

André-Yves Portnoff

Hervé Sérieyx

# ALARME, CITOYENS !

SINON, AUX LARMES !

Manifeste pour  
une France « vénitienne »

— éditions —  
**ems**  
MANAGEMENT  
& SOCIÉTÉ

# ALARME, CITOYENS !

## SINON, AUX LARMES !

### Manifeste pour une France « vénitienne »

« Les auteurs ouvrent des voies pour la pensée et l'action qui, elles-mêmes, pourraient et devraient confluer en une voie de Salut. Que ce livre tonifie ses lecteurs comme il m'a tonifié ! »

Edgar Morin

Les recettes du progrès de l'humanité ne se trouvent ni dans la Silicon Valley et ses messages aberrants, exaltant la supériorité de la machine sur l'homme ; ni auprès des myopes avides qui croient pouvoir s'enrichir indéfiniment en méprisant les hommes et l'environnement. Inspirons-nous de la Venise d'il y a cinq siècles. Venus des quatre coins de l'Europe, des hommes libres y ont réuni leurs différences et leurs talents pour inventer le livre et l'édition modernes. Ils ont déclenché l'accélération des échanges d'idées et de connaissances à l'origine des révolutions scientifiques, industrielles, politiques. Sans cela, nous ne connaîtrions ni la démocratie, ni Internet. Reconstituons les conditions de cette rupture historique : Venise était le pays européen le plus ouvert au monde, en avance pour la liberté de pensée, la culture des dirigeants, la répression de la corruption. Ce Manifeste prouve, exemples à l'appui, que tous nous pouvons contribuer à un développement qualitatif, fondé sur l'intelligence collective, le respect de chacun, du Bien commun et de l'environnement. Ne jouons pas en solo, n'attendons pas tout de nos dirigeants, mettons-les face à leurs responsabilités.

Pour nous asservir, des intérêts économiques, politiques, idéologiques exploitent, manipulent le numérique. Usons de ces mêmes technologies pour préserver nos différences et construire notre Renaissance. Ensemble transformons l'Éducation, réduisons l'exclusion ; développons des entreprises, une conception du travail et une Société conformes à nos valeurs, aux exigences de l'environnement, de l'avenir. Cette mobilisation, en particulier dans différents bassins de vie, a commencé. Amplifions-la. Sans elle, se succéderont les catastrophes ! Là où nous vivons, soyons les acteurs de première ligne des nécessaires évolutions. Il n'est que temps. Grand temps ! Alarme, citoyens !

---

#### Les auteurs

**André-Yves Portnoff** est prospectiviste, conseiller scientifique de Futuribles international, professeur invité, en innovation et organisation, aux Hautes Écoles de Gestion de Fribourg, de Genève et à l'IMSGeneva. Il intervient à la Chaire Edgar Morin, Essec. Auteur de diagnostics stratégiques, de livres et rapports dont *La Révolution de l'Intelligence*, première étude française sur l'Économie de l'Immatériel, il aide entreprises, administrations et territoires à réussir la transition numérique.

**Hervé Sérieyx** a été dirigeant d'entreprises et de groupes industriels, délégué interministériel à l'insertion des jeunes, professeur associé à Paris 8 et conseiller de nombreux dirigeants économiques ; auteur de trente ouvrages, il œuvre actuellement au sein de France Bénévolat dont il a été le président national. Il a fait découvrir aux Européens les ressorts humains et non techniques de l'efficacité du toyotisme, le rôle de la Qualité, les vertus de la confiance dans l'obtention d'une performance.

ISBN : 978-2-37687-273-3



9 782376 872733 15 €

— éditions —  
**ems**  
MANAGEMENT  
& SOCIÉTÉ  
www.editions-ems.fr

*Ce livre nous montre qu'il faut cesser de sacrifier l'essentiel à l'urgence, car l'essentiel est devenu urgent.*

*L'essentiel, c'est ce conglomérat confus de menaces de toutes sortes (écologiques, économiques, politiques, technologiques), de dégradations et régressions généralisées, mêlées à tant de nouvelles et prometteuses possibilités d'avenir.*

*Les auteurs ouvrent des voies pour la pensée et l'action qui, elles-mêmes, pourraient et devraient confluer en une voie de Salut.*

*Que ce livre tonifie ses lecteurs comme il m'a tonifié !*

Edgar Morin

# Sommaire

<b>Exergue d'Edgar Morin .....</b>	<b>3</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>7</b>
<b>Préface.....</b>	<b>9</b>
<b>Prologue. Pour une France « vénitienne ».....</b>	<b>13</b>
<b>Introduction. Alarme, citoyens !.....</b>	<b>19</b>
<b>Cinq domaines en métamorphose.....</b>	<b>23</b>
1. Géopolitique : la France et l'Europe dans le casse-noix.....	23
2. Le domaine des technologies : de nouveaux mondes possibles ..	29
3. Le domaine de l'économie : quels nouveaux maîtres ?.....	43
4. Notre société en mutation : du Moi en grumeaux à l'affrontement des mépris .....	55
5. Le domaine de l'écologie.....	61
<b>Cinq champs privilégiés d'engagement.....</b>	<b>67</b>
1. L'éducation : de la sélection de la performance à l'accompagne- ment de la persévérance.....	67
2. L'entreprise : du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés.....	84
3. Les associations : de la citoyenneté passive à la citoyenneté active.	97
4. Les exclus : la foule des solitudes .....	112
5. L'environnement : des beaux discours au réenchantement de la planète.....	123
<b>En guise de conclusion .....</b>	<b>139</b>

# Remerciements

Les auteurs remercient **Edgar Morin** pour l'apport de son œuvre à la compréhension de la réalité complexe, **Hughes de Jouvenel** pour les échanges que nous avons eus, en particulier sur la prise en compte du long terme, **Jérôme Lefèvre** pour son engagement militant d'entrepreneur citoyen et **Arlette Portnoff** pour sa relecture critique et clarifiante de ce livre, à l'intention de lecteurs de tous les horizons.

Edgar Morin nous avait prévenus :

*« Les plus anciennes barbaries s'emparent  
depuis toujours des plus récents progrès techniques. »*

# Préface

Chacune et chacun de nous a pu un jour croiser un livre qui a influencé le cours de sa vie.

Lorsque j'étais étudiant, il y a plus de 30 ans, je me suis intéressé aux progrès scientifiques et techniques à venir et je suis tombé, par hasard, sur une revue prospective qui décrivait toutes les révolutions futures, scientifiques, industrielles, informatiques, médicales, entrepreneuriales... Sa lecture venait, enfin, de me donner une perspective professionnelle : je voulais devenir designer industriel ! Même si la vie m'a conduit vers un autre métier, entrepreneur dans le domaine de la mobilité et du digital, l'étincelle déclenchée par cette revue, les idées qu'elle avait fait émerger, les valeurs qu'elle véhiculait m'ont guidé et m'accompagnent encore aujourd'hui.

Vingt ans plus tard, au début d'un dîner qui clôturait une journée de conférences du Centre des Jeunes Dirigeants, un des intervenants s'est assis, par hasard, à côté de moi. Je me suis senti très chanceux de pouvoir poursuivre la discussion avec ce prospectiviste qui, plus tôt dans la journée, avait passionné l'auditoire. Je lui ai raconté alors ma découverte de la prospective à travers un numéro spécial de *Sciences et Techniques* qui m'avait influencé 20 ans plus tôt ; je me souvenais de la couverture : un œil où notre planète remplaçait la pupille.

Mon interlocuteur me demanda :

— Le titre n'était-il pas *La Révolution de l'Intelligence* ?

— Oui c'est bien ça ! Alors vous l'avez lu ?

— Plus que ça, c'est moi qui l'ai rédigé...

Je venais de rencontrer André-Yves Portnoff !

J'avais également lu et entendu Hervé Sérieyx, qui avait fait découvrir le toyotisme aux Français, contribuant ainsi à sauver des milliers d'emplois. C'est donc avec un grand plaisir que j'ai accepté la proposition d'écrire la préface de ce livre passionnant et stimulant.

Vous n'aimez pas Venise et ne voulez pas la découvrir sous un nouvel angle ?

Vous croyez plus dans les bénéfices de l'intelligence artificielle que dans les vertus de l'intelligence collective ?

Vous acceptez l'idée que les prochaines élections européennes puissent peut-être être les dernières ?

Vous appréciez les nouveaux services apportés par les nouvelles technologies sans vous interroger sur tous les biais qu'ils créent ?

Vous n'êtes pas convaincus qu'innover et se réinventer doivent faire partie de la feuille de route de chaque acteur de la société ?

Vous pensez que l'entreprise ne doit pas se développer avec l'implication, à chaque étape, de toutes ses parties prenantes, ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, son territoire ?

Vous voulez que la jeunesse subisse ce que nous lui laisserons plutôt qu'elle n'en profite ?

Vous n'êtes pas convaincus que l'engagement bénévole, citoyen et durable, soit l'une des meilleures façons de faire bouger les choses ?

Alors, lisez ce Manifeste, il changera votre regard et votre confiance dans l'avenir, et vous apportera quelques idées pour y participer.

Et si vous pensez tout le contraire, vous allez vous trouver une nouvelle source d'énergie pour vous aider à poursuivre vos engagements.

Le titre *Alarme citoyens !* résume bien le sens et l'objectif de ce Manifeste.

Les principaux bouleversements de notre société, récents, actuels ou à venir sont décortiqués, analysés et posés comme des défis auxquels nous devons répondre.

Ils sont mis avec justesse en perspective avec des périodes ou des personnages de l'Histoire comme Aldo Manuzio, entrepreneur vénitien génial et précurseur dont les auteurs nous invitent à nous inspirer. Au-delà de références littéraires ou philosophiques éclairantes, Hervé Sérieyx et André-Yves Portnoff, observateurs attentifs de notre société, ont su réunir des exemples concrets, des pépites individuelles, associatives ou entrepreneuriales qui, en France, en Europe, dans le monde, nous montrent que chacun de nous peut et surtout doit agir.

Comme *La Révolution de l'Intelligence* a pu m'influencer, il y a 30 ans, je fais le vœu que ce Manifeste *Alarme, citoyens !* vous interroge, vous bouscule, vous donne envie, vous donne confiance dans votre capacité et votre responsabilité à agir, et que vous contribuiez, à votre façon à la naissance de la France « vénitienne ».

