

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2001)

RÉFLÉCHIR EN VINGT LANGUES

par

Pierre CALAME

Président de la Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme

Séance du 23 avril 1998

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinatt

En bref

Selon la Fondation Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, le monde actuel est confronté à une crise de relations entre les hommes, entre les sociétés, entre les hommes et la biosphère. L'idée est née de créer une *Alliance pour un monde responsable et solidaire* qui permettrait d'organiser une concertation mondiale, sous la forme d' "états généraux de la planète" prévus pour l'an 2000. Pierre Calame raconte comment l'Alliance travaille à transformer cette utopie presque extravagante en réalité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pierre CALAME

L'*Alliance pour un monde responsable et solidaire* est un processus engagé depuis à peu près quatre ans, à partir d'un travail préliminaire mené par le groupe de Vézelay et soutenu par la Fondation Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH), dont je suis le président.

La Fondation pour le Progrès de l'Homme : indépendance et durée

La FPH est une fondation suisse, totalement indépendante, qui vit des revenus du patrimoine de son fondateur Charles Léopold Mayer. Elle a commencé par être un bailleur de fonds comme beaucoup d'autres, c'est-à-dire par financer divers projets de développement à travers le monde, jusqu'au moment où, au début des années 1990, nous avons décidé de revoir son orientation, en nous posant la question suivante : au lieu de faire ce que tout le monde fait, comment utiliser au mieux les deux privilèges - rares - dont nous disposons, l'indépendance et la durée ?

Dès 1983 nous y avons répondu ainsi : nous devons nous lancer dans les entreprises dont ceux qui ne bénéficient pas de la même indépendance ne peuvent pas se charger, et nous devons nous centrer sur les *questions* et non sur les *actions*, les actions étant ponctuelles et en quelque sorte "périssables", les questions étant structurelles et donc "éternelles". Mais à partir de 1990 cela nous a aussi conduits à abandonner le soutien des projets de développement ponctuels au profit de programmes à beaucoup plus long terme. Cela représentait une mutation importante. L'extraordinaire succès des projets de développement dans le monde des ONG, au cours des dernières années, n'a pas grand chose à voir avec les besoins réels de la coopération. Il s'explique en grande partie par le fait que c'est là le seul moyen pour les conseils d'administration, qui ne peuvent pas suivre au jour le jour les activités de leur ONG, d'exercer un peu de pouvoir : le conseil choisit le projet qui va être soutenu, fixe des objectifs, et fait évaluer les résultats deux ans après.

Le monde de la coopération ressemble ainsi à celui de la haute couture, avec d'un côté énormément de cousettes - les bailleurs de fonds -, de l'autre des clients très rares, très riches et très versatiles - les présumés "bénéficiaires" - ; les "courtiers du développement" vont à Bruxelles comme les courtiers de la mode vont au Sentier, voir comment se porte le projet de développement pour la prochaine saison : plutôt court, plutôt long, plutôt indigène, plutôt urbain ou rural, plutôt écologique...

En optant pour le lancement de programmes à long terme, nous avons fait un choix qui place notre conseil de fondation dans une position beaucoup plus inconfortable : il peut fixer des orientations générales, mais non des objectifs précis, et il lui est très difficile ensuite d'évaluer l'impact réel du programme. Mais c'était le prix à payer pour que la Fondation puisse se consacrer aux ambitions que son indépendance et ses garanties de durée lui permettaient de s'offrir.

Le progrès en question

Dès 1982, nous nous étions alors concentrés sur la question suivante : comment se fait-il que, alors que nous n'avons jamais été aussi savants ni aussi capables de maîtriser la nature qu'aujourd'hui, nous soyons pourtant aussi démunis devant les défis de plus en plus lourds qui s'accumulent pour l'humanité ? Comment faire pour que cet énorme gisement de savoir et de puissance soit vraiment mis au service du progrès de l'homme ?

En 1986, deux personnes qui se posaient la même interrogation, Michel et Callioppe Beaud ont suggéré à la Fondation l'idée suivante : on a le sentiment qu'autrefois, face aux grands défis posés à la conscience de l'humanité, s'élevaient un certain nombre de voix individuelles, les Gandhi, les Camus, ou encore les personnalités qui ont lancé la construction de l'Europe, alors qu'aujourd'hui, le monde semble étrangement silencieux ; à défaut de grandes voix individuelles, ne pourrait-on pas faire entendre de petites voix collectives ?

C'est sur cette idée que s'est constitué ce que nous avons appelé le groupe de Vézelay, qui réunissait des scientifiques, des historiens, des philosophes, venus d'Europe, d'Afrique et du Canada, c'est-à-dire, à cette époque, essentiellement des francophones ; ce groupe a travaillé pendant plusieurs années en collaboration avec des experts, auxquels, avec l'appui de la Fondation, nous avons demandé des synthèses.

