

ENTRE ORDRE ET CHAOS

Lorsque ce numéro de juin de la revue *Futuribles* sera publié, un nouveau gouvernement devrait avoir été constitué en France. Quelles qu'en soient sa couleur politique et sa composition, je forme l'espoir qu'il n'oublie jamais que, comme l'écrivait Alexis de Tocqueville, « un pouvoir central, quelque éclairé, quelque savant qu'on l'imagine, ne peut embrasser à lui seul tous les détails de la vie d'un grand peuple. [Que] la force collective des citoyens sera toujours plus puissante pour produire le bien-être social que l'autorité d'un gouvernement ¹. »

À cet égard, je rappellerai également volontiers avec quelle persistance Michel Crozier a souligné que « toute organisation moderne repose de plus en plus sur la bonne volonté de ses membres, sur leurs capacités d'adaptation et d'innovation, sur leur aptitude à coopérer entre eux. [Que] plus une organisation est complexe, moins elle peut fonctionner en se contentant de faire appliquer des règlements, plus elle doit compter sur la coopération de son personnel et plus elle doit s'efforcer d'obtenir la participation consciente de celui-ci à l'effort commun ². »

Que signifie tout cela ? Cela veut dire assurément que, pour reprendre

encore Michel Crozier, « on ne change pas la société par décret », que l'on ne saurait imposer par la force, la loi, les règlements, des transformations qui, aussi nécessaires qu'elles puissent être, exigent de plus en plus une adhésion pleine et volontaire de la population. Cela ne signifie pas assurément qu'il convient à chaque instant et en toutes circonstances d'en référer à l'opinion publique, à ses penchants, à son humeur, et a fortiori de laisser jouer les uns contre les autres les corporatismes de toutes sortes dont on connaît le pouvoir en France.

S'appuyer sur la mobilisation collective des citoyens ne signifie pas que l'on cède à chaque instant aux mouvements de la rue, aux sondages d'opinion, voire qu'on en appelle, toutes affaires confondues, au référendum. S'appuyer sur la force collective des citoyens ne veut pas dire non plus qu'il faut laisser faire tout et n'importe quoi, que l'on peut désormais aisément se dispenser de l'État. Cela veut dire qu'il incombe désormais à ce dernier de savoir concilier deux fonctions essentielles : celle d'être le garant de l'ordre et du bien public ; celle en même temps de favoriser par tous les moyens le goût d'entreprendre, d'innover, d'expérimenter, en bref de créer le cadre le plus pro-

1. TOCQUEVILLE Alexis (de). *L'Ancien Régime et la Révolution*. Paris : Gallimard, 1952 et 1953 (1856).

2. CROZIER Michel. *La Société bloquée*. Paris : Le Seuil, 1970.

pice à la mobilisation de toutes les intelligences et énergies humaines.

Ces deux missions peuvent paraître contradictoires. Comment tout à la fois maintenir l'ordre et encourager le désordre, libérer les énergies et les canaliser ? Le dilemme n'existe que lorsque l'administration prétend tout réglementer, n'agir que par la contrainte, vouloir tout prévoir, tout superviser. Agissant de la sorte, elle bride toutes les initiatives, tend en tout domaine à vouloir imposer sa loi, pratique à l'encontre de laquelle — ne nous leurrions pas — nos contemporains s'élèveront tout naturellement avec une violence croissante, que ce soit en incendiant les voitures, en délocalisant leurs activités, ou de manière plus ordinaire encore en se soustrayant de mille façons aux règles du jeu collectif.

Quel que soit le gouvernement, qui très vite mesurera les limites de son pouvoir (y compris celui d'imposer par la force des changements), il aura besoin de pouvoir s'appuyer sur la capacité des Français à entreprendre, à innover, à se mobiliser autour de projets collectifs à différents niveaux. Cela implique une prise de risques, notamment celui de rétablir une confiance mutuelle entre ce qui fut appelé, à un moment donné, la France d'en bas et celle d'en haut, le peuple ordinaire et ceux que l'on désigne comme formant l'élite de la nation.

Au régime de la peur, il convient de substituer le goût du risque, à une situation de paralysie et à l'inquiétude ambiante, il convient de substituer une dynamique de changement mue par l'appétit d'entreprendre et l'espoir de

réussir dans un monde ouvert et exigeant. Assurément, il y aura de la casse et des abus, des échecs et des ratés. Stimuler l'esprit d'initiative, encourager l'entrepreneuriat sous toutes ses formes, implique certainement qu'aux innombrables facteurs freins soient substitués des éléments moteurs, que le droit à l'échec soit reconnu et que des filets de sécurité soient instaurés. Qu'enfin on reconnaisse, avec Ilya Prigogine, que « le meilleur modèle de l'ordre n'est pas le cristal parfait — où rien ne bouge — mais la turbulence où un très grand nombre de particules se comportent avec une cohérence globale ³ ».

Un grand nombre de chefs d'entreprise, au fil des années, ont compris que les méthodes de management d'hier, très largement inspirées de l'antique distinction entre « ceux qui pensent et ceux qui vivent », et conférant aux premiers l'exercice exclusif de l'autorité, ne sont plus efficaces aujourd'hui. Que le vrai talent d'un dirigeant réside désormais davantage dans sa capacité à agir comme catalyseur de toutes les intelligences, comme orchestrateur plus que gouverneur.

Je ne pense pas que l'on puisse diriger un État comme on dirige une entreprise, mais les gouvernants feraient bien de s'inspirer néanmoins de cette logique qui, seule, permet de concilier le nécessaire développement des capacités de chacun avec la non moins indispensable mise en cohérence collective. Bonne chance donc aux nouveaux élus pour qu'ils fassent preuve de l'audace nécessaire à la révolution culturelle qui s'impose.

Hugues de Jouvenel, 3 mai 2007

3. PORTNOFF André-Yves. « L'ordre des turbulences ». *Science et technologie*, n° 19, octobre 1989.