on analyse les phénomènes qui expliquent la genèse de la crise, on se rend compte que nombre d'entre eux viennent des décisions publiques. Ne croyons donc pas que parce qu'on est autorité publique, on détient la vérité révélée. La responsabilité collective de la crise est générale et elle est extraordinairement répartie. Ce ne sont pas certains banquiers cyniques et les spéculateurs qui ont été à son origine, mais un ensemble de dérégulations qui ont des racines doctrinales profondes. La thèse étant que : « les régulateurs sont toujours en retard sur l'innovation financière d'une part et, d'autre part, que comme ils ne saisissent pas ce qui se passe, il ne faut donc pas leur donner trop de pouvoirs. Et enfin, s'il y a des problèmes, le marché les résoudra ». Je pense qu'il y a une responsabilité collective des autorités dans tout cela car elles ont participé à la production de la crise.

Patrick Lagadec

Quand on fait de l'analyse de risque aujourd'hui, dans un univers crisogène, il faut des missions extraordinairement acérées. C'est dans le

non-dit ou le non-dicible, ces angles morts, soit cognitifs soit volontaires, que se trouvent nos faillites potentielles.

Je vais vous donner l'exemple d'un directeur général d'une compagnie d'assurances qui disait aux jeunes qui arrivaient de ne pas rester, et de faire une seule chose dans les trois premiers mois, avant de se faire complètement récupérer par la culture de l'entreprise : « réfléchissez à ce que ferait un concurrent s'il nous prend 50 % du marché en trois mois ». Il ne leur disait pas de rester sur place, ni d'aller voir les concurrents puisqu'ils ont les mêmes logiques, mais de faire ce qu'ils voulaient, d'aller à la Fnac, au marché aux puces, à Tamanrasset, peu importe... Il leur fallait revenir trois mois après avec deux idées ! Et c'est un petit peu ce genre d'approches qu'on peut avoir dans un monde dans lequel nous allons être confrontés au non-linéaire, des phénomènes extrêmement étranges et mutants et sur lesquels il faut être capable de ne pas être paralysé si l'ennemi est passé par les Ardennes. Voilà l'idée.

Mériadec Raffray

Je retiens deux choses : il faut faire preuve d'humilité, mais surtout de pragmatisme par rapport à la crise.

Jacques de Larosière

En conclusion, je crois qu'il est difficile de résumer tout cela en un mot. La réaction face à la crise a été assez efficace, mais il faut tirer des leçons dans la gestion de l'après-crise, et puis comme le disait M. Lagadec, il faut des esprits suffisamment indépendants car il y a beaucoup de sujets qui mériteraient d'être abordés sans tabous.

Bruno Dary

En vingt ans, nous avons assisté à une révolution. Nous sommes passés au domaine du « sans frontières ». Pour la sécurité il faut apprendre à gérer des flux de personnes, de matières premières, de produits financiers, d'informations... Il n'y a pas que des gens biens intentionnés. Alors soit vous vivez dans une bulle, soit vous apprenez à gérer ces flux, sinon vous allez de crise en crise.

Discours de clôture

Nathalie Kosciusko-Morizet

Ministre de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement.

La problématique de ce colloque est exactement la réponse que je donne à ceux qui demandent « quelle est la vocation du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL) ». Sa mission est au cœur de la complexité qui existe à conjuguer simultanément la gestion des dossiers de fond dans le temps long et la gestion des « balles » de la crise portées par l'actualité qu'il faut sans cesse prendre au bond.

Le MEDDTL est emblématique de ce tiraillement en raison de la nature même de ses missions. Les crises arrivent vite et repartent lentement, la sécheresse en est un exemple en ce moment. Le gaz de schiste a provoqué une crise médiatique avec comme toile de fond la question du *mix* énergétique. Et avant cela, nous avons fait face aux catastrophes nippones et aux intempéries du mois de décembre... Dans chacun de ces cas, il y a eu une décision à prendre dans la plus grande urgence avec des actions, des conséquences dans le temps long. Or, chacun sait que ce qui est pertinent dans l'instant ne peut pas être mis en défaut dans le temps long. Un défaut des stocks de glycol pour la deuxième année consécutive serait le type d'erreur qu'on pardonne peu.