Des outils intellectuels et institutionnels inadaptés

La première conclusion à laquelle le groupe est parvenu est que notre monde traverse trois crises fondamentales, qui sont du reste profondément liées entre elles : une crise des relations entre les hommes, une crise des relations entre les sociétés, une crise des relations entre l'homme et la biosphère.

Il s'est également dégagé que les outils intellectuels et institutionnels dont nous disposons pour affronter ces crises sont largement inadaptés.

Par exemple, tout notre système juridique est centré sur la notion de responsabilité individuelle ; mais qu'en est-il quand c'est collectivement que l'humanité est responsable de dysfonctionnements graves ? Il faudrait inventer une nouvelle vision de la responsabilité.

Autre exemple : l'élaboration de la pensée sur la science est encore aujourd'hui complètement enracinée dans des prémisses de l'Unesco, ou encore de l'Association internationale de l'Université, qui datent de la fin des années 1940 ou du début des années 1950, et qui font de la "liberté de chercher" un des corollaires des droits de l'homme ; les intérêts économiques des grandes multinationales se trouvent ainsi systématiquement justifiés au nom de l'affirmation de la liberté individuelle.

Dernier exemple, concernant la gouvernance : l'essentiel de nos régulations internationales sont construites au niveau des États-nations ; mais la mondialisation entraîne un changement d'échelle, et il est clair que les négociations interétatiques sont désormais largement insuffisantes. Quel type de gouvernance mondiale mettre en place ?"

Vers des "états généraux de la planète"

Face à l'ampleur de ces questions, notre petit groupe de Vézelay s'est trouvé un peu perplexe et démuni...

L'idée s'est alors fait jour que la première urgence était d'organiser une concertation mondiale. À l'heure actuelle, elle se fait généralement sous forme de conférences interétatiques ; mais cette formule semble avoir trouvé ses limites.

Le Sommet de la Terre de 1992 a été très instructif à cet égard : d'un côté les États menaient un processus de négociation très largement diplomatique et fondé essentiellement sur la prise en compte des intérêts nationaux ; d'un autre côté se déroulaient des forums d'ONG et des rencontres de scientifiques. Même si les motions qui ont été finalement adoptées représentent un pas en avant, on voit bien que cet outil est inadapté à la nature et à l'envergure des problèmes qui se posent.

Les actions traditionnellement menées par les ONG ne nous paraissent pas davantage appropriées à la situation. Ces actions consistent le plus souvent à lancer de grands slogans pour mobiliser les gens sur telle ou telle campagne bien ciblée, en jouant éventuellement sur l'émotionnel. On part ainsi d'idées globales pour agir localement, sans dire au juste qui émet ces analyses globales et sans préciser si la somme des actions locales sera à l'échelle du problème global. Nous estimons qu'il est indispensable de partir au contraire de la diversité des situations et des expériences locales, pour, ensuite seulement, remonter vers des analyses globales.

Cette prise en compte de la diversité des problèmes locaux nous paraissant être au cœur des enjeux de la gouvernance mondiale de demain, nous sommes parvenus à la conviction qu'il était temps de convoquer des "états généraux de la planète".

La plate-forme pour un monde responsable et solidaire

Pour approfondir cette idée, nous avons organisé, entre 1992 et 1993, sept rencontres "régionales" (Amérique latine, pays arabes, Amérique du Nord, Afrique subsaharienne, Europe de l'Ouest et de l'Est, Asie du Sud, Chine) qui ont touché environ trois cents personnes, et qui ont abouti, en septembre 1993, à la rédaction de la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*, par un groupe de soixante personnes issues de tous les horizons et de tous les continents.

Ce texte synthétisait les analyses menées depuis plusieurs années et appelait à la réunion des états généraux de la planète en l'an 2000. Il a été traduit en de nombreuses langues et a reçu un écho médiatique inespéré : il est beaucoup plus facile de diffuser un appel d'une page sur les sans-abri ou sur la sauvegarde des baleines qu'un texte d'une trentaine de pages sur les défis mondiaux. Par chance, le *Monde diplomatique* a accepté d'emblée de publier le texte en entier ; il a ensuite été imité par ses homologues étrangers (hollandais, arabe, italien, etc.). Les réactions que cette plate-forme a provoquées dans divers pays nous ont permis de vérifier que beaucoup de gens pensaient comme nous ; ce défaut d'originalité nous a paru être le gage le plus sûr du bien-fondé de notre entreprise.

