



## Le défi central de la gouvernance : concilier stabilité et capacité d'adaptation

**La gouvernance, socle et quille de la société. Stabilité des rapports au pouvoir. Exemple de la France : de la royauté à la monarchie républicaine. Le défi d'adaptation à de nouvelles circonstances : ex de la Chine ou de l'Égypte. Le placage de modèles importés en décalage avec la société : ex de l'Afrique. Les modèles d'ajustement lent : le parallèle avec l'architecture et l'émergence de « savoirs constitués » par adaptation entre techniques, modes de vie, et conditions économiques ; « l'art de bien bastir pour toutes sortes de revenus ».**

Aujourd'hui, on va parler de la crise de la gouvernance, de la place du temps qui passe dans cette crise, et de ses implications sur la nouvelle manière de concevoir la gouvernance. Que la gouvernance soit en crise à de multiples niveaux, c'est devenu une banalité. Les journaux en sont pleins (crise du politique, crise de la démocratie, crise de la gouvernance mondiale, incapacité à faire face collectivement aux changements climatiques, incapacité à se mettre d'accord sur la régulation du système bancaire). On sent bien un peu partout qu'il y a une tension entre la gouvernance héritée du passé et les défis à aborder. Je l'ai déjà évoqué en parlant du phénomène général de décalage dans nos sociétés, entre des institutions et des systèmes de pensée qui évoluent lentement et des réalités qui, elles, évoluent beaucoup plus vite. Ce décalage est particulièrement visible dans le domaine de la gouvernance et en même temps, disons-le, particulièrement difficile à résoudre. Pourquoi ? Tout simplement parce que l'on attend de la gouvernance, du système de gestion de la société, des choses contradictoires. D'un côté, la gouvernance, l'administration, l'Etat, le mode de fonctionnement, le droit, sont une quille de la société. On attend de la gouvernance de ce point de vue d'être stable. C'est un point de repère. Pensez tout simplement à ce qui se passe quand cette stabilité disparaît, quand on se met à multiplier les lois, les règlements qui se contredisent mutuellement, qui ne donnent aucune certitude, aucun point de repère stable pour les entreprises, pour les particuliers et plus généralement qui désorientent la société. C'est vrai, on attend de la gouvernance la stabilité. C'est un repère essentiel dans la société. Et c'est d'autant plus vrai que derrière les institutions, il y a des réalités culturelles beaucoup plus profondes. Par exemple, des rapports au pouvoir. On parle, vous le savez, assez souvent à propos de la France de monarchie républicaine. Et c'est vrai. Et ce n'est pas dû à la question de savoir si les constitutions donnent plus ou moins de pouvoirs au Président de la République. C'est beaucoup plus profond que ça. On voit comment, d'une certaine manière, l'Etat français a pris le relais des bureaux du Roi. Le peuple s'est substitué au Roi. Mais d'une certaine manière, si vous comparez par exemple avec l'Europe du Nord, vous voyez des signes de révérence vis-à-vis des détenteurs de l'autorité publique qui feraient sourire dans d'autres démocraties en disant : mais enfin attendez, on n'en est quand même plus au temps de la royauté. C'est très lent, l'évolution de la perception des rapports de pouvoir. Et en même temps, on attend de la gouvernance d'être capable de gérer les défis effectifs de la société qui, eux, bougent. Il faut assumer cette tension entre stabilité et nécessité d'évoluer. Ce qui est le plus visible aujourd'hui bien entendu, c'est le retard pris sur les réalités et les dangers que ça fait courir à la société. Si on se replonge dans l'Histoire, on voit bien en parlant de l'Égypte ancienne ou de la crise de la Chine à partir du XVIII<sup>ème</sup> et surtout du vingtième siècle, comment l'incapacité d'une société à adapter ses modes de gouvernance à des réalités nouvelles aboutit finalement à l'éclatement, à la destruction, à l'appauvrissement de la société. Ce défi est particulièrement fort aujourd'hui, mais n'est en rien nouveau. D'une certaine manière, *on peut dire que cette capacité des sociétés à combiner les deux vertus contradictoires qu'on attend de la gouvernance, à savoir la stabilité et l'adaptation, c'est le problème numéro 1 des sociétés d'aujourd'hui.* On ne peut pas le résoudre en important des modèles venus d'ailleurs. L'exemple le plus dramatique aujourd'hui est celui de l'Afrique dont les indépendances se sont faites dans le cadre des Etats-nations hérités des anciennes puissances coloniales, ce qui aboutit et on le voit en Centre-Afrique, on le voit au Mali, on le voit dans bien d'autres endroits, à des institutions dans lesquelles la société ne se reconnaît pas. Il est vital, certes

de pouvoir s'inspirer d'exemples venus d'ailleurs. On n'est jamais trop intelligent. On n'est jamais trop attentif aux exemples venus d'ailleurs quand il s'agit d'un problème aussi difficile que la gouvernance. Mais en même temps, il faut que les solutions soient inventées par chaque société en fonction de sa propre réalité culturelle. Alors, comment faire ? Dans une société en évolution lente, on peut parler d'ajustements progressifs. Je prendrai volontiers le parallèle avec l'architecture. Un grand architecte américain Christopher Alexander a écrit, il y a une cinquantaine d'années, un livre sur la théorie de la forme où il montrait comment les systèmes d'architecture, les modèles sont le fruit d'une adaptation confrontant les techniques constructives, les moyens disponibles, les usages. Et dans ce cas, on peut évidemment s'émerveiller et on le fait souvent quand on visite la ville classique, de cette espèce d'harmonie qui semble s'en dégager, sans toujours réaliser quels sont les secrets de fabrication de ça. Les secrets de fabrication de ça, on les retrouve dans les livres d'architecture du dix-septième siècle ou du dix-huitième siècle. On parlait de « l'art de bien bastir ». L'architecte n'était pas un artiste, il était avant tout quelqu'un qui possédait l'art de bien bâtir et donc des formes et techniques qui étaient adaptées. C'est aujourd'hui ce qu'on aurait envie de faire dans le domaine de la gouvernance. Malheureusement, et là encore le parallèle avec l'architecture est très net, quand les systèmes techniques évoluent très vite, quand l'ampleur des problèmes évolue très vite, quand la société évolue très vite, nous n'avons plus cette solution de l'ajustement lent. L'ajustement lent a comme caractéristique, j'aurais envie de dire, d'être presque inconscient. Personne n'est en train de se dire : j'ajuste. Ça se fait progressivement par petites touches dire. Quand il s'agit d'engager des adaptations beaucoup plus radicales, cette méthode de l'ajustement lent ne fonctionne plus. On est donc amené à s'interroger sur la manière de concevoir une gouvernance à nouveaux frais, une gouvernance adaptée aux nouveaux défis. ? Et cela va de la gouvernance territoriale à la gouvernance mondiale.