Jérôme Lefevre  
Entrepreneur, créateur de la société Infotrafic  
Vice-Président du CJD France 2012-2014  
Vice-Président du CJD International 2018-2020

# Prologue

## Pour une France « vénitienne »

Comment une région, un pays, l'Europe peuvent-ils construire leur développement dans la durée tout en accroissant le Bien commun ? Quelles initiatives les citoyens peuvent-ils prendre pour atteindre ce but ? La réponse nous a été apportée il y a cinq siècles. L'imprimerie venait d'être inventée en Allemagne. Mais c'est Venise qui créa le livre et l'édition modernes<sup>1</sup>. Cette innovation a déclenché la dynamique des idées à l'origine des révolutions scientifiques, technologiques, industrielles, économiques, philosophiques, politiques. C'est ce qui a modelé le monde et permis son développement. Démonstration inverse : l'Empire ottoman, qui a refusé le livre imprimé, est entré, à la même époque, en décadence malgré sa puissance militaire.

Pourquoi Venise a-t-elle su jouer ce rôle clé dans notre histoire ? Parce que la République sérénissime était, à la fin du XV<sup>e</sup> siècle, seule en Europe à remplir quatre conditions. Elle était l'État le moins xénophobe, attirant ainsi les talents de partout, assurait la plus grande liberté de pensée, disposait, grâce à l'université de Padoue et à deux écoles spécialisées, des dirigeants les plus instruits et les plus respectueux envers artistes, penseurs et techniciens. C'était aussi l'État réprimant le plus sévèrement la corruption de ses fonctionnaires et de

---

1. Ce prologue se base sur l'article d'Arlette et André-Yves Portnoff, Comment une terre devient créative. Une leçon vénitienne, *Futuribles*, n° 414, septembre-octobre 2016.

ses politiques ; ceux-ci savaient qu'ils risquaient leur tête s'ils confondaient intérêt public et profit personnel.

Les typographes, formés par Gutenberg et son ancien associé, le banquier Johann Fust vite devenu son rival, ont essaimé dans toute l'Europe. C'est seulement à Venise qu'ils ont trouvé ces quatre conditions qui en ont fait la capitale européenne du livre, jusqu'à ce que la liberté de pensée soit étouffée à partir de 1548 par l'Inquisition. Les bûchers se multiplièrent alors dans toute la République, détruisant des centaines de milliers de livres, interdisant 600 auteurs dont Érasme, Machiavel et l'Arétin. Venise amorça sa décadence et Amsterdam devint l'épicentre de l'édition. Les écosystèmes féconds sont fragiles. L'argent et la technique ne suffisent pas pour innover, encore faut-il préserver les conditions politiques et culturelles nécessaires pour que créatifs et talents puissent s'exprimer, coopérer, construire l'avenir ensemble.

L'avertissement est sévère pour nous, à l'heure où des entreprises durcissent le contrôle de leurs employés, où des autoritarismes xénophobes, des totalitarismes se développent dans des États qui croient pouvoir exploiter dans la durée les nouvelles techniques pour restreindre encore la liberté, répétant la faute du Reich nazi faisant fuir Einstein et les meilleurs chercheurs allemands.

La réussite de Venise tient au fait qu'elle a su attirer tout un éventail de talents complémentaires, typographes mais aussi érudits byzantins pour travailler sur les textes à publier, entrepreneurs capables de les faire collaborer et de diffuser dans le monde leurs productions grâce aux réseaux internationaux vénitiens.

Le rôle d'un seul homme a été déterminant, parce que justement il n'est pas resté un homme seul et a su organiser la collaboration de personnalités très diverses. Rien ne prédestinait Aldo Manuzio, un enseignant en latin et grec, né près de Rome en 1449, à devenir un entrepreneur innovateur. Rien sauf son engagement dans les réseaux humanistes. L'influence de son ami Giovanni Pico della Mirandola

(1463-1494), auteur d'un *Discours sur la dignité de l'Homme*<sup>2</sup>, a été déterminante. Il y prônait le libre arbitre de l'homme « créateur de lui-même ». Il mourut à 31 ans, sans doute empoisonné pour cela.

Aldo Manuzio s'est fixé un but dans la vie : libérer les esprits européens prisonniers de la scolastique médiévale. Cette dogmatique héritée de Platon et saint Augustin imposait de croire en une vérité « tous azimuts », expliquant tout, révélée par Dieu et portée par ses représentants, prêtres ou souverains. Le remède, selon Manuzio, consistait à faire lire Aristote ; celui-ci invitait chacun à confronter lui-même les idées à la réalité qu'il observait. Cette préconisation est d'ailleurs à la base de toute la science, expérimentale par essence. Aldo avait compris que l'imprimerie, arrivait à point pour atteindre son objectif pédagogique. Du coup, ce professeur quadragénaire décida de changer de vie, de se muer en entrepreneur, imprimeur et éditeur. Et pour cela, il choisit de s'installer à Venise, là où l'environnement était le plus favorable à son entreprise qui, naturellement, allait irriter beaucoup de pouvoirs en Italie et dans toute l'Europe.

## L'entreprise éthique

On parle aujourd'hui de responsabilité sociale des entreprises (RSE), d'entreprises à mission ou *contributives* et le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) prône la *performance globale* incluant les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes, environnement compris. Aldo Manuzio, entrepreneur par idéal, renonçant à « une existence tranquille » pour « consacrer sa vie au bien de l'humanité (...) au prix de plein de préoccupations et de fatigues »<sup>3</sup>, inventait l'entreprise citoyenne du monde. Il avait quelques siècles d'avance...

Nous devrions afficher dans nos écoles ce que Manuzio fit inscrire à l'entrée de son atelier : « Si on manipulait plus de livres que d'armes,

2. Giovanni Pico della Mirandola, *De la dignité de l'homme*. Traduit du latin et préfacé par Yves Hersant, Éditions de l'éclat, 1993. <http://www.lyber-eclat.net/lyber/mirandola/pico.html>

3. Mario Infelise, Manuzio, Aldo il Vecchio. [http://www.treccani.it/enciclopedia/manuzio-aldo-il-vecchio\\_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/manuzio-aldo-il-vecchio_(Dizionario-Biografico)/)

on ne verrait pas tant de massacres et tant de méfaits, tant d'horreurs, tant d'insipide luxure. » Il espérait que ses idées endigueraient la violence des armes et apporteraient « l'espoir de jours meilleurs grâce à l'impression de beaucoup de bons livres qui balaieront, souhaitons-le, une bonne fois pour toutes, chaque barbarie ». Cette affirmation est plus que jamais d'actualité, alors qu'Internet est exploité par Daesh, par des politiciens menteurs, des bavards insanes et des puissances hostiles !

L'entreprise d'Aldo Manuzio constitue un exemple de capitalisme de long terme à la fois éthique et efficace, respectueux de ses parties prenantes. Comme son objectif n'était pas de vendre mais d'inciter à lire et qu'il avait de l'empathie pour ses futurs lecteurs, Manuzio organisa ce qu'on appellerait aujourd'hui l'entreprise centrée sur le client et le livre *user friendly*. Préoccupé par le confort du lecteur, attentif à la mise en page, il introduisit les paragraphes, la numérotation des pages, organisa la ponctuation, créa le point-virgule, le caractère cursif (*italique*) pour condenser les textes, réduire les prix et rendre les livres plus accessibles. Il soigna l'élaboration de beaux caractères grecs, romains, hébraïques, influençant les futurs créateurs du *Garamond* et du *Times* que nous utilisons.

## Réussir avec les autres

En 1501, Manuzio édita les premiers textes littéraires en in-octavo, format aisément portable, sinon de poche, jusque-là réservé aux ouvrages religieux. Les voyageurs parcourant l'Europe pouvaient enfin emmener avec eux leurs livres. Le passage de la lecture debout, de volumes très lourds posés sur une table, à celle de livres tenant dans la main élargit le lectorat ; elle créa de nouvelles situations de lecture, par exemple dans les moments libres au cours d'une activité professionnelle. Le livre portable a eu un impact préfigurant celui de la révolution des ordinateurs portables et de l'Internet mobile.

L'ancien professeur inventa pas-à-pas le métier de l'éditeur moderne, veillant à la qualité du papier, de l'encre, comme à celle des textes édités. Son histoire démontre que la passion – et le talent – d'un homme peuvent transformer le monde, à condition d'entraîner d'autres

dans son aventure. Comme il savait qu'on ne réussit pas seul, il s'attacha les meilleurs collaborateurs, de sa quinzaine d'ouvriers aux différents techniciens, graveurs, linguistes et érudits mettant au point les textes à partir des rares manuscrits existants. Il s'appuya sur un réseau d'une trentaine de personnalités toutes humanistes mais très différentes, sénateurs vénitiens, médecins, futurs cardinaux, intellectuels européens dont Érasme. Cette *Académie aldine*, installée dans son atelier, était à la fois un réseau d'influence, de réflexion et de création.

Cette volonté de bâtir constamment des collaborations contraste avec la permanence actuelle d'organisations en silos, de rivalités entre acteurs préférant jouer en solo plutôt que de monter des synergies gagnants-gagnants.

## **Devenons « vénitiens » !**

Manuzio trouverait symbolique que l'on ait rasé son atelier et l'église du IX<sup>e</sup> siècle où il a été enterré pour bâtir le médiocre bâtiment d'une banque, saccage autorisé par complaisance coupable. Il observerait que Venise est dépeuplée, pillée par beaucoup de ses notables qui démontrent comment stériliser et détruire un territoire. Capitaliste éthique, il serait outré par les compromissions entre politiciens et affairistes, qui aboutissent au hold-up de financiers court-termistes sur l'économie réelle et à des ploutocraties totalitaires. Mais il nous affirmerait que les citoyens et entrepreneurs partisans des valeurs humanistes ne sont pas condamnés. Comme il a exploité la technique de l'imprimerie, bâtissons des territoires créatifs, durables, grâce aux effets réseaux du numérique ; créons des irrigations internationales génératrices d'innovation, semblables à celles qui, à la Renaissance, propagèrent l'humanisme. À nous citoyens de reconstruire les quatre conditions vénitiennes qui ont permis la naissance du livre et l'explosion des idées il y a cinq siècles : l'ouverture sur le monde, la liberté de pensée, le choix de dirigeants instruits et à l'écoute, une lutte constante contre la corruption.