Passer de la proposition à l'action

Après la publication de la plate-forme, des divergences sont apparues au sein du groupe de Vézelay, qui a fini par éclater. Certains considéraient que nous n'étions que des intellectuels, que nous avions fait ce que les intellectuels savent faire, c'est-à-dire des déclarations, et que nous ne pouvions pas aller plus loin.

D'autres, dont je faisais partie, estimaient - en raison même des idées que nous défendions - avoir la responsabilité de prendre en charge la suite à y apporter, et notamment l'organisation des états généraux dont nous avons lancé l'idée.

Vers une véritable concertation mondiale

Une fois prise la décision de tenter de relever ce défi d'une concertation vraiment mondiale, la première question qui se posait était de savoir comment conjuguer concrètement efficacité et représentativité : dans un groupe de dix personnes, il est facile de réfléchir, de débattre et de mettre en forme des idées nouvelles ; mais on ne représente pas la diversité. Pour y parvenir, il faut être deux mille, voire cent mille ; mais comment travailler ensemble quand on est aussi nombreux ? Comment éviter le double écueil d'une réunion de quelques privilégiés, qui, quelle que soit leur valeur personnelle, ne sauraient représenter l'infinie diversité du monde, et une grand-messe de quinze mille personnes, dont on ne voit pas vraiment les résultats concrets, à part une gigantesque dépense de billets d'avion et la célébration de l' "être ensemble" ?

En 1997, nous avons essayé de trouver un compromis en organisant une première assemblée mondiale qui a réuni à Sao Paulo cent cinquante représentants venus de cinquante pays ; pour éviter l'effet d'entonnoir qui consiste à se contenter de sélectionner quelques personnalités triées sur le volet et censées représenter leur pays, nous avons mis en place un dispositif assez complexe, qui associait à cette réunion mondiale six réunions régionales simultanées, en Inde, en Algérie, au Rwanda, en Espagne, en France et en Norvège, réunissant également cent cinquante autres personnes. Un lien Internet permettait aux participants des rencontres régionales de prendre part aux débats de l'assemblée mondiale.

Ceci supposait une organisation que nous avons dû inventer, et qui a été critiquable à maints égards, mais qui du moins offrait l'avantage de proposer un test en vraie grandeur de cette concertation mondiale que nous appelons de nos vœux.

Le problème des langues

L'un des problèmes majeurs rencontrés a été celui des langues, d'autant que, pour tendre vers une représentation conforme à la démographie mondiale, l'assemblée 1997 comportait 40 % d'Asiatiques.

Il faut savoir qu'en général, dans les conférences internationales, on trouve essentiellement des Américains, plus ce qu'il faut d'invités pour représenter le reste du monde, avec, entre autres, le Chinois de service : le continent asiatique est ridiculement sous-représenté. Comme les Américains sont majoritaires et s'expriment sans même ralentir le rythme de leur élocution, ceux qui ne parlent pas anglais sont complètement perdus.

Nous avons fait l'effort, pour notre part, de traduire simultanément tous les débats en trois langues différentes, le français, l'anglais, l'espagnol, ce qui d'ailleurs ne résolvait pas tous les problèmes : les délégués chinois, par exemple, parlaient uniquement l'anglais, et extrêmement mal ; ils se sont trouvés marginalisés.

Se posait également la question du niveau de compréhension des interprètes : un traducteur qui comprend les analyses portant sur l'éducation ne va pas forcément comprendre ce qui se dira sur l'évaluation technologique.

Il fallait, enfin, permettre aux membres des assemblées régionales de participer aux débats en temps réel, et pour cela, envoyer chaque jour, sur Internet, les comptes rendus traduits dans les trois langues, et recueillir les réactions : nous avons dû mettre en place, avec des moyens malgré tout relativement artisanaux, une véritable gare de triage de l'information.

Le prisme culturel

Au moment de la publication de la plate-forme, nous avons déjà eu à traiter cette question de la traduction, qui avait parfois donné lieu à de vrais conflits, notamment quand plusieurs traducteurs travaillaient ensemble : lorsque deux traducteurs n'étaient pas d'accord sur le terme à utiliser, comment faire ? Qui allait pouvoir donner la version officielle de l'Alliance ? Personne, bien entendu.

Mais les traducteurs ne sont pas seuls en cause : le vrai problème est celui de la définition de concepts qui sont liés à l'histoire culturelle de chaque peuple.

Le terme "états généraux", par exemple, ne signifie absolument rien pour un Chinois ou pour un Arabe, ni même, à la limite, pour un Suisse, même s'il est francophone. Le terme "alliance" renvoie systématiquement, pour les Chinois, à l'idée d' "alliance militaire", à moins d'utiliser un terme qui évoque plutôt le "clan familial". La notion d' "alliance" telle que nous l'entendons se fonde en fait sur notre culture judéo-chrétienne : faut-il imposer cette culture au monde entier ?