La dichotomie temps court/temps long est synonyme de modernité. Le MEDDTL et son découpage interne répondent parfaitement à cette double exigence avec une « organisation de la concurrence ». Le système antérieur reposait sur une organisation en tronçons, en silos dans les administrations déconcentrées, dans les administrations centrales où le développement durable était sous la responsabilité de celui qui ne savait pas faire autre chose. C'était l'opposition permanente et les incessantes demandes d'arbitrage faisaient perdre du temps et de l'énergie. La modernité réside dans la prise en compte de ces tensions et ainsi les englober. Le champ ministériel du MEDDTL y répond parfaitement ; le même ministre que je suis, gère les problématiques des transports à améliorer (augmentation du

tonnage des poids lourds, par exemple), de l'entretien des routes, des problématiques environnementales (le « report modal »). Mais le même ministre gère la crise du logement et les plans d'aménagement de l'urbanisme, les plans de prévention dans une perspective durable. Cette nouvelle façon de voir s'est imposée aux administrations. Ainsi, il apparaît nécessaire de dépasser les structures concurrentes et les antagonismes des corps d'État. Dans la même direction générale de mon ministère ont été regroupées l'ancienne Direction de la nature et la Direction de l'urbanisme et du logement ; ces deux directions travaillent désormais ensemble. C'est une très grande avancée et la complexité dont Edgar Morin fait l'éloge est la solution. Notre société mobilisée sur les questions de quantité est en train de se convertir animée par un désir de qualité. Affronter la complexité est un signe de grande modernité.

Vous avez également choisi d'évoquer la question du temps ou comment rattraper son retard face à une information galopante. Si on essaye de rattraper, c'est qu'il est déjà trop tard. Les balles ratées ne se rattrapent pas. À cet égard, si on reprend le dossier du gaz de schiste, il est clair que les permis d'exploration ne pouvaient pas être donnés sans étude préalable des effets sur l'environnement. Le Parlement va bientôt revenir sur cette loi. On ne peut bien gérer le temps que si l'on connaît ses propres faiblesses sur le sujet. Nous sommes tous enfermés et tributaires de certaines contraintes, en particulier en politique car tout le monde connaît les échéances de la vie politique. La gestion d'un ministère est singulièrement différente en début et en fin de mandat. Au début, c'est l'état de grâce avec l'extensibilité du temps... En fin de mandat, le temps s'est rétréci. Les gens attendent, le temps est comme suspendu. Il ne faut pas nier cette absence de linéarité. Nos sensibilités particulières influent beaucoup sur la perception du temps. Si je prends l'exemple de l'énergie, du nucléaire, la gestion de l'après-Fukushima dans une année préélectorale n'est pas neutre. Ainsi se succèdent simultanément des demandes immédiates de référendum, des demandes de silence sur le sujet de la part de certains industriels... Entre ces extrêmes, il est raisonnable de dire que les discussions sont ouvertes sur le *mix* énergétique par exemple, mais de dire aussi que ce débat n'appartient pas au calendrier politique de 2012 mais au temps long.

En politique, le temps est notre matière, nous l'étirons, nous le rapprochons, nous le raccourcissons, c'est un art un peu particulier, plus intéressant sur des sujets qui traitent à la fois de l'urgence et du temps long. Cet art qui nécessite de la stratégie, de la tactique nous offre une forme de parenté entre civils et militaires.

La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale
(association loi de 1901)

Adresse géographique: École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale: BP 8607, 75325 Paris cedex 07

Fax: 01 44 42 31 89 - www.defnat.com - redac@defnat.com

Directeur de la publication : Bernard Norlain - Tél. : 01 44 42 31 92

Secrétaire général : Jacques Mourgeon - Tél. : 01 44 42 43 72

Rédacteur en chef : Jean Dufourcq - Tél. : 01 44 42 31 90

Rédacteur en chef de l'édition anglaise : Mike Storey - Tél. : 01 44 42 31 90

Rédacteur en chef de l'édition russe : Olivier Védrine - Tél. : 01 44 42 31 90

Assistante de direction : Marie-Hélène Mounet - Tél. : 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction : Pascal Lecardonnel, Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé

Abonnements : Éliane Lecardonnel - Tél. : 01 44 42 38 23

Administration du site *Internet* : Paul Laporte - Tél. : 01 44 42 31 91

Conseiller de rédaction : Olivier Kempf

DL 76271 - 3^e trimestre 2011 - ISSN: 2105-7508 - CP n° 1014 G 85493 du 9 septembre 2010

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex

Illustration de couverture : M^{me} Marie-Christine Pirot (Dicod)

Le temps de la décision

Conjuguer l'urgence, la gestion du quotidien et l'anticipation à l'heure de la complexité

Les élèves de l'École de guerre, de l'École nationale d'administration et de l'École des Hautes études commerciales ont souhaité appréhender le temps de la décision : les situations auxquelles ils seront confrontés articulent le temps court de la réaction dans l'urgence, le temps long de la stratégie et le temps cyclique du fonctionnement des institutions démocratiques et économiques. Cet ouvrage est le fruit du colloque qu'ils ont organisé en commun.

Nos partenaires

THALES



MBDA
MISSILE SYSTEMS



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale, la **Revue Défense Nationale** assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale lui permet de participer activement au renouvellement du débat stratégique français et à sa promotion en Europe et dans le monde

www.defnat.com