# Introduction

## Alarme, citoyens !

*« Ils sont passés par ici, ils repasseront par là... »* Comme dans la comptine bien connue, il en court des furets, en ce moment, dans les allées de la République ! Gilets jaunes, Foulards rouges, signataires de « l’Affaire du siècle » et tant d’autres : ils sont décidément innombrables ceux qui trouvent aujourd’hui, à bon droit, qu’il faudrait que les salaires soient plus élevés, les impôts plus modestes, l’environnement mieux respecté, les logements plus nombreux, plus confortables, moins chers, les jeunes mieux instruits, les anciens mieux traités et plus respectés, les services publics plus présents sur tout le territoire et de meilleure qualité, qu’il y ait des emplois pour tout le monde et que chacun, urbain ou rural, puisse en vivre dignement, que les terroristes soient arrêtés avant de passer à l’acte, etc.

Quel que soit le ciel où il se trouve, Stéphane Hessel doit se réjouir : les Français dorénavant s’indignent à tout va : il semblerait que plus rien n’aille, que l’État soit sourd, le Président méprisant, le Gouvernement aveugle, les Chambres inutiles, les syndicats dépassés ; que seuls les « gens » (nouvelle appellation du Peuple) sachent ce qui est bon pour la République et, en particulier, pour chacun de ceux qui la composent mais que, malheureusement, avec des responsables institutionnels aussi distants et/ou incompetents, nous soyons tous condamnés à subir un haut niveau d’injustices permanentes. Déjà en 2011, les deux auteurs du présent Manifeste répondaient au brûlot

# Cinq domaines en métamorphose

## 1. Géopolitique : la France et l'Europe dans le casse-noix

« L'Europe, l'Europe, l'Europe ! » : les plus anciens se rappellent le général de Gaulle brocardant à la télévision, avec sa gouaille inimitable, ceux qui, dans les années 1960, affirmaient, « en sautant comme des cabris », que l'Europe résoudrait tous les problèmes de notre pays. Lucide et visionnaire comme il était, ce sont sans doute les souverainistes obtus qui seraient, aujourd'hui, l'objet de ses lazzis tant a changé la situation de la France dans un monde dorénavant bouleversé.

Remplacement de la puissance soviétique par un nationalisme russe hyperinterventionniste. Repli des États-Unis sur leurs seuls propres intérêts de court terme. Irruption d'un nouveau champion économique et technologique colossal, porté par une stratégie de long terme et un modèle politique de société différent, aux ambitions impériales, la Chine, d'ores et déjà active en Afrique et en Asie. Prolifération des *démocraties*<sup>1</sup>, Russie, Turquie, Brésil... et des conflits armés en mal de règlements. Différentiels considérables de croissance démographique et d'évolution des différents niveaux de vie suscitant des

---

1. Néologisme derrière lequel se cachent les régimes autoritaires et les dictatures qui ne s'avouent pas comme telles.

	Révolution du XII <sup>e</sup>	Révolutions industrielles	Révolution de l'immatériel
<b>Facteur déclencheur</b>	Intensification des échanges, XI et XII <sup>e</sup>	Livre moderne XV-XVI <sup>e</sup>	Explosion des communications et échanges d'idées, XX <sup>e</sup>
<b>Périodes</b>	XII <sup>e</sup>	XVIII-XIX-XX <sup>e</sup>	XX <sup>e</sup> -XXI <sup>e</sup>
<b>Matériaux</b>	Fer	Aciers, alliages	Hyperchoix, nanomatériaux
<b>Énergie</b>	Moulin hydraulique	Moteurs à vapeur, puis à explosion	Combustion, électricité, nucléaire
<b>Vivant</b>	Sélection des espèces	Microbiologie	Nano et biotechnologies, génétique
<b>Temps</b>	Heure, clochers	Seconde, chronomètre	Picoseconde
<b>Organisation</b>	Servage <i>versus</i> artisans et bourgeois relativement libres	Taylorisme asservissant l'homme	Taylorisme asservissant l'homme <i>versus</i> organisation participative, responsabilisante et management de la qualité
<b>Travail dominant</b>	Manuel	Manuel et répétitif	Répétitif passif <i>versus</i> créatif + initiative
<b>L'homme</b>	Force de travail dépendante et artisans responsables	Force de travail passive sous contrôle	Ancien modèle <i>versus</i> créateur responsable
<b>Société</b>	Société de reproduction	Société de reproduction de masse	Ancien modèle contre Société de création continue
<b>Terrain du pouvoir</b>	Sol, sous-sol	Finance, sol, sous-sol	Espaces immatériels : l'opinion, réseaux...

Chaque révolution depuis un millénaire est déclenchée par une accélération des flux d'idées et a modifié nos relations aux matériaux, à l'énergie, au vivant et au temps. Elle a transformé le travail, la position de l'Homme, la Société et les terrains du pouvoir. (D'après *La Révolution de l'Intelligence*, édition de 1985)

### *L'intelligence artificielle pour dégraisser*

Dans ce contexte, les tenants de la loi du plus fort, confortés par le credo assimilant travail et souffrance évoqué au chapitre précédent, profitent de l'intelligence artificielle pour *dégraisser* le plus possible les effectifs et gonfler leurs valeurs en Bourse. Des directions des ressources humaines se déshumanisent, tentées d'exploiter des dispositifs d'analyse des comportements proches de ceux qu'adopte la police chinoise pour renforcer un régime dictatorial. Les décideurs s'effacent de plus en plus devant l'alibi de « l'ordinateur a dit ».

Ces options enrichissent certains actionnaires et n'empêchent pas des croissances externes basées sur des opérations financières, ce qui conforte la conviction que l'on n'a plus que faire de la motivation et de l'intelligence créatrice, relationnelle des hommes. Mais, à terme, cela condamne les entreprises, comme le montre le *Retail Apocalypse* que vit la grande distribution, avec près de 8 000 fermetures de magasins rien qu'en 2017 aux États-Unis<sup>49</sup>. La faillite de Sears, en octobre 2018, illustre cela : ce géant de la distribution a été coulé par l'avidité de son directeur et actionnaire principal, désigné « deuxième pire manager de l'année » par *Forbes* dès 2013...<sup>50</sup>

Contrôles exacerbés, mépris des personnels de terrain, *dégraissement* fréquents des effectifs démotivent les salariés, accroissent leurs souffrances, dégradent l'intelligence collective et tuent la créativité, rendent les entreprises peu innovantes, incapables de se réinventer dans un monde qui change constamment. C'est que tailler dans les muscles et non dans le gras pour réduire les coûts ne peut faire du bien, résume Marshall Fisher, de la Wharton School (Université de Pennsylvanie)<sup>51</sup>. On ne compte plus les études démontrant cela. Les

49. <https://finance.yahoo.com/news/staggering-amount-u-s-retail-stores-closed-2017-161401876.html>

50. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/24/aux-etats-unis-la-grande-distribution-est-en-pleine-crise\\_5100093\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/24/aux-etats-unis-la-grande-distribution-est-en-pleine-crise_5100093_3234.html)

51. Retail's Big Mistake : Slashing Payroll Cuts into Profits, 14 février 2019. file:///Users/andre-yvesportnoff/Documents/management%20des%20hommes%20et%20efficacité/entreprises%20de%20long%20terme/Retail's%20Big%20Mistake:%20Slashing%20Payroll%20Cuts%20into%20Profits%20-%20Knowledge@Wharton.webarchive

entreprises qui investissent à long terme créent, sur dix ans, non seulement plus d'emplois mais plus de capitaux et plus de bénéfices en Bourse<sup>52</sup>.

### *Des fondements faux*

La raison fondamentale en est simple : nous sommes passés des révolutions industrielles à une Révolution de l'immatériel<sup>53</sup> (tableau p. 44). Le travail créateur de valeur est devenu immatériel, il dépend de la volonté, la conviction, la bienveillance, des talents, de la créativité de tous, personnels de terrain compris, plus seulement des « gens d'en haut ». Il ne peut être imposé par la violence physique ou financière, il faut convaincre et démontrer une relation loyale gagnant-gagnants. La loi du plus fort mène désormais à des échecs à répétition.

Les théories néolibérales font fi de tout cela car elles ont des bases fausses. La majorité des « experts » sont « imprégnés par la science économique la plus aveugle que l'on ait connue car elle ignore l'humain. On chiffre tout, on cultive les rationalisations jusqu'à la paranoïa ! » déplore Mauro Ceruti. Le marché parfait, nouvel arbitre dissimulant le Veau d'or, ne saurait exister, rappelle depuis longtemps Marcel Boiteux<sup>54</sup>. Les modèles basés sur des *Homines oeconomici*, supposés tous identiques et ne recherchant que des bénéfices monétarisés, ne peuvent induire que des conclusions absurdes, écrit Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie 2001<sup>55</sup>. Le promoteur de l'économie comportementaliste, Richard Thaler, prix Nobel d'économie 2017<sup>56</sup>,

52. André-Yves Portnoff, Le court-termisme progresse aux dépens des résultats. Note de veille, *Futuribles*, avril 2017. <https://www.futuribles.com/en/article/le-court-termisme-progresse-aux-dépens-des-résultats/>

53. André-Yves Portnoff, La Révolution de l'immatériel, *Futuribles*, n°421, novembre-décembre 2018. Et : La révolution occultée. Le rôle des facteurs immatériels, *Futuribles*, n° 417, mars-avril 2017.

54. Marcel Boiteux, Retour aux fondamentaux, *Les annales des Mines – Réalités industrielles*, mai 2010.

55. Joseph Stiglitz, *Quand le capitalisme perd la tête*, 2003, Fayard. Et : *Le Triomphe de la cupidité*, Les liens qui libèrent, 2010.