Dans le même ordre d'idée, le choix de l'an 2000 comme date des états généraux de la planète a également été à l'origine d'un grand débat : les Chinois ont une fois de plus dénoncé notre terrorisme occidental-chrétien ; d'autres, qui en fait utilisent le même calendrier que nous, en profitaient pour exiger que leur culture propre soit prise en compte ; d'autres encore, au nom de l'efficacité, refusaient qu'on consacre du temps à ce débat. Par chance, les Indiens sont venus à notre secours en nous informant que dans leur cosmogonie, la période de l'an 2000 est une période clé de grande mutation ; du coup, cela redevenait acceptable.

Les Américains, eux, ne voulaient pas entendre parler du terme "solidaire", chargé pour eux d'une inspiration communiste ou trotskiste. Quant aux Musulmans, ils sont choqués par l'idée

selon laquelle l'homme, du fait du développement des sciences et des techniques, serait désormais responsable de son destin : seul Dieu fixe le destin !

Ces difficultés nous ont conduits à mettre sur pied, pour la préparation de l'Assemblée des Citoyens de la Terre - expression préférée à celle d'États Généraux pour les raisons qui viennent d'être évoquées -, un dispositif qui n'était pas prévu au départ, le chantier "Tour de Babel" ; l'un des alliés a proposé de réunir l'ensemble des traducteurs de la plate-forme pour voir avec eux quels étaient, de leur point de vue, les concepts fondamentaux de leur culture qui étaient absents du débat, et inversement, les concepts de la plate-forme qui leur avaient paru intraduisibles dans leur langue.

Affronter la complexité

Une autre difficulté, perçue dès 1990, consistait à savoir comment aborder la redoutable complexité des problèmes qui se posent dans le monde actuel, et comment éviter de retomber dans les slogans simplistes habituels, qui nous paraissaient insuffisants.

Nous en sommes venus à l'idée de privilégier trois approches différentes, qui permettent d'assurer la prise en compte de cette complexité : une approche par les *lieux*, une approche par les *milieux*, une approche par les *questions*.

Les lieux, c'est tout ce qui concerne le géo-culturel, les problèmes qui se posent aux différents territoires ; les milieux, sociaux ou professionnels, ce sont les différents points de vue qui se construisent à partir d'une position dans la société, femmes, jeunes, agriculteurs, chefs d'entreprise, etc. ; les questions, enfin, ce sont toutes les mutations que nous avons à envisager dans le domaine des valeurs, de la science, de l'éducation, de l'économie, de la gouvernance...

Chacune de ces approches finit nécessairement par croiser les deux autres, ce qui entraîne des recoupements, voire des redites ; en même temps, ce n'est qu'en les associant toutes trois qu'on peut s'assurer de couvrir réellement tout le champ de la complexité.

Gérer l'ampleur des débats

Au total nous avons retenu, pour l'assemblée 1997 de l'Alliance, environ trente thèmes différents, tels que les sols, l'eau, le tourisme, l'agriculture durable, l'écologie industrielle, les marchés financiers, l'éducation, la recherche de valeurs communes, la forme de la gouvernance mondiale, etc. Comment traiter trente thèmes dans une conférence de cinq jours, en trois langues, réunissant cinquante nationalités différentes ?

La solution a consisté à considérer cette conférence comme une occasion donnée aux participants de faire l'effort, très difficile, d'élaborer une synthèse de l'état des réflexions sur ces sujets dans leur pays ou dans leur réseau. Échanger des idées, c'est facile ; analyser des problèmes, c'est facile ; mais formuler à propos de chaque question les deux ou trois propositions clef pour le siècle prochain, on n'a jamais envie de s'y risquer !

C'est pourquoi nous nous sommes obligés à rédiger trente-cinq textes portant sur ces différents thèmes. Certains d'entre eux montrent simplement que sur tel ou tel sujet, nous sommes encore complètement nuls ! D'autres, au contraire, mettent en évidence des avancées collectives.

Gérer l'"imaginaire" de l'assemblée

Je ne m'étendrai pas sur des détails triviaux comme la prise en charge des invités, de leurs billets, de leurs visas, des hôtels, etc., pour des gens venant de cinquante pays différents. Ceux qui se sont déjà occupés de ce type d'entreprise savent que c'est une tâche extrêmement lourde.

Mais ce qui est peut-être encore plus compliqué à gérer que l'aspect matériel, c'est l'*imaginaire* de ce type de rencontre.

