

**Article translated from English into French  
by Guerrand-Hermès Foundation for Peace**

**GLOBAL RECONSTRUCTION  
14 avril 2005**

**INTERVIEW de AKIO MATSUMURA**

Par Nancy Roof

**Note de l'Editeur :**

La reconstruction de l'après-guerre au Japon a tellement marqué Akio Matsumura qu'il a passé sa carrière à construire des ponts entre les peuples de tous les continents et de toutes les cultures. Dans les années 1970, il a rejoint le Population Fund des Nations Unies et a passé plusieurs dizaines d'années dans le comité mondial, notamment comme conseiller à plein temps du Secrétaire Général au Programme de Développement des Nations Unies, la deuxième plus importante agence des Nations Unies.

En collaboration avec Mikhail Gorbachev, il s'est investi dans la première levée de fonds pour la Croix Verte Internationale. A cette occasion, il est devenu Secrétaire Général de l'organisation et a travaillé en étroite collaboration avec le Gouvernement des Pays-Bas conduit par le Premier Ministre Lubbers, qui a investi dans le fonds et accordé un secrétariat officiel à La Hague.

Akio a reçu le prix « Genius Grant » de la Fondation MacArthur et en a utilisé le bénéfice à la création du Global Forum of Parliamentary and Religious Leaders, l'un des plus célèbres groupes pour le développement du dialogue entre les responsables politiques et religieux. Ce groupe a été un instrument de développement personnel pour beaucoup de responsables nationaux de part le monde.

Tout au long de sa carrière, il a réuni les inconciliables : Arafat et Rabin, le Gouvernement Chinois et le Dalai Lama, et bien d'autres. Il n'y a pas de mot pour décrire son unique talent : quelque chose au-delà de la médiation, émanant du respect qu'il inspire, authentique, c'est un vrai citoyen du monde.

Cet interview, développant son travail et les tendances mondiales actuelles, a été menée par Nancy Roof en février.

*NR : je voudrais commencer cet interview en vous demandant de consacrer juste dix minutes à nous parler de vous*

Bien, lorsque j'étais jeune homme, j'ai été traversé par un courant puissant. J'avais 18 ans, l'âge critique des jeunes gens pour la compétition et pour l'entrée à l'université. Je suis tombé malade et j'ai été hospitalisé trois mois. Cette expérience à l'hôpital a été bouleversante et m'a donné une leçon : je n'avais pas choisi de tomber malade. J'en suis venu à me dire que seulement 1 % de ma génération avait peut-être eu cette expérience à un moment aussi important de sa vie. En d'autres termes, seulement 1 % avait un avantage sur les 99 % de mes amis qui n'avait pas vécu cette expérience. Ce constat m'a ouvert l'esprit pour l'avenir, et m'a fait me demander pourquoi nous étions toujours en compétition. Quel est ce besoin de rivaliser si notre destin est déjà fixé ? Et je suis devenu plus que fataliste.

J'ai donc pris plus conscience de la valeur de l'individu, en opposition à la tradition japonaise qui a créé une société fortement consensuelle. Comment nous voyons-nous ? Quels sont nos points forts et nos points faibles ? Nous devons comprendre les deux faces de nous-mêmes, connaître la face cachée. Mon intérêt pour la culture a grandi. Et quand vous vous intéressez à la culture, vous réalisez que la religion fait partie du lot.

A 34 ans, en 1976, à Londres, après avoir fortement médité sur les trois points suivants :

- 1) n'est-il pas vrai que notre vie est réglementée par deux lois : les lois du politique et les lois religieuses ?
- 2) qui est responsable de la guerre ?
- 3) quel est le chaînon manquant à l'ONU ?

je suis parvenu à la conclusion que ces trois points étaient liés aux leaders politiques et religieux.

