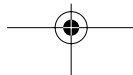
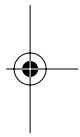
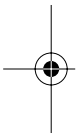




## Table des matières

<b>Préface</b> .....	<b>9</b>
<b>Prologue – De l’indignation à l’action</b> .....	<b>15</b>
<i>L’indispensable indignation</i> .....	17
<i>L’indispensable engagement</i> .....	23
<b>1. Brisons le « métro-boulot-dodo » !</b> .....	<b>29</b>
Il n’y a pas de fatalité .....	29
Jouons la carte humaniste des réussites durables .....	31
<i>Favi : la personne au cœur de l’entreprise</i> .....	32
<i>Doublet S.A. : le bonheur, facteur de productivité</i> .....	38
<i>SAS Institute : « Mon capital sort tous les soirs »</i> .....	41
<i>Costco : un triomphe de la vertu</i> .....	45
<i>Irizar et De Sangosse : deux victoires du capital patient</i> .....	48
Choisissons le bon sens intelligent .....	52
<i>Les clients comme ressource</i> .....	52
<i>La désobéissance subtile quand l’organisation demeure taylorienne</i> .....	55
Refusons la myopie mortifère de dirigeants ignorants et court-termistes .....	58
<i>La Révolution de l’intelligence reste méconnue</i> .....	58
<i>La contamination « taylorique » est toujours à l’œuvre</i> .....	61
<i>Des causes immatérielles continuent à pousser au déclin</i> ...	66
<i>Des dirigeants s’acharnent à construire leurs propres meurtriers</i> .....	69





— Aux actes citoyens ! —

Construisons les conditions de la rénovation.....	72
<i>L'importance des proximités : on relocalise !.....</i>	72
<i>L'importance des interactions : l'effet réseau .....</i>	75
<i>L'importance de penser système :</i>	
<i>la richesse de la complexité.....</i>	83
Chassons trois tendances fatales à terme.....	92
<i>Le marché perverti en Veau d'or.....</i>	92
<i>Nous ne sommes pas des marionnettes interchangeables ....</i>	95
<i>Arrêtons le hold-up spéculatif sur la Société .....</i>	98
Reconstruisons notre tissu d'entreprises .....	102
<i>Sept questions pour une Renaissance... pas qu'industrielle</i>	102
<i>Exploitions la donne numérique .....</i>	108
<i>Exploitions la confusion créatrice des médias .....</i>	109
<i>Exploitions le numérique pour interagir et collaborer .....</i>	111
<i>Fortifions-nous en multipliant nos collaborations .....</i>	113
<i>Vendons avant de produire .....</i>	115
<i>Investissons mieux pour une croissance</i>	
<i>plus profitable à tous.....</i>	117
Exigeons une politique industrielle pour la France et l'Europe	118
<i>On attendait Thomson, c'est IBM qui vint.....</i>	119
<i>Des petits créent l'emploi, des gros raflent les aides .....</i>	120
<i>L'Europe, conservatoire de vieux grands groupes .....</i>	122
<i>Une Europe velléitaire et myope .....</i>	124

**2. Devenons tous des citoyens Web 2.0..... 129**

Saisissons les chances de l'esprit Internet.....	129
Exerçons nos pouvoirs numériques .....	131
<i>Notre nouveau pouvoir citoyen.....</i>	131
<i>Notre nouveau pouvoir de consommateurs et de salariés ....</i>	132
<i>Nos champs de liberté et création</i>	
<i>sur la Planète collaborative.....</i>	135
Utilisons Internet contre tous les Big Brothers.....	140
<i>Des outils de désinformation et de flicage .....</i>	140
<i>Des outils de résistance mondiale aux oppressions locales .</i>	143





Table des matières

**3. Ressuscitons autour de nous**

**la passion du savoir ..... 147**

C'est notre première urgence..... 147

Répondons la passion du savoir ..... 149

Devenons chacun toujours plus éducateur :

trois pistes de progrès ..... 155

*Revisitons les propositions de la Commission Thélot* ..... 155

*Approprions-nous et diffusons le « viatique »*

*pour la route de la vie*..... 157

*L'apprenance : comment s'enrichir du monde* ..... 170

*L'apprenance par-dessus les frontières* ..... 173

*Inspirons-nous d'une contribution originale*

*de l'enseignement libre*..... 175

Engageons-nous dans trois batailles citoyennes ..... 177

*La bataille de la lecture* ..... 179

*La bataille de la créativité*..... 184

*La bataille de la complexité* ..... 188

**4. Participons au développement**

**de notre propre territoire ..... 193**

Soyons des citoyens actifs de notre territoire..... 193

*D'incroyables différences de développement*

*entre bassins de vie*..... 193

*Chaque bassin de vie : un lieu où imaginer*

*et construire un avenir commun* ..... 195

Jaugeons la vraie richesse de notre territoire..... 197

*Qu'est-ce qu'une Performance territoriale globale ?* ..... 197

*En finir avec les « c'est la faute de l'autre »* ..... 199

*Développons notre richesse commune*..... 203

*Aux blogs citoyens !* ..... 209

Libérons l'imagination territoriale :