56. Richard Thaler, L'avenir incertain de l'homo oeconomicus, *Problèmes économiques*, n° 2670, 21 juin 2000.

conclut que « la théorie classique ne se trompe pas un petit peu, elle est souvent complètement à côté de la plaque » et titre son dernier ouvrage *Mauvaise conduite*<sup>57</sup> ! Amartya Sen, prix Nobel d'économie en 1998, qualifie de « déprimant et effrayant » ce modèle « d'êtres humains considérés comme les stricts maximisateurs d'un intérêt personnel étroitement défini »<sup>58</sup>.

Cette économie, promue par des chercheurs égarés, aveuglés ou complices, basée sur des concepts faux, des tromperies, n'est pas durable, au sens propre, car elle conduit au suicide des entreprises appliquant ses règles. À force de négliger l'avenir, celui-ci se venge, par des Fukushima et, demain, des catastrophes climatiques. À force de créer des inégalités, on provoque indignations, révoltes, conflits internes et internationaux. À force de ruiner ou empoisonner les consommateurs, on détruit ses marchés. *Le Financial Time* lançait, en 2011, une série d'articles réclamant un capitalisme viable à moyen-long terme et créant moins d'inégalités<sup>59</sup>.

### ***Le capital patient existe***

Ce capitalisme viable existe depuis toujours. Que ce soit par ambition comme plusieurs acteurs asiatiques (Samsung), ou par attachement aux valeurs de la deuxième tendance millénaire, nombre d'entreprises au capital patient, capitalistes (CostCo), familiales (Mars), personnelles (SAS Institute), coopératives (Irizar, Limagrain, Groupama...) gèrent les aléas du moment mais savent où elles veulent arriver à long terme. Mobilisant mieux leurs intelligences collectives internes et externes (avec leurs partenaires et clients), elles devraient éliminer progressivement les prisonniers du profit immédiat. Mais les uns et les autres doivent faire face à une nouvelle concurrence, venue du numérique.

57. Richard H. Thaler, *Misbehaving*, Le Seuil, octobre 2018.

58. Amartya Sen, *L'économie est une science morale*, Paris : La Découverte, 2004, 126 p.

59. Capitalism is dead ; long live capitalism. Editorial, *Financial Time*, 27 décembre 2011. <https://www.ft.com/content/2dd6f264-2d5c-11e1-b985-00144feabdc0>

## *La menace du panoptique numérique*

Les géants du numérique disposent d'un atout puissant, ils nous suivent à partir des données que nous générons tout au long de la journée. Ils sont en train d'étendre leurs activités dans tous les secteurs, santé, assurances, banques, commerces, mobilité... Ils vont désinter-médier beaucoup d'acteurs classiques, convaincus à tort de leur invulnérabilité, comme hier Kodak ou les encyclopédies papier... Seuls resteront ceux qui sauront se réinventer, jouer sur la mobilisation de l'intelligence artificielle et surtout de l'intelligence humaine, de l'empathie, pour renouveler leurs offres et construire des relations plus riches, chaleureuses avec les clients.

Certains géants iront plus loin et abuseront de leur maîtrise des données et de l'IA pour prendre complètement le contrôle de nos décisions et de nos actes, en nous donnant l'illusion, à chaque instant, que nous agissons dans notre intérêt alors que nous ne servirons que le leur. L'IA favorisera ce que Shoshana Zuboff a baptisé le capitalisme de surveillance<sup>60</sup>. Cette prise de contrôle commerciale et financière va dériver naturellement vers une prise en main politique, voire idéologique, dans les heurts inévitables entre certains géants du numérique et les États de droit. Les réseaux sociaux sont devenus les principaux espaces d'échange et expression des citoyens. Ce sont donc, fonctionnellement, des espaces publics, mais ils sont contrôlés par des entreprises privées. Ce n'est pas complètement nouveau, les autoroutes sont bien privatisées en France et ailleurs, avec pour conséquence les 43 morts du pont Morandi à Gênes en 2018 ; mais les réseaux numériques ont des impacts bien plus amples, immédiats, et éventuellement, plus catastrophiques. Nous sommes donc menacés d'un nouveau servage planétaire, la constitution d'un panoptique numérique, sur le modèle de l'architecture, conçue il y a deux siècles, par les frères Bentham pour espionner en permanence prisonniers ou travailleurs.

Ce panoptique séduit naturellement des États totalitaires. L'État chinois, en collaboration avec ses géants privés du numérique, met

60. Shoshana Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, PublicAffairs, janvier 2019.

\*\*\*

Ce tableau pourrait apparaître désespérant. Pourtant, une nouvelle Renaissance reste à portée de volonté, pour une Europe renouant avec les Lumières et pour tous ceux qui, dans le monde, accordent du prix à leur libre arbitre et à celui d'autrui. Nous pouvons défendre efficacement nos valeurs menacées de toutes parts, justement parce que la créativité et l'innovation, moteurs du développement dans la durée, exigent cette tolérance, cette ouverture, cette liberté de pensée et d'expression que les idéologies de la force veulent étouffer, ce qui finira par les enliser. La Venise d'Aldo Manuzio nous montre le chemin pour un développement grâce à l'innovation. Engageons-nous résolument dans cette voie. C'est la seule option réaliste et porteuse d'espoir.

#### 4. Notre société en mutation : du Moi en grumeaux à l'affrontement des mépris

La France est plus qu'une démocratie, c'est une démocratie spirituelle. Elle affirme que trois principes transcendants, Liberté, Égalité, Fraternité, issus pour l'essentiel du siècle des Lumières (et donc de la double tradition gréco-romaine et judéo-chrétienne) surplombent le simple « gouvernement du peuple par le peuple », l'orientent et lui donnent sens. Ce véritable dogme constitue l'originalité fondamentale de notre République. Régis Debray souligne cette nature particulière quand il rappelle que « la démocratie, c'est ce qui reste quand la République éteint ses Lumières. » Or, aujourd'hui, chez nous, ces Lumières vacillent.

Apparemment, la liberté est toujours au cœur de notre société : liberté de pensée, de critique, de conscience, d'expression, de mouvement, de choix de vies... Mais limitent de plus en plus l'exercice de ces libertés la standardisation de nos comportements individuels, leur formatage mimétique, suscités par la prégnance croissante de *mégatrends* hypermédiatisées et d'un *politiquement correct* omniprésent. Standardisation renforcée par l'effet tribal et panurgique des réseaux sociaux : chaque « Moi individuel » fortifie ses certitudes au sein de grumeaux de *followers* ou d'*amis* qu'un algorithme de Facebook drague vers lui.

L'enfance est l'âge du caprice et l'acte éducatif vise précisément à transformer le caprice en désir pour que l'enfant apprenne à en reconsidérer la nécessité, à en maîtriser et à en différer la satisfaction. En transformant cette tranche d'âge en cible marketing et en utilisant le caprice infantile comme levier d'achat, on empêche systématiquement une génération de grandir, on la rend capricieuse, et donc malheureuse, pour toujours. Sur ce champ essentiel, parents, enseignants et citoyens de base ont un rôle éducatif considérable à jouer, c'est de rappeler avec le sourire, l'humour et l'exemplarité, le total ridicule des marques, des modes et de l'image en en soulignant les incidences réductrices et moutonnières.

\*\*\*

Une France « vénitienne », c'est une société des intelligences partagées plutôt que des horions échangés, de la recherche pragmatique et collaborative de solutions plutôt que de l'évocation permanente et agressive de problèmes qu'aucun collectif ne prend courageusement l'initiative de résoudre. Une société qui s'efforce de concilier, en veillant à ce qu'elles s'effacent, l'arrogance de l'hypercompétence technique du haut et l'arrogance de l'hyperignorance du bas. L'ignorance n'est jamais une excuse pour dire n'importe quoi. Aucune des deux ignorances n'est honorable dès qu'elle prétend camper sur ses positions, stigmatiser et ne pas tenter de comprendre l'autre.

## 5. Le domaine de l'écologie

Beaucoup de nos concitoyens estiment encore, dans leur for intérieur, que les idées reçues et les pratiques utilisées au XX<sup>e</sup> siècle pour développer l'économie, faire progresser le social, animer la démocratie et résoudre, vaille que vaille, les problèmes du monde, sont suffisantes et adaptées pour relever les défis des années à venir. Ceux-là, qu'ils n'ouvrent surtout pas le livre que publiait, en 2013, Yannick Roudaut : cela troublerait leurs certitudes et le sommeil de leur cerveau. En revanche, se passionneront pour *La Nouvelle controverse*<sup>72</sup>,

72. Yannick Roudaut, *La nouvelle controverse*, Éditions de La Mer salée, 2013.

# Cinq champs privilégiés d'engagement

## 1. L'éducation : de la sélection de la performance à l'accompagnement de la persévérance

### *La situation*

Nos amis québécois décrivent souvent le système éducatif français comme l'organisation d'un gigantesque naufrage visant à repérer ceux qui savent nager. Et de fait, notre système qui, par l'extrême médiocrité de ses performances, s'enfoncé chaque année un peu plus dans les profondeurs du classement mondial PISA (Programme International de Suivi des Acquis), fonctionne comme la tour de distillation fractionnée d'une raffinerie. Du sommet, sortent les « élites » qui pourront rejoindre les Grandes Écoles, puis en-dessous, les produits un peu plus rustiques qu'accueilleront les universités, plus bas apparaissent ceux qui iront vers les instituts de technologies, les deux produits, soutirés ensuite, orientent, le premier, vers les écoles professionnelles, le second, presque une voie de délestage, vers l'apprentissage. En fond de tour, on trouve les « bitumes », les fameux 130 000 à 150 000 jeunes que le système n'a pas réussi à raffiner et auxquels il n'a pu conférer la moindre qualification.

Se parant des plumes de l'égalité républicaine, ce système est, en fait, un des plus injustes du monde développé. Avec le type de

prépare à entrer dans un univers professionnel où le travail a muté, un monde d'écrans, de symboles et d'immédiateté.