Nous devons considérer la condition humaine sous ses valeurs matérielles et spirituelles, voir le pratique et le spirituel, le court et le long terme. C'est la composante fondamentale du développement humain. J'ai décidé de profiter du 40<sup>ème</sup> anniversaire des Nations Unies en 1985 pour fonder le Global Forum of Spiritual and Parliamentary Leaders.

Cela n'a pas été une mince affaire d'appliquer cette théorie. Comment mettre de côté les egos des chefs politiques et religieux ? Comment encourager la dimension spirituelle sans avoir le débat dogmatique ? Comment encourager la participation personnelle des leaders en tant qu'engagement individuel ? Pour tous, c'était le plus grand défi.

Voilà la question essentielle : il y a plus de 23 ans, j'ai fait un discours à l'ONU. J'ai prédit un nouveau type de confrontation pour le 21<sup>ème</sup> siècle. Durant le 20<sup>ème</sup>, les guerres ont reposé sur les idéologies politiques. La capitulation du Japon, celle de l'Allemagne, vos colonies – dans tous les cas, reddition ou pas, tout était dans la main des entités politiques.

Dans le nouveau type de confrontation auquel nous devons faire face, les problèmes politiques, ethniques et religieux représentent des conflits beaucoup plus compliqués que la simple idéologie politique. Savoir comprendre clairement la nouvelle situation de ce siècle est l'essentiel que je souhaite aux responsables économiques. Aucune solution-miracle sauf le développement de relations personnelles dans les régions clés et la reconnaissance de la richesse des cultures dans leur diversité. L'image publique des entreprises et de leurs dirigeants seront considérées comme des éléments importants par les consommateurs.

*NR Les hommes politiques l'ont-ils compris ?*

Les hommes politiques l'ont compris. Les chefs religieux aussi. Les scientifiques aussi. Beaucoup d'autres encore. Mais pas les décideurs économiques car ils restent étroits d'esprit.

J'ai donc décidé de rencontrer les plus hauts dirigeants du monde des affaires, - d'ailleurs qui n'ai-je pas rencontré-, qui pourraient me faire part de leurs observations sur ce que je voulais mettre en route.

On m'a suggéré de rencontrer le Dr Robert Lee, co-fondateur de Lee Hecht Harrison, une des plus grandes firmes de consulting en management international des USA.

Je lui ai dit : « Dr Lee, aujourd'hui nous avons 2 heures d'entretien. Je vous exposerai mes idées pendant une heure ; j'arrêterai dans une heure exactement. Puis, vous me poserez les questions que vous voulez pendant la deuxième heure, de votre point de vue d'homme d'affaires ? Ma question est de savoir si mes concepts et mes buts pourraient s'appliquer au monde des affaires ou pas. C'est ma question de fond. ».

A la fin de mon heure, il m'a dit : « Mr Matsumura, dans ma vie » -il a 75 ans et c'est un grand professeur- « j'ai rencontré des milliers de présidents de sociétés. Mais je n'ai jamais rencontré une seule personne comme vous qui ait deux atouts.

« Premièrement, je n'ai jamais rencontré quelqu'un comme vous, qui ait, dans le monde entier, des contacts horizontaux avec les meilleurs du domaine politique, religieux, scientifique, artistique et des organisations internationales et des Nations Unies.

« Deuxième point également important, « dit-il » j'ai travaillé pendant des années avec l'idée que la dimension spirituelle et culturelle, sans le dogme religieux, devait être considérée quand on traitait d'affaires touchant les hommes. Ce concept sera encore plus nécessaire maintenant particulièrement aux USA. Il est de plus en plus impératif que le monde économique comprenne ce concept pour le développement de l'humanité. »

Arrivé là, j'ai décidé de voir si je pouvais apporter mes services à un décideur en tant que conseiller diplomatique pour trouver des solutions qui transcendent les affaires, les nations, la culture et même le spirituel. Dans la plupart des régions du monde, la solution est là où tous ces domaines se rejoignent. Il n'y a qu'en Occident que nous considérons les choses sous leur aspect strictement matériel.