comment lancer le processus ..... 218

La méthode de la réflexion stratégique territoriale..... 220

*Anticipons* ..... 221





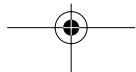
— Aux actes citoyens ! —

*Prenons en compte la complexité interne* ..... 223  
*Assumons la complexité externe* ..... 224  
*Mobilisons les acteurs* ..... 227  
*Prenons part à la réflexion collective :*  
*des idées au programme d'action* ..... 230  
 Veillons aux conditions du succès ..... 232  
*Changeons de lunettes* ..... 232  
*Assumons l'incertitude du processus de réflexion* ..... 234  
*Acceptons la différence des autres*..... 235  
*Enrichissons le projet de toutes les initiatives innovantes ...* 235  
*Émancipons-nous de l'àquoibonisme ambiant*..... 239

**5. Nos valeurs universelles sont nos atouts maîtres..... 241**

Un marché nécessaire mais perversi ..... 241  
 Un État indispensable mais malade ..... 245  
 L'État et le marché, c'est nous ..... 248  
 Pour conjurer les fatalités, les valeurs fortes de l'Europe  
 et de la République ..... 252  
*Contre la fatalité de l'argent roi*..... 252  
*Contre la fatalité du monde jungle* ..... 254  
*Contre la fatalité de la guerre des civilisations*..... 255  
*Contre la fatalité du déclin européen* ..... 259

**Notes ..... 263**

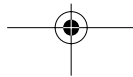


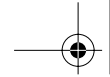


## Préface

Je suis heureux, flatté que deux auteurs aussi respectés que André-Yves Portnoff et Hervé Sérieyx m'aient invité à rédiger la préface de leur livre. Mais je reconnais que, outre l'amitié qui nous lie, nous partageons le même sentiment d'indignation au regard du retard que prend la France dans le monde et peut-être plus encore du fatalisme semblant caractériser nombre de nos concitoyens. Je ne pouvais en conséquence que m'associer au cri d'alarme qu'ils lancent ici, dans la droite ligne des travaux du groupe Futuribles. Ils entendent rappeler à leurs lecteurs que le déclin de la France n'est pas inéluctable, que l'avenir n'est pas prédéterminé, qu'il reste donc à construire. Mais que cela implique que les Français s'affranchissent de leur peur, sortent de leur torpeur et deviennent pleinement acteurs de la Renaissance qui s'impose.

D'aucuns manifestement doutent d'avoir ainsi quelque pouvoir de modifier le cours des choses. Souvent d'ailleurs, ils nous rétorquent qu'il s'agit d'un discours sympathique mais purement incantatoire, de belles paroles certes mais fondées toutefois sur une grande naïveté. Nous devons donc savoir gré aux auteurs d'apporter ici, au travers de nombreux exemples, la preuve que, au-delà des paroles, il y a des actes qui, à l'initiative de femmes et d'hommes, d'entreprises et





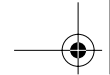
— Aux actes citoyens ! —

d'institutions, révèlent le pouvoir que chacun détient d'être véritablement artisan d'une nouvelle ère, à condition...

À condition, certes, de reconnaître que la scène mondiale est l'objet de profondes transformations sous l'effet de nouvelles puissances émergentes telles que les BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui viennent concurrencer, grâce à une abondante main-d'œuvre bon marché et de plus en plus qualifiée, les économies occidentales hier dominantes. Que, pire encore, nombre d'entreprises voyant en Orient se développer d'importants marchés, et y trouvant le moyen de produire à moindre coût, se délocalisent hors du territoire national ne laissant derrière elles que friches industrielles, chômeurs et territoires à l'abandon.

À condition de reconnaître que l'essor des nouvelles technologies, notamment celles de l'information et de la communication, a largement contribué au développement des interdépendances mondiales, au phénomène de dématérialisation, tout particulièrement de la finance, et à l'émergence d'une économie fonctionnant de plus en plus suivant une logique de réseau à l'échelle planétaire, de plus en plus déconnectée de la logique territoriale. D'où la faible efficacité des politiques publiques adoptées dans le cadre étroit des États, alors même que la montée de ces interdépendances ne s'est pas accompagnée de progrès symétriques d'instances de régulation et de gouvernance à l'échelle mondiale.

À condition aussi de reconnaître que, si tous ces changements s'accélèrent et créent un sentiment d'incertitude croissant, l'horizon temporel des acteurs se raccourcit ; que ceux-ci privilégient trop souvent le rendement à court terme

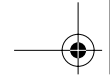


— *Préface* —

par rapport aux investissements d'avenir, les profits financiers qu'ils peuvent engranger plutôt que les mesures patientes et courageuses seules susceptibles d'assurer leur développement futur.