Plus formatés par les médias, le marketing publicitaire et leurs échanges sur les réseaux sociaux qu'éduqués par des parents eux-mêmes évolutifs et de plus en plus absents, ou par des enseignants de moins en moins entendus, Petit Poucet et Petite Poucette habitent le virtuel et « les sciences cognitives montrent que l'usage de la Toile, lecture ou écriture au pouce des messages, consultation de Wikipédia ou de Facebook, n'excitent pas les mêmes neurones, ni les mêmes zones corticales que l'usage du livre ou du cahier<sup>3</sup>. »

Surtout, comme un atome sans valence, le jeune n'a plus d'appartenance déterminée : dotés de mille *amis* sur les réseaux sociaux mais individu solitaire, quoique multitribal, dès l'arrivée à l'adolescence, il est de moins en moins d'une famille, d'une région, d'une patrie, d'une religion, voire d'un genre ; orphelin des liens d'hier, il hésite à en tisser durablement de nouveaux aujourd'hui.

L'analyse de Michel Serres est juste, quoiqu'elle mériterait d'être nuancée. Les jeunes gardent une forte proximité avec le premier cercle de la famille et des amis<sup>4</sup>. Et plus la mobilité se développe, plus se manifeste un besoin de racines, réinventées le cas échéant. Mais c'est toute la pédagogie de l'École qui se trouve interpellée.

### ***Les effets : des questions sans réponses***

Parmi les mille et une questions que pose la nécessaire refondation de l'École, on peut, au moins en urgence, isoler déjà celles-ci.

#### *Savoirs ou culture ?*

Dans la conception du fameux socle, faut-il privilégier la construction d'une culture susceptible d'aider les élèves dans leur existence, ou se limiter, comme aujourd'hui, de leur distribuer des savoirs, à eux

3. *Ibidem*.

4. Les Européens 16-29 ans, dans Anna Geist, Kiefer Anna, Mats Lindgren, Valeurs et modes de vie des jeunes européens. Analyse comparative d'une enquête menée dans 17 pays, *Futuribles*, n°337, janvier 2008, p. 21-34.

sommes confrontés à des retours archaïques de la violence de certains hommes envers les femmes. L'École devrait aider à réapprendre cette *douceur* dans les relations préconisée par certains philosophes grecs, une tempérance avec les autres, n'exigeant pas d'eux une perfection inatteignable. Et Laurent Bibard d'insister sur la nécessité d'aider à distinguer réalité et fiction, alors que les jeunes scolarisés de jeux vidéo brutaux risquent d'admettre dans la vraie vie les atrocités que leur présentent leurs écrans.

Se contenter de distribuer des savoirs à des individus, c'est refuser de les aider à devenir des personnes, c'est-à-dire des acteurs de leur propre vie et de la société chez qui l'éducation fortifierait progressivement les capacités d'autonomie et d'altérité. Zaki Laïdi<sup>7</sup> souligne les méfaits d'une telle réduction de l'acte éducatif : elle accélère l'émiettement d'une société où « toutes les formes de *nous* sont remises en question ou renégociées alors que le *je* triomphe », où chaque individu, faute d'être devenu une personne, est condamné à vivre sans les autres, sans limites, sans passé, sans futur, sans autre lien avec le réel que celui des médias, de son écran d'ordinateur ou de son portable, sans repères, « invité à vivre sa vie étriquée rongée d'inquiétudes, à s'épier devant le miroir et à s'interroger anxieusement pour savoir si son look imitera avant les autres celui des autres »<sup>8</sup>.

*Autre question : faut-il en rester à l'enseignement par discipline ?*

On connaît les plus sévères critiques émises à l'égard du système éducatif français. L'organisation de l'éducation d'aujourd'hui s'opposerait à la révolution de l'intelligence dont on nous dit qu'elle sera au cœur des années qui viennent. Edgar Morin<sup>9</sup> stigmatisait déjà, voici plus de trente ans, « la haute crétinisation produite par l'université, cet obscurantisme accru de spécialistes ignares dont la vision unidimensionnelle mutile non seulement la réalité mais les êtres humains », un système qui s'attacherait plus à structurer les disciplines qu'à favoriser

7. Zaki Laïdi, *Le sacre du présent*, Flammarion, 2000.

8. Dominique Lecourt, *Humain post humain*, PUF, 2003.

9. Edgar Morin contre « la Crétinisation d'en haut », propos recueillis par André-Yves Portnoff, *Science et Technologie*, n° 37, mai-juin 1991.

nos classements. Tout le monde peut apprendre mais pas à la même vitesse, ni selon le même mode, abstraction ou contact avec le concret. L'important, c'est que chacun progresse, à son rythme et selon son mode d'apprentissage. Autrement dit, faut-il trier ceux que l'on considère comme les meilleurs (au nom de quels critères ?) ou permettre à chacun d'apprendre au mieux de ses capacités ?

*Quelle place dans la pédagogie pour le numérique et Internet ?*

Quand on s'adresse à des élèves pour lesquels l'information immédiatement accessible, les réseaux sociaux, les blogs, les tweets sont aussi familiers que l'air et l'eau, on ne peut plus s'adresser à eux, solliciter leur participation sur les mêmes modes qu'il y a quinze ans. De même, la disponibilité rapide des meilleurs tutoriels du monde, des MOOCs<sup>11</sup> les plus performants, dans tous les domaines de la connaissance, les possibilités quasi infinies des modèles de simulation, les potentialités du *cloud*, ouvrent à l'enseignement des champs d'innovation considérables. Que décide-t-on d'en faire ?

*Une École sanctuarisée ou ouverte sur le monde ?*

On peut plaider que, dans un monde dangereux, chaotique, incertain, l'École doit savoir protéger les élèves, pendant qu'ils se construisent, de tous ces bruits extérieurs. Mais les multiples médias bombardent en permanence ces élèves des chocs du monde, des *fake news*, des théories du complot. Ne faut-il pas inciter l'École à faire intervenir des acteurs externes pour aider les jeunes à construire leur propre discernement et à se former un jugement sur cet univers en gésine du meilleur ou du pire ?

*Comment s'affranchir des principes pervers de la Machine à trier<sup>12</sup> : diplomania, constante macabre, struggle for life... ?*

Comme le rappelle Michel Godet, le culte immodéré que nous vouons en France aux diplômés est « catastrophique pour l'adaptabilité

11. MOOC, *Massive Open Online Course*, cours en ligne ouvert à tous.

12. Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Olivier Galland et André Zylberberg, *La machine à trier. Comment la France divise sa jeunesse*, Eyrolles, 2011.

privilégie la domination sur l'autre et non sa rencontre, ce qui toujours conduit à des impasses et produit du malheur.

### ***Une voie d'engagement pour chacun d'entre nous : le viatique***

Certes, bonne nouvelle, les réformes lancées par l'actuel ministre de l'Éducation tentent, pour une part, de répondre aux questions posées aux paragraphes précédents. Mais chacun d'entre nous peut s'efforcer de contribuer à un enrichissement de l'offre éducative en aidant chaque jeune élève à devenir une personne, c'est-à-dire quelqu'un qui, peu à peu, construit son autonomie et la qualité de ses relations aux autres.

À la demande de l'Unesco, en 2000, Edgar Morin avait évoqué un *viatique* minimal pour nous aider à regarder l'avenir en face<sup>15</sup>. Infiniment plus modeste, mais cohérent avec nombre des interrogations de son livre, le présent viatique souligne l'importance d'acquérir quelques compétences transversales de survie.

#### *Le viatique des compétences transversales : sa nature*

Lorsqu'il était Délégué interministériel à l'insertion des jeunes en difficulté, l'un des deux auteurs du présent Manifeste<sup>16</sup> avait pu constater les difficultés de nombreux jeunes à entrer et à se situer dans la vie active. Il avait, alors, évoqué avec les responsables nationaux, le viatique dont le système éducatif devrait pourvoir un jeune pour qu'il puisse se mouvoir plus aisément, entre autres, dans l'univers de plus en plus chahuté de l'emploi.

Les trois composantes majeures de ce viatique sont *la mobilité, l'aptitude à la vie en réseau et la rigueur* : savoir vivre en équipage, tirer des bords tout en gardant son cap ; voilà ce qui est précieux sur une mer houleuse, traversée de courants, avec une météo changeante et des rafales imprévisibles.

15. Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, 2000.

16. Hervé Sérieyx, Délégué interministériel dans les gouvernements, Juppé puis Jospin.

cela s'éduque, se nourrit, se transmet en conduisant l'élève en dehors des chemins du maître, en lui permettant d'élucider le sens qu'il veut donner à sa vie et de conquérir ainsi sa propre liberté.

Autre forme de rigueur : l'entraînement à la méthode, à l'effort, à l'endurance. Roger Caillois l'écrivait : « Les efforts ne sont jamais inutiles ; même Sisyphe se faisait les muscles. » En ce domaine, ce sont les familles qui devraient être davantage concernées : un exercice délicat qui suppose qu'elles ne focalisent pas leur exigence sur les seuls résultats scolaires... rien de plus desséchant ! Il faudrait surtout qu'elles accompagnent leur enfant avec ce qu'elles seules peuvent apporter, l'exemple d'un peu de rigueur de vie et beaucoup d'affection.

### ***Le viatique des compétences transversales : exemples d'acquisition***

C'est dans l'engagement associatif que s'acquiert le mieux ce type de compétences. France Bénévolat, à travers toute la France, offre des possibilités multiples d'engagements associatifs aux jeunes. En outre, un *Passeport bénévole*, reconnu par l'Éducation nationale et par la VAE<sup>17</sup>, valide l'acquisition de certaines de ces compétences, à l'issue de la période durant laquelle le jeune a vécu son engagement associatif.

Deux exemples parmi des centaines d'autres illustrent ce type d'éducation *hors les murs* ou *hors les habitudes*.

#### *« Laisse-toi guider »... au musée d'Orsay*

Au cours de l'année scolaire 2014-2015, les élèves d'un collège parisien ont découvert le musée d'Orsay et rédigé un livret qui a été mis à la disposition du grand public. Ce sont eux qui ont, ensuite, fait visiter le musée à leurs familles.

« Amener tous les élèves d'une classe de 4<sup>e</sup>, quelle que soit leur origine sociale et culturelle, dans un musée et faire en sorte qu'ils s'approprient le lieu pour le faire visiter ensuite à leurs familles, tel était le

17. VAE : Validation des Acquis de l'Expérience. <http://www.vae.gouv.fr>

à la maîtrise des nouveaux outils numériques pour qu'ils deviennent réellement ces considérables *moyens* d'ouverture et d'accès à l'information et non des *fins* en soi, portes sans retour vers l'enfermement, l'addiction, le marécage des *fake news*, du complotisme, avec le danger des panoptiques numériques que nous avons décrits au chapitre 1-3. Le professeur d'addictologie William Löwenstein rappelle combien l'apprentissage par leurs enfants de la maîtrise du smartphone devient une des responsabilités éducatives premières des parents. En ce domaine nous pouvons tous être acteurs.