Au moment où le monde entre dans le XXIème siècle, le cœur des rapports économiques s'est déplacé des transactions elles-mêmes vers l'éthique, les valeurs et la spiritualité. L'économie est devenu un monde dans lequel la culture et les valeurs spirituelles ne sont pas seulement admises, mais sont devenues la pierre angulaire dans la bonne marche des affaires. Je crois que je peux servir de guide et de médiateur sur ce chemin aussi bien qu'un gouvernement ou une OGN.

« Donc, du point de vue des affaires, il y a deux points importants », dit Monsieur Lee, « le rapport horizontal et le concept spirituel, ce dont l'Amérique a maintenant spécialement grand besoin. »

Je lui répondis « en termes pratiques, qu'entendez-vous par là ? »

Il répondit « Mettons que la Shell ou Intel investisse d'énormes montants, plusieurs centaines de millions de dollars, en Inde, ou au Nigeria, par exemple. Elles recrutent les meilleurs des experts économiques, pour planifier la stratégie de ces investissements. Néanmoins, ces experts auront une connaissance limitée de la réaction du marché local. »

« Donc, les décideurs prévoient toujours des troubles ça et là, parce qu'ils ne voient pas toutes les faces du problème. Ils n'ont aucune idée de la situation locale. Présentez votre projet en trouvant le chaînon manquant entre la stratégie de l'entreprise, le but des dirigeants et le point de vue local. Si quelqu'un peut réunir ces trois points, alors son investissement sera solide.

« Parallèlement, quand une société investit en Inde, elle fait appel à beaucoup de salariés locaux et peut se dire « nous avons déjà un expert sur place ». Mais ceci n'est pas sur le même plan que celui sur lequel communique Mr Matsamura. Même au plus haut échelon, la parole ne sera sincère. Mais vous, Mr Matsamura, vos liens reposent sur le concept même de la relation. Les populations locales n'hésiteront pas à vous faire part franchement de leurs aspirations ou de leurs dénis, c'est-à-dire de ce que l'Amérique n'entend pas. »

« C'est pour cette raison que vous pouvez voir le chaînon manquant du point de vue du marché et du point de vue stratégique. C'est pourquoi vos liens horizontaux vous révéleront le chaînon manquant, que des centaines d'experts n'auront pas pu mettre à jour ».

La première fois que j'ai rencontré Monsieur Mark Moody-Stuart, Président de la Royal Dutch/Shell pour l'inviter à la conférence régionale sur l'Asie Centrale, à Konya en Turquie, en 1997, nous avons eu la conversation suivante :

« Monsieur Moody-Stuart, il est bien évident que vous n'avez pas besoin de nous lorsque vous souhaitez rencontrer les représentants des pays d'Asie Centrale. Vous passez des accords pétroliers avec les chefs d'état. Toutefois, les difficultés éventuelles ne viennent pas des gouvernements, mais des populations locales de la région où vous extrayez le pétrole. Ces populations ne sont pas nécessairement d'accord avec leurs responsables locaux qui sont en affaires avec la Shell. La Shell, avec ses US\$ 185 millions de dollars de revenus, n'a pas le pouvoir de faire s'asseoir les communautés locales à la table des négociations. Nous, nous n'avons pas le pouvoir financier, mais nous pouvons demander à ces communautés locales, de religions et d'origine diverses, de venir discuter du développement économique de leur région. C'est notre différence : à chacun son savoir. Le consensus économique est crucial pour développement humain. »

*NR : la vraie question est : quel en est le bénéfice pour les investisseurs économiques ?*

Je dirais : j'ai une admiration énorme pour votre pays, qui est à l'extrême opposé du mien. Le Japon a le sens de la tradition et du développement consensuel, et une haute idée de l'engagement pris. Ce que votre pays n'a traditionnellement pas du tout, car il mise sur la capacité de l'individu. C'est à 180 ° de notre pensée. Mais il y a du bon des deux côtés. L'Amérique mise sur un fonds solide, ce que mon pays ne fait pas. Sa faiblesse est l'ignorance – l'ignorance du reste du monde. Peut-elle, en tant que super-puissance, rester dans cette ignorance ? Voire. Mais, cela révèle une ignorance fondamentale du reste du monde.