Ainsi l'Europe, et plus encore la France, apparaissent-elles tétanisées par les mutations profondes du monde contemporain : l'industrie et les emplois qui disparaissent, l'émergence d'une compétition mondiale sans merci risquant de mettre un terme à ce qui reste de leur ancienne suprématie, de menacer leur modèle de société, leur système de protection sociale, voire leurs valeurs fondamentales de liberté et de justice. Révélateurs à cet égard, le pessimisme des Français, leur peur de l'avenir, donc le fait d'y entrer à reculons en se crispant sur leurs habitudes et des schémas de pensée, des modes d'organisation et de management dépassés. Mais tout aussi révélatrice est leur propension à attribuer leur malheur et toutes les menaces qui, aujourd'hui, pèsent sur l'économie et la société, à des boucs émissaires extérieurs, chocs pétroliers, concurrence déloyale des pays émergents ou mondialisation.

Face à ce repli frileux, André-Yves Portnoff et Hervé Sérieyx nous invitent à reconsidérer les choses. Certainement pas en niant les menaces auxquelles nous sommes confrontés mais d'abord, en montrant en quoi nous sommes nous-mêmes très largement responsables de la situation parce que, endormis sur nos lauriers flétris, nous refusons de regarder l'avenir en face et de faire le tri entre ce qui est imputable à la dynamique de notre environnement extérieur et ce qui résulte de notre propre paralysie, elle-même conséquence d'une manière de voir et d'agir dépassée. Ensuite, ils s'attachent fort opportunément à nous démontrer que, confrontés à un



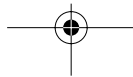
— Aux actes citoyens ! —

tel contexte, plutôt que de nous résigner à notre déclin, nous disposons de réelles marges de manœuvre pour réagir, entreprendre, innover à tous les niveaux.

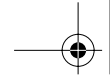
Ils ne se contentent point de le dire, ils le démontrent par des exemples choisis dans des territoires, des organisations, des entreprises, quelle que soit la nature de leurs activités dites traditionnelles ou modernes. Ainsi confirment-ils ce que Futuribles observe sur le terrain : que confrontées au même contexte extérieur et opérant dans le même secteur, des entreprises déposent leur bilan ou se délocalisent tandis que d'autres se développent avec succès ; que confrontés au même environnement national et international, des territoires s'effondrent tandis que d'autres sont prospères. Comment expliquer de telles différences qui sont encore plus saisissantes lorsqu'on compare les pays européens.

La réponse des auteurs est simple dans son énoncé mais la mise en œuvre de la stratégie qu'ils proposent n'implique rien moins qu'une véritable révolution culturelle dans la mesure où ce qu'il convient de changer ce sont nos modes de pensée et façons d'agir. Si leur livre témoigne de leur indignation, il montre aussi le moyen, qui est à notre portée : nous affranchir des clichés à la mode – tel le discours ambiant sur « l'économie de la connaissance » – et innover vraiment en pariant sur l'immense potentiel d'intelligence, d'énergies, de bonnes volontés, aujourd'hui très largement étouffé par des formes d'organisation et des méthodes de management stérilisantes, héritées d'une époque révolue.

Si le leitmotiv des auteurs est l'innovation, ils s'attachent à souligner que celle-ci ne saurait être uniquement technolo-





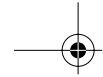


— *Préface* —

gique mais qu'elle doit se situer très largement au niveau socio-organisationnel, que le défi majeur en effet est de stimuler l'intelligence de tous à tous les niveaux, et pas seulement celle d'une élite supposée tout savoir mieux que les autres. N'est-ce là que pure démagogie ?

On pourrait le craindre s'il n'apparaissait ici la preuve que les entreprises et les territoires qui gagnent sont ceux qui ont su libérer, stimuler, encourager leur personnel et leurs habitants à s'exprimer, entreprendre, expérimenter. Ainsi redécouvre-t-on d'une certaine manière ce que nous enseignait déjà Alexis de Tocqueville lorsqu'il affirmait que « la force collective des citoyens sera toujours plus puissante pour produire le bien-être social que l'autorité d'un gouvernement [...] quelque éclairé et savant qu'on l'imagine »<sup>1</sup> ou encore Michel Crozier écrivant « 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 »<sup>2</sup>.

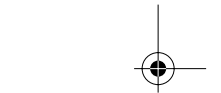
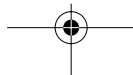
L'alliance, dans la conception et la rédaction de ce livre, de André-Yves Portnoff et Hervé Sérieyx, ne pouvait, dans le même ordre d'idée, que prendre la forme d'un vibrant manifeste pour opérer l'indispensable révolution dans nos manières de voir et d'agir, notamment pour revitaliser le tissu productif français, donner un nouvel élan à nos territoires et à la société tout entière. La stratégie qu'ils nous proposent, à partir de leurs expériences respectives de journaliste, d'auteurs, d'hommes d'entreprises, régulièrement investis également de responsabilité publique, comporte deux ingrédients majeurs : l'intelligence et la confiance. Aucune des

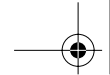


— Aux actes citoyens ! —

deux ne se décrète ou ne s'impose. L'une comme l'autre exigent simplement que l'on ait le courage de « parier sur l'homme » (selon la belle formule de Robert Jungk) car dans les hommes résident nos principales richesses et du bien-être social dépendent très largement nos performances économiques.