Les organisateurs brésiliens avaient conçu l'Assemblée 1997 selon le modèle des rencontres d'éducation populaire, avec une très grande obsession du participatif ; ils avaient donc prévu de consacrer une demi-journée entière, sur les cinq jours de la rencontre, à faire des dessins ensemble sur de grands panneaux. Les délégués indiens, qui avaient fait trois jours de voyage pour aller au Brésil, n'ont pas vraiment apprécié : ils n'étaient pas venus pour dessiner !

La musique et le côté festif tiennent également une grande place dans la culture des Brésiliens ; ils ont donc organisé des fêtes tous les soirs, rejoints par les Américains qui avaient apporté leurs guitares et chantaient "*we love each other*", tandis que d'autres s'énermaient en demandant à quel moment au juste on allait travailler.

En ce qui concerne la forme des débats proprement dits, chacun venait également avec sa propre culture et ses propres représentations. Pour les Américains, le fonctionnement d'une assemblée de ce genre est clair : il s'agit d'une succession d'exposés qui sont suivis d'une ou deux questions ; on explique à la fin qu'on est parvenu à un consensus, que, du reste, tout le monde connaît d'avance. Pour nous, un tel dispositif est sans intérêt : il faut qu'il y ait une réelle élaboration en commun, et c'est ce que nous nous sommes efforcés d'obtenir. Mais ceux qui avaient l'habitude de savoir, dès le départ, où ils allaient, étaient angoissés par le flou qu'entraînait ce travail en commun, et dénonçaient la mauvaise organisation de la rencontre.

Le métabolisme d'une organisation

Ce qui me passionne dans toute cette aventure, c'est de considérer l'Alliance comme un être vivant, un être qui évolue, qui s'adapte à son milieu, et dont on peut analyser et comprendre le métabolisme. Ceci vaut d'ailleurs pour toutes sortes d'organisations. Les entreprises, par exemple, se sont beaucoup transformées depuis le développement des réseaux. Les liens de partenariat entre les entreprises et les sous-traitants sont devenus parfois plus importants que les rapports entre deux services internes à une même entreprise. En revanche, au moment même où ces liens nouveaux se développent dans le secteur économique, entraînant la disparition progressive des notions d'intérieur et d'extérieur, les institutions politiques, syndicales et même associatives paraissent être en crise. On sent ainsi une aspiration très largement partagée, que ce soit dans le secteur économique ou dans le secteur non marchand, à trouver de nouvelles manières de se relier collectivement, dont nous devons découvrir les règles de fonctionnement .

Le temps de la structuration

L'invention de ces nouvelles formes de "reliance" ne peut se faire que progressivement, par tâtonnements et par un apprentissage collectif ; d'où la nécessité, pendant la première phase d'un processus, de conserver une très grande souplesse et même de préserver un côté assez informel. Certaines décisions gagnent à être prises très tôt ; d'autres à être prises le plus tard possible : en prenant une décision trop tôt, on risque de fossiliser le processus et de créer un frein au développement ultérieur ; de plus, ce qui aura été décidé par le petit noyau initial risque de ne pas convenir à l'ensemble du groupe.

C'est pourquoi, lors d'une assemblée de l'Alliance qui s'est tenue en 1996 à Barcelone, alors que de très nombreux participants demandaient la création d'une structure et l'adoption de statuts, j'ai résisté de toutes mes forces, avec toute l'impopularité que cela supposait (beaucoup considéraient que je n'agissais ainsi que pour conserver le pouvoir), parce qu'il me semblait que ce n'était pas encore le moment : beaucoup de participants étaient issus d'associations ou de syndicats, et fonctionnaient selon les références propres à ce type d'organisation ; le risque, à mes yeux, était de voir se mettre immédiatement en place des bureaux, des comités Théodule, etc.

Aujourd'hui, je pense que l'Alliance a suffisamment mûri : nos grands "mythes fondateurs" sont désormais bien ancrés, et nous avons progressivement fait l'apprentissage de quelques règles simples de l' "être ensemble". Nous pouvons sortir de ce que j'appelle le "processus

instituant” pour entrer dans le “processus institué” en nous donnant une structure et un pilotage collectif, qui nous permettront d’aller de l’avant.

Nous allons donc adopter prochainement une structure qui s’articulera en quatre grands organes : un conseil chargé de garder la mémoire de l’Alliance, des textes fondateurs, des principes originels ; un comité stratégique chargé de recueillir les différentes perspectives, de les confronter les unes aux autres, de les communiquer à tous ; un comité chargé de l’organisation de l’assemblée 2000 ; enfin, une équipe chargée d’assurer la médiation et la gestion des conflits : une aventure comme celle dans laquelle nous nous sommes lancés suscite en effet des passions très vives, et les passions génèrent des conflits bien plus violents que les intérêts économiques !