## 2. L'entreprise : du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés

### *La situation*

De l'Éducation, dont nous venons de voir l'urgent besoin de rénovation, à la construction de l'entreprise créatrice de valeur pour toutes les parties prenantes dans la durée, il y a une continuité logique. Le sociologue Alain d'Iribarne expliquait, devant un parterre d'ingénieurs des plus grandes écoles<sup>22</sup>, qu'à la lecture de tous les rapports consacrés, depuis vingt ans, à la désindustrialisation de la France, il en ressortait la cause essentielle : une formation de cadres induisant « des organisations néo-tayloristes, bureaucratiques et hiérarchiques, avec de grands écarts de rémunération, (...) des relations professionnelles (dans) une logique de confrontation et non de coopération gestionnaire. » D'où, une arrogante carence d'écoute : « Les entreprises françaises continuent de savoir mieux que leurs clients ce dont ces derniers ont besoin, et leur efficacité commerciale est toujours aussi médiocre. (...) La créativité n'est pas seulement bridée par l'omniprésence de la hiérarchie, mais aussi par une organisation néo-tayloriste... Les entreprises innovantes sont celles qui ont su renoncer au taylorisme. » Ce propos était appuyé par Jean-François Dehecq, l'ancien patron de Sanofi-Aventis : « Les nombreux rapports qui ont été produits depuis

22. Les nouveaux défis de l'industrie en France, École de Paris, 28 mars 2011. <http://ecole.org/fr/seances/SEM589>

idées plutôt qu'à des concurrents. La contrainte financière ne suffit pas. La qualité des relations humaines, leur charge affective, émotionnelle, comme l'explique Antonio Damasio, ont un impact majeur. Et l'entreprise a intérêt à associer clients et prospects à l'exercice. L'intelligence collective mobilisée pour construire l'avenir de l'organisation devrait donc englober non seulement le personnel mais les partenaires extérieurs. Enfin, nulle entreprise ne saurait se développer sur un territoire qui s'effondre, ne lui assure plus les services essentiels, n'est plus assez attractif pour retenir ses talents ; ceux-ci ne resteront pas longtemps si leurs familles ne trouvent plus de commerces, de médecins, d'écoles convenables. L'entreprise de long terme doit donc construire une relation positive avec le ou les territoires où elle est implantée.

Ceci justifie, pour des raisons pratiques, la notion de performance globale, établie par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) à partir de motivations éthiques : « Les entreprises qui auront su mettre en place un management de la performance économique, mais aussi des performances sociale, sociétale et environnementale, seront plus compétitives dans la durée. Elles seront plus ouvertes et mieux préparées à l'émergence de nouveaux marchés<sup>26</sup>. » Pour reprendre l'expression d'Henry Mintzberg, au lieu d'être unijambiste, l'entreprise doit s'appuyer sur ses cinq parties prenantes essentielles.

### ***L'engagement personnel : des exemples d'effet papillon***

Pour autant, cette entreprise durable n'est pas un mouton à cinq pattes ; il en existe heureusement un grand nombre, et chacun peut en favoriser la prolifération. La *détermination* d'un seul homme peut s'avérer *déterminante* si cet homme sait ne pas rester seul. Ainsi, 40 emplois auraient pu être détruits en 2006 à Guebwiller lorsqu'un jeune entrepreneur, Benoît Basier, décida de racheter la Corderie Meyer-Sansboeuf. Ce fabricant de ficelles alimentaires né en 1881 se trouvait en redressement judiciaire, avec 3 millions de dettes et 1,6 million de pertes annuelles, après un incendie et une gestion discutable.

26. <http://www.performanceglobale.cjd.net/index.php/La-Performance-globale/Quel-apport-pour-votre-entreprise>

Des sociétés, implantées sur différents territoires, peuvent également trouver utiles de mettre en commun des ressources qui prennent d'autant plus de valeur qu'elles sont mutualisées. C'est ainsi que plusieurs dizaines de professionnels réparateurs de camion ont créé le Groupe TVI<sup>41</sup>. Tout en restant chacun indépendant, ils ont partagé leurs expériences, organisé leur formation, construit un effet de taille collectif pour obtenir, ensemble, les mêmes prix à l'achat des pièces détachées que leurs plus gros concurrents. Dans un esprit analogue, une quarantaine de cabinets, d'audit et expertise comptable indépendants partageant les mêmes valeurs, ont créé, il y a 34 ans, une marque, Synerga<sup>42</sup>, qui renforce leur visibilité. Une structure légère de mutualisation d'expérience leur permet d'être plus « talentueux ensemble ». Si les petits commerces des centres-villes avaient pris de telles initiatives et créé des centres d'achat collectifs, ils auraient bien mieux résisté à la grande distribution.

L'une des ressources qu'il faudra apprendre à mutualiser, ce sont les données que chaque activité génère et qui peuvent prendre beaucoup plus de valeur par des mises en commun, quitte à avoir des tiers de confiance. Cela se peut, même sans recours à l'intelligence artificielle, comme le démontre Michel Meunier et sa société Janus-France qui met à la disposition de ses clients, gestionnaires d'immeubles, les données que ses artisans recueillent lors de leurs interventions. *A contrario*, le danger mortel sera de laisser d'autres valoriser, à notre place et contre nous, les données que nous produisons. Cela vaut aussi pour les villes et territoires.

\*\*\*

### ***Sans attendre que les politiques comprennent...***

Une Renaissance est à la portée de l'entreprise française, de l'entreprise européenne. Une condition incontournable est qu'elles se décident à réussir ensemble. Depuis un demi-siècle, l'Europe ne crée presque plus de leaders mondiaux. D'où notre absence dans le peloton de tête des géants du numérique. La solution serait que les États européens se décident à favoriser la croissance des petites entreprises

41. <http://www.tvi.fr/le-groupe-xpa1102.html>

42. <http://www.synerga.net/index.php>

innovantes en leur réservant une part des marchés publics comme l'ont fait les États-Unis avec leur Small Business Act (SBA) depuis 1963 ! Cela impliquerait aussi d'utiliser l'Analyse de la Valeur pour simplifier les procédures beaucoup trop lourdes des appels d'offres<sup>43</sup>. Mais le SBA reste, scandaleusement, bloqué par les lobbies à Bruxelles et Paris. Plutôt que d'attendre que les dirigeants politiques bougent sur ce point, les entrepreneurs peuvent assumer leurs responsabilités et exploiter le fameux troisième effet réseaux. Les entreprises françaises et européennes les plus dynamiques peuvent croître rapidement en puissance sans grossir si elles construisent des réseaux dynamiques de partenaires. C'est de la responsabilité citoyenne de chaque entrepreneur.

### 3. Les associations : de la citoyenneté passive à la citoyenneté active

#### *La situation*

*Je vous parle d'un temps que ceux de cinquante ans ne peuvent pas connaître...* Ils sont, bien sûr, de moins en moins nombreux ceux qui se régalaient en lisant les éditoriaux percutants de Jean-Jacques Servan-Schreiber, lors des brillantes sixties de *L'Express*. Chaque semaine, partant d'un événement politique, économique, social, scientifique, technologique ou culturel, local, national ou mondial, qui l'avait particulièrement frappé, JJSS parvenait à convaincre le lecteur qu'il s'agissait là d'un signal fort, marquant le début d'une nouvelle ère. Il y avait un peu de systématisme dans ce procédé mais il avait l'avantage de réveiller un lectorat engourdi dans le confortable cocon de certitudes des Trente Glorieuses. On ne pouvait achever sa lecture sans se dire : « Peut-être faudrait-il qu'en France, nous remettions en cause telle pratique collective, tel mode de fonctionnement de l'administration, telle habitude de l'État ? » Bref, ces éditoriaux éveillaient chez chacun comme un appétit de questionnement, une prise de conscience de nécessaires changements, voire l'idée, surprenante à l'époque, que l'on pourrait soi-même

43. André-Yves Portnoff, Sauvons les Zuckerberg français ! Tribune dans *Le Monde* du 8 avril 2017. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/04/07/sauvons-les-zuckerberg-francais\\_5107254\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/04/07/sauvons-les-zuckerberg-francais_5107254_3232.html)

de la jeunesse, du droit des femmes, de l'éducation populaire, du sport et du tourisme social. En mai 2017, au terme de ce travail collectif, Le Mouvement associatif<sup>45</sup>, représentant 600 000 associations, adressait au Premier ministre un document quasi politique : « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement ». Ce document rappelait que la France n'évite, aujourd'hui, l'éclatement que grâce à la densité et à la vitalité de ses milliers d'associations qui unissent, autour d'ambitions collectives partagées, des millions de citoyens actifs bénévoles ; et donc que ces associations, assurant une essentielle mission de service public au sein de la République, devaient être reconnues, en complément des acteurs institutionnels de la démocratie représentative et des acteurs de la démocratie sociale, comme les acteurs irremplaçables de la nécessaire démocratie inclusive.

### Numérisation et participation

La transition numérique des territoires peut être traitée de façon uniquement technique, et être prise en main par les géants numériques. Elle peut également être l'occasion d'utiliser le numérique pour que les citoyens prennent la parole et participent, avec leur créativité et leurs expériences personnelles, leurs vécus, à la construction du futur. C'est l'occasion de développer la démocratie participative et d'accroître l'intelligence collective du territoire, en facilitant les interactions entre acteurs. La ville de Madrid a créé, en 2015, un département de « participation citoyenne et transparence » et a développé une plateforme numérique, Consul<sup>46</sup>, pour partager les meilleures pratiques, recueillir des suggestions, des projets<sup>47</sup>. Madrid a déjà mis en œuvre plus d'un demi-millier de

45. Le Mouvement associatif (ex. CPCA) représente 600 000 associations a pour rôle de promouvoir le fait associatif, de faire entendre la voix des associations dans le débat public et, en permettant aux associations de « faire mouvement », de fortifier la démocratie.