*NR : votre expérience est internationale depuis de nombreuses années, non seulement par vos charges auprès de l'ONU, mais grâce vos voyages, les liens que vous avez établis et les accès que vous avez*

Ce que je voudrais dire aux Américains, c'est que vous devez considérer et comprendre un nouveau type de confrontation. Si vous ne le comprenez pas, on va à la catastrophe économique. Cela n'a rien à voir avec la Première et la Seconde Guerres Mondiales, ce n'est pas une guerre idéologique. Il s'agit d'un conflit ethnique/religieux, d'un nouveau type. Il faut intégrer la notion culturelle/spirituelle. Sinon, d'énormes disparités s'installeront. Je crois fermement que les choses peuvent changer et avancer grâce aux individus. Le concept doit venir de la personne et non de l'institution.

Les tabous traditionnels ne peuvent être transcendés que par l'individu. Je peux bien ne pas représenter un Japonais classique, ni un bureaucrate des Nations Unies. Je cherche en permanence le sens du spirituel.

*NR : vraiment ?*

Mon défi est donc d'inspirer les décideurs économiques pour qu'il mette en place un mode de direction et une image publique de qualité. Par exemple, le nouveau président d'une société-major décide de créer un poste de conseiller diplomatique pour participer aux réunions sur le développement stratégique de ses marchés en Inde. Le public verra en lui un nouveau type de leader, soucieux des attentes spirituelles et culturelles et prêt à construire un consensus. Grâce à cette innovante façon de diriger ses affaires, les consommateurs auront aussi l'image d'une meilleure qualité de ses produits. C'est cette image que les responsables économiques doivent donner de leurs sociétés. C'est cela qu'on appelle les Relations Publiques. Le public prend conscience des efforts de ce nouveau dirigeant pour comprendre son siècle, et non pas le siècle passé. C'est comme cela que je le vois.

*NR : comment voyez-vous, face aux dirigeants politiques, le rôle des investisseurs pour contribuer à un monde meilleur ou à un monde plus harmonieux et en paix ? Il existe une grande controverse à ce sujet. Qui des deux groupes sera le leader du Troisième Millénaire ?*

Je ne vois pas de solution-miracle, qu'il s'agisse du Président des Etats-Unis, du Secrétaire Général de l'ONU, ou de quelque autre, pour apporter une réponse à cette nouvelle sorte de conflit que j'ai pressenti il y a 23 ans. Je n'ai jamais prévu la catastrophe du Trade Center. J'ai simplement ressenti un phénomène, une tendance, une nouvelle forme de conflit. En effet, je crois en l'énergie tectonique. Le comportement humain a déjà produit de l'énergie volcanique, émise par les êtres humains eux-mêmes : ces mêmes êtres qui, maintenant, ne peuvent pas l'arrêter. Il n'y a que Dieu.

Dans les quatre ou cinq millions d'années de notre histoire humaine, il n'y a pas eu une seule année où le monde n'ait été en paix. D'une certaine façon, la guerre a été avec nous beaucoup trop longtemps, et le temps de la paix n'existe pas. Mais par-dessus tout, pour moi, l'essentiel relève de l'attitude, la façon dont on se comporte. Le comportement induit le ressenti. Quand vous percevez mal les choses, quoi que vous disiez, même si vous utilisez exactement les mêmes mots, personne n'acceptera de les entendre. On ne peut pas persuader les hommes avec de la théorie. L'émotion humaine ne relève pas de la théorie. L'émotion humaine est tout simplement l'émotion humaine.