DÉBAT

Une inspiration huguenote ?

Un intervenant : *Je suis frappé par la parenté entre votre entreprise et celle des fondateurs de la Réforme : leur repoussoir était le catholicisme romain, avec sa langue unique et sa hiérarchie centralisatrice ; tous leurs efforts ont consisté à donner plus de place aux spécificités locales, tout en s’appuyant sur un texte commun, la Bible. Encore fallait-il traduire ce texte dans les différentes langues, et c’est là que les problèmes ont commencé : lorsque quelqu’un dispose de la Bible dans sa propre langue, il l’interprète à sa façon ; c’est pourquoi la Réforme est, aujourd’hui encore, émiettée en plus de deux cent cinquante affiliations différentes, rien qu’aux États-Unis.*

L’autre aspect de cette parenté entre la Réforme et votre démarche, c’est votre étonnant cursus : vous êtes polytechnicien et ingénieur des Ponts, c’est-à-dire que vous comptez parmi les plus "romains" des ingénieurs : ceux qui bâtissent des ponts et des aqueducs. Or Luther, aussi bien que Calvin, ont commencé par être des dévots : il n’y a que les dévots qui puissent devenir hérésiarques !

Pierre Calame : Sans doute saviez-vous aussi que j’étais protestant ?

Int. : *Je l’ignorais !*

P. C. : Vous m’avez donc percé à jour : mes références culturelles sont bien huguenotes. Je n’avais jamais pensé à faire le lien – chacun de nous est évidemment le plus mal placé pour se "décoder" lui-même – mais je vois en effet plusieurs rapports entre cette culture protestante et quelques-unes des caractéristiques de la Fondation : le fait de se sentir très libre par rapport aux pouvoirs institutionnels, l’attention portée aux spécificités locales, l’importance accordée au livre...

Int. : *Pour ma part, je vois un autre rapport avec la Réforme : la notion de pureté, qui est, selon Max Weber, l’une des raisons de l’infini fractionnement du monde protestant ; chacun aspire à la pureté, s’estime plus pur que les autres, et par conséquent évite de se mêler à eux. N’êtes-vous pas guettés par cette obsession de la pureté et donc par la tentation de vous fractionner ?*

P. C. : L’avenir le dira, mais je ne le crois pas. Personnellement, j’ai toujours été frappé par le fait que beaucoup d’ONG adoptent une conduite d’échec, précisément parce qu’elles sont trop sensibles à cette notion de pureté : elles veulent se battre pour des causes pures. Or gagner, c’est risquer d’avoir à gérer des choses complexes, et donc de se compromettre ; il est par conséquent plus prudent pour elles de s’organiser pour perdre. Quant à nous, nous voulons résolument gagner.

Réalisme et idéalisme

Int. : *Mais n'y a-t-il pas un décalage entre l'ampleur de vos ambitions, qu'on attendrait plutôt d'une instance comme l'ONU, et, malgré tout, la petite taille de votre Fondation ?*

P. C. : On m'interroge souvent sur cette question de la démesure de nos ambitions, et on me qualifie d'idéaliste. J'ai l'habitude de répondre que tout est, ici encore, affaire de mots ; en l'occurrence, il s'agit de définir ce qu'on appelle au juste *réalisme* et *idéalisme*. Pour moi, le réalisme consiste à prendre le monde tel qu'il est et à se demander ce qu'on peut faire, même si on est ridiculement petit par rapport à l'ampleur des problèmes, pour améliorer ce monde-là. L'idéalisme, en revanche, c'est réduire le monde à ce qu'on est soi-même, et sous prétexte qu'on est petit, n'entreprendre que de petites choses. Cela étant, je ne dis pas que nous ne sommes pas, parfois, pris de vertige.

La force des petits

Mais par ailleurs, je crois qu'il faut, paradoxalement, être petit pour se lancer dans les chantiers les plus gigantesques : les grandes institutions subissent tant de contraintes, tant de pressions, qu'il y a certains dossiers qu'elles ne peuvent tout simplement pas ouvrir. Il faut être tout petit comme nous pour s'offrir le luxe d'un vrai culot. Sans compter que dès qu'une institution devient trop importante, elle est obligée de découper à l'infini ses domaines de réflexion et ses champs d'action ; or si le défi actuel est celui de la *reliance* entre les gens et entre les questions, il est clair qu'une grosse institution, avec un découpage sectoriel trop poussé, n'est absolument pas adaptée.

La priorité à l'expérience

Enfin, le fait de donner résolument la priorité au partage des expériences est une démarche plus originale qu'on ne pourrait le croire, et qui nous ouvre des perspectives réellement excitantes.