Hugues de Jovenel  
Directeur général  
Groupe Futuribles





## Prologue

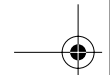
# De l'indignation à l'action

Face aux mutations du monde, les Français sont capables de s'émouvoir, de confronter de riches points de vue, pourvu qu'on leur en donne l'occasion. Qu'un homme intègre, ayant démontré par l'exemple de sa vie qu'il sait s'engager, crie « Indignez-vous ! »<sup>1</sup> et des centaines de milliers de personnes se précipitent dans les librairies, s'enthousiasment, prennent la parole. La vivacité des débats contradictoires suscités prouve qu'en France l'on ne se résigne pas aux désordres et injustices du monde et de notre société.

L'indignation constitue une réaction salutaire, un refus des situations sociales inacceptables, de l'émergence d'un pouvoir financier irresponsable, de l'imperium stupide de l'argent. Encore faut-il ne pas mériter les critiques du Général de Gaulle : « En France, on ressent ce qui manque plus que ce que l'on a » ; de Georges Elgozy : « Pour les Français, ne sont insupportables que les injustices dont on ne profite pas » ; ou pire, la cruelle sentence de Jules Renard : « Chez nous, ce n'est pas le tout d'être heureux, encore faut-il que les autres ne le soient pas. » Pour être féconde, l'indignation doit conjurer quatre périls qui toujours la guettent : l'imprécation stérile, la vindicte haineuse, la jalousie de classe, la compas-

---

1. Les notes sont reportées p. 263 et sv.



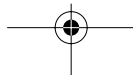
— Aux actes citoyens ! —

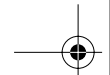
sion passive. L'indignation n'est digne que lorsqu'elle sait dépasser la simple catharsis pour conduire à l'action ceux qui se sont émus.

Pas d'indignation honorable sans engagement personnel, sans la résolution d'agir sur les causes de ce qui indigne. On ne peut se contenter de dire sempiternellement que c'est la faute des pouvoirs publics, des politiques, de la droite, de la gauche, des patrons, syndicalistes, banquiers, de Paris, de Bruxelles, des étrangers, de l'Autre... Là où l'on est, on peut toujours s'efforcer, par sa propre action, de transformer son petit bout de monde.

L'actualité récente montre combien, dans la complexité croissante des sociétés qui les rend de plus en plus fragiles et volatiles, l'action déterminée d'une personne peut engendrer rapidement des mutations systémiques. C'est ce qu'ont démontré, ces derniers mois, le tremblement de terre géopolitique suscité par Wikileaks et l'effet traînée de poudre du suicide, à Sidi Bouzid, de Mohamed Bouazizi. Bien sûr, nous n'appelons pas au dévoilement de tous les secrets d'État, ni n'encourageons l'immolation par le feu. Nous souhaitons souligner qu'aujourd'hui plus que jamais, nos volontés personnelles, nos décisions d'action peuvent contribuer, même modestement, à infléchir le cours des choses.

L'ambition de ce livre est d'aider concrètement, à partir d'exemples réels, chaque citoyen à devenir plus acteur dans quatre domaines privilégiés sur l'évolution desquels il lui est réellement possible de peser. Transformons nos entreprises pour dynamiser la création d'emplois et développer notre qualité de vie. Utilisons intelligemment le Web 2.0 pour





— De l'indignation à l'action —

maîtriser notre destin collectif de citoyens, parents, consommateurs, travailleurs, acteurs sociaux. Suscitons la passion du savoir qui seule peut fortifier le système éducatif et sa capacité libératrice. Participons au développement territorial pour que, dans notre petite fraction de monde, se multiplient activités, culture et plaisir de vivre ensemble.

***L'indispensable indignation***

Sommes-nous devenus des *Zauberlehrlinge* ? L'Apprenti Sorcier de Goethe, profitant de l'absence du maître sorcier, commande au balai magique d'aller quérir de l'eau à la rivière. Très vite, le balai échappe à sa volonté et, après avoir rapporté quelques seaux, il suscite un véritable tsunami que plus personne ne peut endiguer, d'où les cris terrifiés de l'apprenti : « *Arrête, arrête ! Car nous avons assez de tes services. — Ah ! Je m'en aperçois ! — Malheur ! Malheur ! J'ai oublié le mot. Ah ! La parole qui le rendra enfin ce qu'il était tout à l'heure ? Il court et se démène ! Ah ! Si tu pouvais redevenir le vieux balai ! Toujours de nouveaux seaux qu'il apporte ! Ah ! Et cent fleuves se précipitent sur moi.* »<sup>2</sup>

Comme l'Apprenti Sorcier, nous avons déclenché des forces formidables, merveilleuses et terrifiantes, que nous ne savons plus maîtriser. À une vitesse météorique, nous sommes propulsés vers une société à géométrie variable, en changement permanent, pas forcément voulue mais que nous avons suscitée et qui nous échappe. Pour vivre à l'aise dans cet univers tourbillonnaire et en reprendre progressivement la maîtrise, il nous faut apprendre le mouvement, la souplesse, l'innovation, l'anticipation ; dynamiter les habitudes, les bastilles,





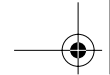
— Aux actes citoyens ! —

nous libérer du corset des routines et des idées reçues, conçues dans un autre temps pour un autre monde. Il nous faut imaginer !