46. Les Rencontres « Villes Démocratiques » de Madrid, ou comment mettre les technologies au service du bien commun et de la participation citoyenne. Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU). 3 janvier 2018. <https://www.uclg-cisdp.org/fr/actualites/nouvelles/les-rencontres-«villes-démocratiques-»-de-madrid-ou-comment-mettre-les>

47. Alexander Barclay et Patrick Genoud, Rencontre avec le responsable de la participation citoyenne de la Ville de Madrid, 2 mai 2018. <https://www.ge.ch/blog/geneve-lab/rencontre-responsable-participation-citoyenne-ville-madrid-2-05-2018>

projets apportés par des communautés de citoyens. « Près de 20 % de la population madrilène s'est exprimée jusqu'ici sur un projet participatif via la plateforme. » 80 administrations dans le monde utilisent déjà Consul. Le Conseil d'État, qui gouverne l'État de Genève, ses 45 communes et un demi-million d'habitants, a adopté, en mai 2016, une *Stratégie des systèmes d'information et de communication* à l'horizon 2020. Une cellule de six personnes, le Genève Lab, a été chargée de suivre la coconstruction de la politique numérique. L'été 2017, les initiatives de l'administration dans le numérique ont été recensées puis chercheurs et fonctionnaires ont, ensemble, défini des défis à relever et imaginé des réponses.

### 474 contributeurs en ligne

Après ce travail préparatoire, une consultation en ligne a été proposée à tous les citoyens, autour de cinq rôles clés de l'État : « faciliter, former, protéger, promouvoir, réguler »<sup>48</sup>. Pendant tout le mois de mars 2018, les citoyens ont pu donner leur avis sur 20 propositions initiales et en formuler d'autres<sup>49</sup>. Cette consultation a suscité 816 contributions et 3 204 votes sur des propositions ou arguments ; la moitié des 474 participants a déposé 153 nouvelles propositions, des arguments ou des sources<sup>50</sup>.

Le 20 juin 2018, le Conseil d'État adoptait le rapport *Une politique numérique pour Genève*<sup>51</sup>. Pour plus d'efficacité, ce rapport promeut « une culture de l'agilité et de l'innovation basée sur la coconstruction, la collaboration et l'ouverture », pour « mieux servir les usagers », quitte à « bouleverser le fonctionnement de l'administration tout en valorisant ses collaborateurs ».

Cette démarche, qui se poursuit avec la même philosophie ouverte, décloisonnée et pluridisciplinaire, a eu le mérite de susciter un réseau dynamique d'acteurs impliqués, chercheurs, fonctionnaires, organisations, mais aussi citoyens volontaires de tous âges.

48. <https://consultation.ge.ch/project/politique-numerique/presentation/presentation-de-la-demarche-2>

49. <https://consultation.ge.ch/project/politique-numerique/consultation/consultation>

50. Synthèse cartographique de la consultation publique, 18 avril 2018. <https://www.ge.ch/document/consultation-publiquesynthese-contributions/telecharger>

51. Une politique numérique pour Genève, ST. Genève Lab, juin 2018. <https://www.ge.ch/document/rapport-politique-numeriquegeneve/telecharger>, <https://www.ge.ch/dossier/geneve-numerique/consultez-rapport-politique-numerique-geneve>

Tissu conjonctif nourricier du *faire ensemble*, les 1 400 000 associations du pays s'augmentent, chaque année, de 40 000 nouvelles associations et mobilisent déjà plus de 15 à 20 millions de bénévoles, soit environ 40 % de la population de plus de 18 ans<sup>52</sup>. Une croissance permanente que favorise la forte augmentation de la participation des jeunes, + 35 % en 8 ans, selon les enquêtes croisées de France Bénévolat-IFOP et de Recherche et Solidarités. Mais également la multiplication des problématiques sociétales peu, mal ou pas résolues par la Puissance publique et dont les citoyens se saisissent à la place ou en complément des acteurs politiques institutionnels et des partenaires sociaux. Et surtout un sentiment généralisé de perte de repères pousse, en nombre croissant, ceux qui vivent sur notre territoire, à rechercher dans des activités collectives tout ce qui peut donner plus de sens à leur vie.

#### Des méthodes au service de l'intelligence collective

On peut prendre, entre experts et hauts responsables, des décisions supposées géniales et se trouver incapable de les appliquer, vu les réactions des citoyens intéressés. Les exemples ne manquent pas et ont coûté cher. On peut aussi décider ensemble, pour définir d'abord les vrais problèmes, tels qu'ils sont ressentis par les intéressés, en faisant participer ceux-ci et en profitant de leur expérience. Plusieurs méthodes existent, dont l'Analyse de la valeur, éprouvée depuis longtemps<sup>53</sup>. Elle apporte également plus de transparence dans les décisions publiques. Au Canada aussi les citoyens, échaudés comme en Europe par des successions d'« affaires », attendent plus de transparence. Cela incite les administrations canadiennes à exploiter l'Analyse de la valeur.

52. Les enquêtes conduites en 2018 par l'Ifop, France Bénévolat et Recherche et Solidarités d'une part et le Laboratoire d'Économie et de Management de Loire Atlantique d'autre part adoptent des démarches et des critères différents et comptabilisent différemment les doubles participations.

53. *Valeur(s) & Management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*. 2<sup>e</sup> édition coordonnée par Olaf de Hemmer Gudme et Hugues Poissonnier. <http://www.editions-ems.fr/livres/collections/questions-de-societe/ouvrage/462-valeur-smangement-2e-edition-revue-et-augmentee.html>

Et les résultats sont là, comme l'explique la présidente de l'Association canadienne d'Analyse de la valeur, Lucie Parrot<sup>54</sup> : le ministère des Transports estime à un milliard les économies réalisées ainsi en dix ans. Lucie Parrot propose de définir la valeur comme la satisfaction des citoyens divisée par le coût, la dépense de ressources.

L'Analyse de la valeur a été utilisée au Canada dès la fin des années 1980 pour les problèmes d'assainissement des eaux des villages, puis dans les années 1990 lorsqu'il a fallu rénover de nombreux hôpitaux vieux de quarante ans. Les villes de Montréal, Québec, Laval, Granby, Calgary, Edmonton y ont actuellement recours, ainsi que des administrations et des agences comme la Société québécoise des infrastructures, Transport Ontario, Infrastructures Alberta entre autres. Les applications vont de la rénovation de vieilles piscines à la création de centres sportifs, l'organisation de musées, de théâtres, au nettoyage des chars d'assaut, à la résolution de problèmes de circulation, de santé dans le grand Nord, loin de tout hôpital, ou même de travaux pour une église.

L'Analyse de la valeur est mise en œuvre par une équipe et il s'agit d'abord de choisir les personnes pertinentes, dont des représentants des différentes parties prenantes. Cela peut être l'occasion et le lieu pour les citoyens engagés, pour les associations citoyennes, de faire entendre leur voix.

Dans un projet, celui du remplacement d'un pont routier délabré à Montréal, à l'intersection de plusieurs communes, une controverse avait éclaté. Les premiers travaux avaient révélé l'existence d'une grotte que des citoyens voulaient préserver. Le carrefour proposé avec des feux aux quatre coins a nourri pendant deux ans une vive controverse. Un atelier a lancé une réflexion faisant table rase du projet initial pour analyser les besoins et, ensemble, les parties prenantes ont trouvé une solution, un carrefour rotatoire en l'occurrence, qui a fait l'unanimité.

Nous pourrions épargner des milliards et valoriser mieux toutes nos ressources si l'on exploitait plus généralement ces méthodes participatives pour prendre de meilleures décisions dans tous les domaines, y compris la simplification d'une coûteuse et handicapante bureaucratie dans le public et le privé.

54. <http://martin-parrot.com/a-propos-de-nous/qui-sommes-nous/>

### ***Les effets : dorénavant indispensables, les associations face à 5 défis***

Le carburant de ce dynamisme associatif, c'est, bien sûr pour l'essentiel, l'engagement de bénévoles qui viennent apporter aux associations leur force de contribution, leur appétit de sens, d'utilité, d'épanouissement personnel et de lien social. Et c'est là que le bât blesse. Nombreux sont les nouveaux bénévoles qui acceptent de contribuer à des opérations concrètes, immédiates, limitées dans le temps (préparer des colis pour Noël, assurer une journée de solidarité pour des populations déshéritées...) ; beaucoup plus rares sont ceux qui s'engagent dans la durée au service d'un projet de véritable transformation sociale. En outre, beaucoup d'associations se sont organisées dans un entre-soi qui fait fuir les nouveaux arrivants ; pire, elles ont oublié de remettre à jour leur projet associatif comme leur mode de fonctionnement pour que l'un et l'autre, conçus souvent dans le monde d'hier, parlent aux acteurs du monde d'aujourd'hui, leur donnent envie de s'engager durablement, de prendre des responsabilités et, demain, d'assurer à la tête de ces associations la permanence, l'approfondissement, l'enrichissement et le développement de leur projet.

Pour que le monde associatif puisse réellement contribuer à l'émergence d'une démocratie inclusive, celle de citoyens actifs engagés dans le « faire ensemble » de la résolution des problèmes concrets de leur environnement proche, il lui faudrait relever au moins cinq défis :

1. Le défi du projet : trop d'associations continuent parce qu'elles ont commencé. La cause qui les avait suscitées a vieilli ou disparu. D'où, la nécessité pour chaque association d'un puissant effort de réflexion pour clarifier et mettre à jour son projet, intégrer dans son mode de fonctionnement la révolution numérique et communiquer de façon claire, attractive et justifiées sur ses ambitions. Sinon, il est abusif de réclamer des subventions, une prétention qui participe à rendre coûteux et inefficace un saupoudrage « tous azimuts » de l'argent public. Et il est peu probable que de nouveaux bénévoles viennent vivifier une association en panne d'ambition et incapable de dire clairement à quoi elle sert.