Il y a quelques mois, nous avons par exemple mené à terme une conférence interafricaine qui consistait à réunir, autour de problèmes urbains, à la fois les élus locaux, les services techniques des villes et la population ; cette conférence a débouché sur une déclaration qui a d'ores et déjà été reprise par d'autres collectivités locales. Cela peut paraître modeste, mais c'était la première fois que ces personnes-là avaient la possibilité de construire une parole ensemble, de se rencontrer : personne n'y avait jamais pensé ! Des multitudes de spécialistes occidentaux sillonnent tout le continent africain, mais comme par hasard, il n'y a jamais d'argent pour permettre aux Africains de se rencontrer entre eux et de discuter sur de vraies questions, en se contentant de leur fournir un minimum de méthodes de travail pour qu'ils puissent, par exemple, mettre en forme leurs conclusions.

Je vous donnerai un autre exemple, également africain. En 1994, juste après les massacres qui ont eu lieu au Rwanda, nous avons été sollicités par le nouveau gouvernement et l'association des droits de l'homme rwandaise pour travailler à la construction de la paix. Notre idée a été la suivante : la seule chose à faire après un drame si horrible, c'est d'inciter les autorités rwandaises et les associations locales à essayer d'identifier quels sont les défis qui se posent pour rétablir la paix ; pour notre part, nous nous sommes bornés à leur proposer de leur apporter l'expérience d'autres pays qui avaient connu des situations de guerre civile et avaient eu à reconstruire un État. Des gens de tous les continents et de tous pays (Salvador, Zimbabwe, Cambodge, Colombie, etc.) sont donc venus au Rwanda témoigner de leur expérience, avec une règle déontologique, celle de l'alternance de la parole : une fois que les gens extérieurs au Rwanda avaient raconté leur expérience, avec ses réussites et ses échecs, la parole revenait aux Rwandais, et seuls les Rwandais pouvaient s'exprimer sur leur propre pays et s'expliquer entre eux. Le Président du Burundi, qui a entendu parler de ce dispositif, vient de nous demander de faire la même chose chez lui : cela prouve que ce type de démarche correspond à un vrai besoin.

Donner la priorité aux champs d'expérience communs

Int. : *L'importance que vous accordez avec raison à la question de la langue me rappelle une réflexion de Pascal Lamy, lorsqu'il était directeur du cabinet de Delors à la commission européenne ; selon lui, un des gros problèmes de l'Europe tenait justement à ce que, la barrière des langues empêchant une véritable construction politique, les pays de la communauté s'étaient repliés sur le "plus pauvre langage commun" qu'est le langage économique.*

Pour résoudre en partie cette difficulté linguistique, certains ont d'ailleurs proposé - et je rejoins ici l'importance que vous accordez également au partage de l'expérience - que les représentants des différentes assemblées nationales se réunissent autour de champs d'expérience communs, qu'il s'agisse du problème de l'eau, des problèmes urbains, ou encore des problèmes d'aménagement du territoire. Nul doute que si l'on ne parlait jamais d'un thème que sous l'angle de l'expérience concrète des différents interlocuteurs, cela permettrait d'élaborer un vocabulaire commun, et de créer ainsi la possibilité d'un véritable dialogue. J'ai appris par exemple qu'au Japon, l'eau est une notion profondément liée à celle de solidarité ; si l'on veut parler de solidarité avec des Japonais, il sera probablement plus efficace de le faire à travers cet exemple de l'eau qu'en se plongeant dans des dictionnaires ou en interrogeant des interprètes.

P. C. : Je partage entièrement cette analyse ; l'Alliance, en mettant en place des chantiers sectoriels, a d'ailleurs cherché à procéder de la façon que vous décrivez. Par exemple, lorsque nous abordons la question du sol, nous savons que ce ne doit pas être uniquement sous l'angle du droit d'accès aux sols ou des techniques d'entretien de la fertilité ; il faut, plus fondamentalement, comprendre quels sont les modes concrets de rapport au sol dans chaque culture, pour identifier les enjeux les plus profonds de cette question. Cela va des pratiques les plus quotidiennes et les plus humbles, aux représentations portées par les différentes religions.

C'est dans le même esprit que nous avons lancé une "bibliothèque interculturelle du futur" qui consiste, pour chaque grande question, à demander à au moins deux auteurs venant de deux continents différents de développer leur pensée sur ce thème. Nous sommes déjà en train de produire une dizaine d'ouvrages, dont un sur l'eau, un sur le développement, un autre encore, qui est en préparation et qui est très attendu, sur la citoyenneté et la démocratie, auquel des Chinois vont participer.

Comment se procurer un Chinois ?