Apprentis sorciers que nous sommes, les balais qui nous échappent sont légions. En France, nous avons laissé notre industrie partir en vrille ; elle ne représente plus que 16 % de notre PIB (produit intérieur brut) quand l'Allemagne, aussi soumise que nous aux contraintes de la mondialisation, a su la maintenir à 30 % de son propre PIB. Nous nous sommes démobilisés en pleine bataille de la compétitivité, nous avons opéré des choix stratégiques imbéciles, pratiqué une politique désastreuse de délocalisation. Nous avons cantonné l'innovation dans quelques domaines d'activité ; « Il ne s'agit pas d'investir dans les seuls secteurs de pointe, prévenait pourtant François Dalle, il faut mettre de la pointe dans tous les secteurs. » Tout cela a amorcé un terrible cercle vicieux : perte d'emplois, disparition de compétences, mais surtout affaiblissement de notre capacité de recherche et d'innovation ; le bureau d'études a besoin de la proximité de l'atelier tant la dialectique entre la conception et la réalisation, le concept et sa traduction opérationnelle, le prototype et la grande série constitue un irremplaçable accélérateur de progrès.

Autre balai fou dont nous n'avons plus la maîtrise, une démocratisation de l'enseignement que nous avons laissé partir à vau-l'eau sans l'accompagner de la rigueur exigeante qui aurait évité le triste constat de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) : aux tests qui mesurent le niveau des élèves de 15 ans des trente pays constitutifs, nous arrivons dans le peloton de queue pour la

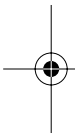


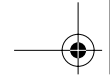


— De l'indignation à l'action —

compréhension des mathématiques, des sciences et de l'écrit<sup>3</sup>. En outre, comme si elle était aussi inéluctable que le cours des marées ou la neige en hiver, nous acceptons avec fatalisme l'arrivée annuelle sur le marché du travail de 130 000 jeunes inemployables qui, en s'ajoutant aux précédents, font grossir le stock d'une jeunesse en déshérence. Nous acceptons tout autant la croissance à 20 % de l'illettrisme et de la maïe lecture chez les 16-25 ans, et la conjonction, chez ceux-ci, d'une perte des repères, des codes sociaux et des mots. Or, c'est avec des mots que l'on pense : moins on a de mots, moins on pense. Nous souffrons que la violence s'installe à l'école, y remplace les indispensables relations de respect ; que l'université et le monde économique se parlent peu ou mal et que les jeunes, après de longues études, payent au prix fort, en difficultés accrues sur le marché de l'emploi, ce stupide refus d'échanger. Nous admettons qu'un nombre grandissant d'entreprises regardent avec frilosité et circonspection tout recrutement de jeunes. Nous acceptons la résultante de tout cela : un taux de chômage colossal des moins de 26 ans et, pour ceux qui trouvent du travail, des parcours durablement chaotiques et peu en rapport avec leurs espérances. Bref, nous acceptons peu à peu comme inévitable que les jeunes deviennent pour la société française un problème alors qu'historiquement ils avaient toujours été pour elle une solution.

Autre balai fou, cette puissance conquise grâce aux technologies, qui, exploitée sans discernement, transparence, anticipation suffisante, pourrait nous détruire. Avons-nous tiré toutes les leçons des désastres nucléaires depuis Tchernobyl en 1986 à ceux du Japon à Tokaï Mura en 1999, Fukushima



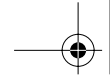


— Aux actes citoyens ! —

en 2011 ? Sommes-nous prêts à le faire ? Balais moins dramatiques mais présents au quotidien, pas assez domestiquées, ces merveilleuses TIC (Technologies de l'information et de la communication) ne sont-elles pas en train de prendre le pilotage de nos vies ? Moins on pense, plus on « communique ». Nous nous parlons tous, sans cesse branchés les uns sur les autres, nous ne nous quittons plus mais pour nous dire quoi ? Des banalités ? Accepterons-nous que les outils nous gouvernent ? Que faute de discernement, le rabot prenne le contrôle du menuisier, le pinceau du peintre, la voiture de son conducteur, Google, Facebook ou Twitter du fan d'Internet ? Comme, par nature, les outils n'ont ni esprit, ni cœur, ni âme, c'est de telles sujétions que leur imperium instille en nous si nous-mêmes renonçons à toute ambition. Comme l'information n'est pas la connaissance, que la réception de l'information n'est pas son appropriation et que la circulation de l'information n'est pas son partage, l'omniprésence des TIC nourrit trop souvent l'illusion commode que nous n'avons plus à prendre la peine de comprendre, d'apprendre, de réfléchir et d'assumer la responsabilité de nos propos et décisions.