Int. : *Vous avez critiqué les Américains qui se procurent "le Chinois de service" ; mais vous, comment faites-vous ?*

P. C. : Il n'existe évidemment pas de répertoire dans lequel trouver le chef d'entreprise ou l'intellectuel dont vous avez besoin. Au départ, nous avons utilisé l'annuaire de la Fondation, ce qui nous a naturellement conduits à avoir pour interlocuteurs des "biculturels", des gens qui d'une certaine façon n'appartenaient véritablement à aucune des deux cultures : notre premier "Chinois de service" était un étudiant très remarquable, qui préparait une thèse de philosophie sur Heidegger. Aujourd'hui, par un chaînage progressif, nous sommes en dialogue avec des bouddhistes, des confucianistes, ou encore, depuis peu de temps, avec l'association des maires de Chine. Mais il est évident qu'un réseau qui ne date que de quatre ans présente de nombreuses failles et reste fragile.

La référence française

Int. : *Quel rôle joue la référence française dans cette entreprise ? Je rencontre souvent des étrangers qui, voyant le contexte international, ont tendance à dire "et alors, que fait la France ?". La France et les États-Unis sont les deux seuls pays qui aient un projet mondial, non ?*

P. C. : La référence française est à la fois précieuse et encombrante. Les autres peuples voient la France comme un lieu historique de pensée de l'universel, et sont d'ailleurs un peu déçus qu'elle joue systématiquement le jeu des grandes puissances et ne s'intéresse aux relations internationales que pour autant que cela concerne le Japon ou les États-Unis. En revanche, sans employer nécessairement la formule américaine sur l'"arrogance française", on nous reproche souvent de nous conduire de façon assez autoritaire.

Mais ce qui, par-dessus tout, retient l'attention à l'heure actuelle, c'est la construction de l'Europe : que la France et l'Allemagne, après s'être affrontées de façon aussi dure, soient devenues les piliers de l'Europe, est une chose qui fascine le monde entier.

L'émergence de " sages "

Int. : *Vous avez évoqué la mise en place d'un "conseil de médiation" ; je crois qu'un tel dispositif ne fonctionne que lorsqu'un certain nombre de valeurs sont partagées ; mais étant donnée la diversité culturelle que vous avez évoquée, sur quelles valeurs communes ce dispositif de médiation peut-il s'appuyer ?*

P. C. : Il y a quand même certaines valeurs partagées qui constituent le fondement même de l'Alliance, celles notamment qui sont réunies dans la plate-forme dont je vous ai parlé. Mais il me semble que le conseil de médiation devra fonctionner d'une façon encore plus simple. Nous avons remarqué que dans toutes les sociétés on trouve des "sages" qui n'ont aucune autorité judiciaire, mais que chacun consulte en cas de crise, et à qui l'on se rapporte pour régler les conflits. Dans les bidonvilles, c'est souvent une femme, dont tout le monde reconnaît le dévouement. En fait, plus que des valeurs partagées, ce qui compte, c'est cette reconnaissance de la valeur personnelle du "sage" en question : un mélange de vertu, de sagesse, de bonté, et aussi de bon sens. Nous en avons conclu qu'il y avait quelque chose d'universel dans ce dispositif, et que nous pouvions donc l'adopter, nous aussi.

Créer des rites ?

Int. : *Une façon plus efficace de résoudre une partie de vos conflits ne consisterait-elle pas à être un peu moins obsédés par les mots, par le fait d'élaborer des idées communes, et à faire un peu plus de place aux rites ? Lorsqu'on accomplit un geste tous ensemble, ça va déjà beaucoup mieux !*

P. C. : Oui, mais le rite ne se décrète pas, car il pose un problème tout bête mais essentiel : celui de l'authenticité. Quand il n'y a pas d'authenticité, ça sent le "truc", et c'est pire que si l'on ne faisait rien. Au Brésil, en 1997, l'authenticité était là, et du coup il était difficile de "résister" au rite. Par exemple, lors des journées de préparation de l'assemblée, qui se déroulaient, il est vrai, en petit comité, on commençait tous les matins par une chose que j'aurais trouvée parfaitement grotesque en toute autre circonstance : une chanson de gestes ! Les organisateurs brésiliens avaient par ailleurs attaché une grande importance au fait de créer un logo et de fabriquer des T-shirts ; il se trouve que ce logo va sans doute devenir celui de l'Alliance, mais on ne décide pas qu'un rite va fonctionner ou non : on le vit ou on ne le vit pas, il "prend" ou il ne prend pas !

Présentation de l'orateur :

Pierre Calame : Président de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme.
Membre fondateur de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire.

Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées.

Auteur de "*L'État au cœur, Mission Possible*" et "*Un territoire pour l'homme*".

Diffusion août 1998