Fol balai aussi, au pays de Colbert, cette décentralisation octroyée *a minima* par un État omniprésent, historiquement légitime et justifié tant c'est lui qui a créé la nation en France. Mais cette décentralisation ne permet pas à chaque territoire français de disposer de sa pleine liberté dans une Europe où quatre cents régions s'affrontent en libre concurrence pour attirer talents, investissements, emplois, centres d'excellence scientifiques, techniques, culturels. Cette décentralisation-croupion entrave chacun de nos territoires dans ses efforts





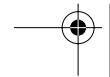
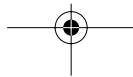
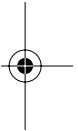
— De l'indignation à l'action —

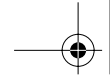
pour imaginer, mettre en œuvre les stratégies ambitieuses et innovatrices qui, seules, lui permettraient de valoriser ses atouts et, en particulier, d'inventer des activités créatrices d'emplois.

Cet autre balai dément, enfin, dont nous n'avons plus le contrôle, ce sont ces superbes systèmes de solidarité que nous avons créés, il y a plus de soixante ans, et dont, aujourd'hui, nous ne savons plus comment assurer demain le financement et la permanence. Systèmes conçus en un autre temps, dans le cadre d'une autre économie, pour un autre type de société, une démographie et des espérances de vie différentes ; les voici, dorénavant, percutés par de nouvelles conditions qui semblent rendre leurs coûts insupportables alors même que nous ne pouvons plus nous passer de leurs services et que la société du chacun pour soi nous montre, un peu plus chaque jour, ses limites mortifères.

Ce syndrome de l'Apprenti Sorcier, ce sentiment d'avoir perdu la maîtrise des éléments-clefs de notre destin, c'est en France qu'il semble être le plus aigu. Yann Algan et Pierre Cahuc, dans *La Société de Défiance*<sup>4</sup>, soulignent à quel point les Français paraissent avoir sombré dans un défaitisme irrémédiable et considérer que leurs problèmes sont devenus définitivement insolubles.

Nous doutons de l'Europe mais *Newsweek* titre *Why Europe will win*.<sup>5</sup> Coup sur coup, le *Herald Tribune* et le *Financial Times*, deux journaux qui tressent rarement des lauriers à la France, ont souligné que celle-ci était le pays européen qui avait le mieux traversé la crise grâce à la conjonction de ses amortisseurs sociaux et à la qualité, la

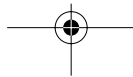
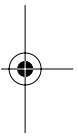


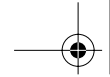


— Aux actes citoyens ! —

rapidité des décisions prises par ses gouvernants dès que s'était levée la tempête. Pourtant, une étude internationale nous apprend que les Français sont, dans toute l'Europe, ceux qui broient le plus de noir et sont les plus pessimistes sur leur avenir<sup>6</sup>, ce que confirme le Médiateur de la République, Jean-Paul Delevoye à l'occasion de son rapport annuel. La France, déclare-t-il, serait « fatiguée psychologiquement ».<sup>7</sup> Les commentateurs et analystes politiques décrivent également cette sorte d'anomie grise et de sinistrose généralisée qui semble s'être abattue sur notre territoire national. Le voyageur, qui circule dans nombre d'autres pays de l'Union européenne, n'y retrouve guère cette espèce de scepticisme amer, d'« aquoibonisme » fataliste, de perte de confiance collective dans l'avenir. Et pourtant, tous les voisins qui nous entourent auraient quelques raisons de se sentir plus malheureux que nous. En dehors de Londres, la Grande-Bretagne connaît des jours économiquement et socialement très difficiles ; l'économie espagnole est en chute libre ; l'Italie, avec des télévisions en majorité sous contrôle, peine à conjurer ses maux endémiques, un Sud en partie sous-développé, des mafias s'infiltrant partout ; la Suisse connaît de vrais problèmes de cohésion interne ; l'Allemagne vieillit et se dépeuple puisqu'elle ne fait plus d'enfants ; et la Belgique se demande toujours si elle existera encore l'année prochaine.

Cette angoisse si perceptible en France, ne s'agit-il pas de la peur qui nous saisit chaque fois que de profonds bouleversements métamorphosent à ce point nos environnements et perceptions que nous sentons venir la fin d'un monde, ce que nous prenons pour la fin du monde ? Il est vrai qu'elle est fantastique, l'actuelle aventure de la planète ! De nouveaux



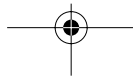


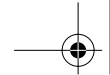
— De l'indignation à l'action —

géants économiques surgissent : la Chine en passe de devenir non seulement l'atelier de la planète, mais son bureau d'études, l'Inde commençant à en assurer le service informatique, un Brésil qu'on n'attendait plus entrant en scène. Quelque trois milliards de nouveaux acteurs font brutalement irruption sur le marché où dorénavant s'échangent des biens et services en constante mutation. Une multiplication colossale bouleverse les interrelations entre continents, pays, personnes via la révolution des technologies de l'information et des communications. Des rentes de situation et d'habitudes collectives séculaires sont remises en cause. Tandis que perdure l'imperium culturel momentané de l'Amérique, de nouveaux périls se profilent et grandit la conscience des dangers courus par notre Terre.

***L'indispensable engagement***

Une nouvelle donne aussi brusque, l'Histoire a déjà offert à l'Occident l'occasion d'en vivre d'autres, en particulier lors de la Renaissance. Comme aujourd'hui, notre monde connu était alors devenu, en quelques décennies, infiniment plus vaste, découvrant de nouveaux rivages qui transformaient ses perspectives. Jusque-là réduit à la Méditerranée, à la rive orientale de l'Atlantique et à la mythique Route de la soie, il s'enrichissait, dans la foulée folle des Grandes Découvertes, de contrées immenses aux cultures inconnues, ouvrant mille opportunités d'innovation et d'action que les siècles précédents n'avaient même pas laissé envisager. Et c'est précisément au moment où la perception du globe se bouleversait que s'inventait un outil de communication qui allait permettre





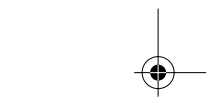
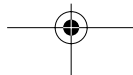
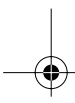
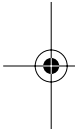
— Aux actes citoyens ! —

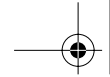
de réduire, en un saut qualitatif majeur, les distances dans les relations entre humains : l'imprimerie !

Nos deux époques se ressemblent : dans les deux cas, en très peu d'années, le monde devient à la fois plus gigantesque et plus relié, plus large et plus proche. Et la concomitance de ces deux mutations – hier les Grandes Découvertes et l'imprimerie, aujourd'hui la mondialisation du marché et les TIC – chamboule les situations acquises, les avantages compétitifs des différentes cultures, les modes de pensée, la hiérarchie des puissances, l'ordre établi. Ceux qui se cramponnent à l'ordre ancien, ses rites, normes, titres, routines, comforts, ses raisonnements (dé)passés, ratent tous les « futuribles », les futurs possibles que la nouvelle donne leur offre, cependant que de nouveaux acteurs, plus innovateurs, plus ambitieux, plus audacieux et rapides, moins ligotés par des habitudes, s'emparent des premières places dans les classements de la planète.

Souvenons-nous du Portugal, l'une des puissances leaders du quinzième siècle, point de départ de tant d'aventures maritimes vers les terres inconnues. Pour n'avoir pas su saisir les nouvelles chances offertes par un monde plus ouvert, ce pays aura été l'un des grands largués de cette époque. Il disparaîtra, pour longtemps, du palmarès des nations qui comptent, victime à son tour de l'effacement que connurent, en leur temps, d'autres phares de l'humanité telles l'Égypte et la Grèce.

Les pays où dominant, aujourd'hui, les attitudes les plus conservatrices ne doivent-ils pas craindre de connaître un pareil destin au moment où, dans le grand tohu-bohu de la





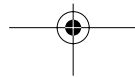
— De l'indignation à l'action —

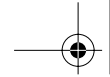
planète, les rapports entre les puissances sont en totale recomposition ? Toutes les positions établies sont remises en cause et l'on pressent l'émergence d'une nouvelle civilisation mondiale où richesse, bonheur, partage, sécurité, prendront des significations encore inconnues.

Comme lors de la Renaissance, les communautés humaines qui sauront innover, remettre en cause leurs habitudes, s'enrichir des différences culturelles rencontrées et rechercher sans cesse un plus haut niveau d'excellence, pourront imposer durablement aux autres, sans doute pour plusieurs siècles, leur conception du monde. Ces communautés n'auront que le dynamisme des femmes et des hommes qui les composent : s'agira-t-il de passionnés, profondément désireux de participer à la création d'un nouveau monde ou d'acteurs passifs, de clones uniquement soucieux de reproduire les pratiques de leurs prédécesseurs ? S'agira-t-il de mutants ou de moutons ?

Ceux qui ont la chance de vivre leur existence dans le pays des Droits de l'homme, de la liberté, de l'égalité, de la fraternité, et leur aventure professionnelle dans le contexte des technologies du futur, seraient impardonnables s'ils ne devenaient pas des militants enthousiastes de cette Renaissance qui vient. Ils ont la responsabilité majeure de permettre que nos concitoyens, entreprises, administrations publiques, nos pays apparaissent demain, non comme les premiers largués du monde nouveau mais comme les principaux artisans de son émergence.

Comme chaque fois qu'il est question d'orienter de grands changements dans la société, sont concernées décisions politiques pour transformer les systèmes (solidarité, éducation,

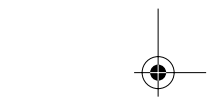
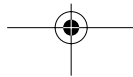
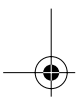
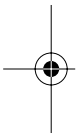


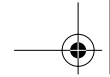


— Aux actes citoyens ! —

fiscalité, santé...) et mutations du comportement des acteurs. En tant que citoyens-électeurs, et éventuellement militants engagés, nous pesons sur les grands choix politiques. Mais c'est surtout en tant qu'acteurs de la vie quotidienne qu'il nous est possible d'infléchir le cours des évolutions sociétales. Évoquant l'extrême toxicité du consumérisme, qui nous rend de moins en moins capables de vivre en dehors d'une société définie par les canons du marketing et de plus en plus esclaves des produits et modes que l'on nous impose, le philosophe Bernard Stiegler soulignait récemment<sup>8</sup> combien l'action personnelle de ceux qui savent résister à ce fatal tropisme et articuler leur action avec celle d'autres « marginaux sécants » peut produire d'effets socialement transformateurs, pour peu que l'on sache être « confiant, patient, tenace et combatif. »

Ce livre évoque quelques voies d'actions singulières pour nous permettre de nous retrouver, en tant qu'acteurs quotidiens, dans le camp des mutants plutôt que dans celui des moutons. Chef d'entreprise, syndicaliste, manager, animateur d'association, enseignant, acteur culturel, élu local, parent ou simplement citoyen soucieux de doter son morceau de territoire d'un avenir, chacun peut s'efforcer de peser sur les décisions qui concernent son environnement particulier. Ici, pour éviter que l'on délocalise une activité industrielle porteuse à la fois d'emplois et de potentiel créatif, ou pour susciter une relocalisation. Là, pour encourager des innovations émergentes, sociales aussi bien que techniques. Car tout ce qui bride, étouffe, enferme, *conformise*, paralyse, nous rend chaque jour un peu moins capables de répondre aux défis chaotiques d'une époque bouleversée. Là aussi, pour

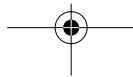


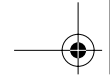


— De l'indignation à l'action —

soutenir toutes les initiatives pédagogiques permettant de redonner sens et souffle à l'appareil éducatif et à ce qu'il promet : l'égalité des chances. Comme le rappelle avec humour, dans une parabole sportive, Albert Jacquard, cette égalité signifie-t-elle *partir de la même ligne* ou *avoir les mêmes mollets* ? Là encore, pour favoriser la reprise en main de nos TIC, pour qu'elles deviennent nos outils de progrès et non les causes de nouveaux esclavages. Là également, pour que chaque territoire, bassin de vie se dote d'un projet partagé mariant, dans un riche devenir, les atouts hérités de son passé, les talents de ses habitants et les potentialités de ceux qui auraient envie de venir y vivre. Là enfin, pour que se nouent réellement entre nous, et en particulier avec les plus faibles, les moins favorisés, des solidarités actives, chaleureuses et concrètes.

Cette société-kaléidoscope, dans laquelle dorénavant nous baignons, mélange et périmé, à une allure vertigineuse, toutes les idéologies, réduit le temps, télescope nos espaces de référence, de ma maison à la planète, conjugue tous les progrès et toutes les barbaries, transmute les notions de travail, d'emploi, de valeur, d'échange, d'entreprise, de monnaie, fracasse les lois économiques les mieux assurées. Elle gomme les frontières entre les savoirs, les sciences, multiplie les mariages entre technologies de l'inerte et du vivant, accélère sans cesse les ruptures entre macro-monde et nano-monde. Elle précipite chacun dans une fuite éperdue, sans fin ni but, vers une compétition acharnée, une consommation qui devient sa seule, absurde justification. Cette société ne cesse de devenir toujours plus insaisissable, de modifier sans répit ses lignes de force, de rendre toujours plus illisibles





— Aux actes citoyens ! —

les raisons que nous avons d'y vivre. Au lieu de reprendre l'initiative, nous restons là médusés, écrasés par le poids de notre histoire, de nos habitudes, avec nos organisations et nos lois d'hier, nos pratiques démocratiques d'hier, nos hiérarchies d'antan, victimes désolées mais consentantes des chaînes d'événements qui ont, peu à peu, suscité ce nouvel univers.

Rester l'arme au pied serait stupide et lâche car grandit la conscience des risques de l'immobilisme et de la conduite au rétroviseur vers un avenir aux règles du jeu bouleversées. La politique, l'orientation de notre destin collectif, la définition du monde de demain dépendent de chacun d'entre nous, de notre courage personnel et de nos décisions quotidiennes. Les balais de l'Apprenti Sorcier ne sont qu'illusion, mirage triste de vieux peuples fatigués. En fait, les brusques mutations du monde annoncent une Renaissance qui est à la portée de nos volontés, de nos mains, de nos façons de vivre ensemble. Forts de ces armes pacifiques que sont les valeurs de la République, liberté, égalité, fraternité, laïcité, ne nous manque plus, pour affronter les mûes de la planète et profiter des superbes chances qu'elles nous offrent, que la détermination d'agir chaque jour. L'indignation n'est belle que si elle suscite notre engagement, notre volonté de changer notre part de monde au quotidien. « Aux actes, citoyens ! ».