2. Le défi de l'efficacité territoriale : qu'il s'agisse de sport, de culture, d'éducation ou de problèmes sociaux, c'est sur la maille territoriale qu'apparaissent concrètement les besoins et c'est à ce niveau que les nouveaux bénévoles, soucieux, avant tout, d'efficacité immédiate, vérifiable et de proximité, peuvent envisager de s'engager. D'où l'obligation, pour toute association, d'être ouverte sur son territoire, de le connaître finement et d'agir, autant qu'il est possible, de façon interassociative, coopération sur des projets communs et mutualisation de moyens.
3. Le défi de la pédagogie de l'engagement : pour permettre aux nouveaux bénévoles de passer de l'implication ponctuelle (trop souvent leur tropisme actuel) à l'engagement associatif durable, il est nécessaire d'innover. Le champ de la pédagogie de l'engagement est très ouvert : utilisation des réseaux sociaux, e-bénévolat, mobilisation des *bénévoles contagieux*, ceux qui *donnent envie*, valorisation des acquis du bénévolat, notamment par le « Passeport bénévole » de France Bénévolat dorénavant reconnu par la VAE<sup>55</sup>... En tout cas, les associations ont l'obligation vitale de sortir de leur entre-soi, de leurs routines de fonctionnement et de leurs habitudes.
4. Le défi de la gouvernance : comment amener les bénévoles d'une association à y prendre des responsabilités, comment préparer progressivement le remplacement de l'équipe de tête, comment professionnaliser les modes de fonctionnement (organisation, management) sans réduire la vitalité de l'association et le goût que l'on a à y vivre ? Comment articuler les rôles des bénévoles responsables, des salariés, quand il y en a, et des bénéficiaires, comment évaluer en permanence les résultats de l'action et apprécier que l'on reste bien dans le mandat de l'association et fidèle aux principes que l'on a annoncés (charte éthique...) ? Autant d'interrogations auxquelles devront répondre, demain, les associations pour subsister dans un monde de plus en plus exigeant et concurrentiel.

55. Validation des Acquis de l'Expérience. <http://www.vae.gouv.fr>

5. Le défi économique : les subventions publiques (État et collectivités territoriales) vont durablement se réduire. D'où la nécessité, pour chaque association, de prouver son utilité sociale et ses efforts de progrès, d'objectiver ses résultats, d'affiner sa gestion, d'apprendre à monter des projets communs avec d'autres acteurs (entreprises, collectivités, fondations, autres associations...) en veillant à garder son indépendance et en évitant toute instrumentalisation.

En outre, une contrepartie sera nécessaire à une exigence accrue de la Puissance publique réclamant justification par l'association de son utilité sociale, sa valeur ajoutée, clarification de sa vocation, mise à disposition de ses objectifs et de ses résultats... Il faudra que ces exigences ne servent pas à faire fonctionner la subvention publique, nationale et locale comme une simple variable d'ajustement, car, plus que jamais, les associations jouent un rôle essentiel dans la cohésion nationale.

Également, quand les associations répondent à une commande publique, il ne faut pas qu'elles se trouvent instrumentalisées ! Une association n'est efficace que si elle peut garder son indépendance et un bénévolat, ce n'est pas un salarié gratuit !

De même, si s'engager bénévolement dans une association, c'est contribuer au Bien commun et donc devenir un citoyen actif, on peut souhaiter que la Puissance publique reconnaisse plus formellement les compétences acquises à l'occasion d'un engagement associatif (participation à un projet, conduite de projet, aptitude au travail collectif, ouverture aux autres, innovations, écoute...). Ces compétences sont acquises :

- lors de la scolarité (pédagogie de la citoyenneté, aujourd'hui si nécessaire) ;
- lors des processus d'insertion (acquisition dans les associations de compétences favorisant ensuite l'insertion professionnelle) ;
- mais aussi en encourageant les entreprises à favoriser l'engagement bénévole de leurs salariés dans le cadre de leur RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et lors de la préparation des seniors à la retraite.

durée, d'autres citoyens, moins favorisés qu'eux et, momentanément, confrontés à diverses sortes de galères ou à des manques qu'ils ne parviennent pas à compenser.

*Engagement bénévole associatif, chaque mot a un sens*

*L'engagement* : mot très fort qui a au moins cinq dimensions :

- il est à la fois *finalisé et concret* : on s'engage pour une cause à laquelle on croit (culturelle, sociale, humaniste, éducative, sanitaire, environnementale, sportive, migratoire...) que révèle un dysfonctionnement que l'on pense insupportable, un problème à résoudre concrètement ;
- il est *très personnel* : on apporte dans l'action la totalité de ce que l'on est (intelligence, émotion, imagination, compétences, talents...);
- il est *collectif* : on marie son apport à celui des autres en acceptant les règles du jeu (critiques, confrontations, controverses, points de vue des autres...), c'est-à-dire en acceptant les différences et les remises en cause ;
- il est *durable* : on donne vraiment *de son temps et dans la durée* ;
- il *accepte le risque* : on accepte de quitter sa zone de confort, d'être transformé par l'action et la rencontre des autres ; on accepte aussi d'être éventuellement déçu par l'échec relatif.

*Bénévole* : on peut rappeler la définition du Cese<sup>58</sup> : est bénévole celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non rémunérée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial.

*Associatif* : il s'agit, bien sûr, des associations du type loi de 1901 mais aussi des collectifs disposant de toute autre forme d'organisation durable.

Participer à cette démocratie inclusive, c'est très simple : les portes d'entrée sont multiples sans que les grands réseaux associatifs ont non

58. Conseil, économique, social et environnemental.

\*\*\*

Une France « vénitienne », c'est une France qui innove et multiplie les synapses entre ces millions de bénévoles engagés, ces centaines de milliers d'associations, ces dizaines de milliers de collectivités locales, ces milliers de bassins de vie, avec les entreprises qui les innervent ; avec aussi le remarquable filet protecteur d'un État, que l'Histoire et les débats entre partenaires sociaux ont rendu profondément social. Une France qui parvient ainsi à résoudre, l'un après l'autre, jour après jour, précisément, concrètement, soigneusement, les problèmes d'injustice et d'inégalité comme les besoins vitaux rencontrés par chacun des membres de notre communauté nationale. Aux marches de la Bretagne, le Pays de Vitré, grâce à la densité de son réseau associatif et à l'un des plus bas niveaux de chômage de France, montre qu'il ne s'agit pas là d'un rêve de Bisounours mais d'une réalité tout à fait atteignable. Une France « vénitienne », c'est une France où, être citoyen, signifie aider les autres.

#### **4. Les exclus : la foule des solitudes**

*Neet's, personnes âgées isolées, mères monoparentales en difficultés économiques, handicapés, migrants...*

##### ***La situation***

Notre modèle social produit automatiquement et quasi malgré lui, une incessante et considérable exclusion, contrepartie de son exceptionnel et heureux choix en faveur de la liberté (économiquement libérale, sociologiquement libertaire, socialement libérée) et de sa noble et irremplaçable affirmation d'une nécessaire égalité. Affirmation évidemment contrariée par l'ambition méritocratique de l'école qui favorise ceux que leur milieu projette vers le haut et infériorise, de plus en plus brutalement, les autres. L'exclusion est aussi la contrepartie de cette merveilleuse fraternité qu'institutionnalisent, en en perdant le sens fraternel profond, des systèmes de solidarité généreux où risquent de se conjuguer, en même temps, l'oubli de la responsabilité irréductible de chaque personne vis-à-vis de son propre

Désormais, les Gilets jaunes semblent creuser joyeusement, chaque samedi, un peu plus leur tombe en affaiblissant, par leurs blocages mêmes, leurs manifestations récurrentes, leurs dégâts collatéraux, une économie déjà atone. De cet affaiblissement de notre économie, la majorité d'entre eux, pas ceux qui les instrumentalisent, seront bien sûr les premières victimes. Et les dix à quinze milliards d'euros, décidés par l'État peut-être imprudemment, sans négociation avec les partenaires sociaux et sans contrepartie, n'auront qu'un effet de soulagement momentané : très vite, cette coûteuse mesure cédera la place à un appauvrissement encore accru. Catoblépas par nature, les Gilets jaunes ne cessent, par le peu de sens de leurs déambulations mêmes et de leurs revendications (c'est terrifiant de ne plus parvenir à penser !) de fabriquer, chaque samedi, un peu plus d'a-société et de se marginaliser par rapport à ce qui reste de la collectivité nationale, celle qui s'efforce, dans des actions positives en faveur d'autres concitoyens, de contribuer au faire ensemble, à l'enrichissement du Bien commun, à la promotion d'une démocratie inclusive.

### ***Des voies d'engagement personnel face à l'exclusion***

Nombreuses sont les associations qui, en France, s'efforcent de permettre à ceux qui connaissent diverses formes d'exclusion (isolement social, chômage durable, handicaps, absence de logement, addictions, perte de moyens de subsistance...) de retrouver la possibilité, l'envie et le goût de *refaire société*. Au sein de ces associations ce sont essentiellement des bénévoles qui œuvrent pour faire aboutir de telles actions. France Bénévolat, dont c'est la principale *mission d'utilité publique*, assure un rôle d'intermédiation, *via* sa plate-forme numérique nationale, ses centres et ses relais sur tout le territoire, pour que se rencontrent les demandes des associations en recherche de bénévoles et l'offre de personnes en recherche d'une participation bénévole dans le monde associatif.

On n'évoquera ici, à titre d'exemple, qu'un seul type d'exclusion, celui des centaines de milliers de jeunes rejetés de l'école, de la formation professionnelle et du travail.

\*\*\*

Cette capacité à marier des intelligences diverses, des compétences aux statuts variés, des personnalités différentes mais positivement soucieuses de résoudre, modestement mais réellement, les problèmes de toute personne vivant une exclusion, en l'incluant elle-même comme coacteur de la solution : ne serait-ce pas là l'un des traits distinctifs d'une France « vénitienne » ?

## 5. L'environnement : des beaux discours au réenchantement de la planète

### *La situation*

Face aux périls qui menacent à court terme la planète, il est intéressant de confronter les paroles de personnes aux âges différents.

Sur une plage de la Manche, durant la longue période printanière qu'a connue notre mois de février 2019, on entendait un retraité âgé et rigolard affirmer, pendant qu'il se bronzait au soleil : « Avec un temps pareil, moi je suis pour le réchauffement climatique, du moins tant que je suis encore vivant ! »

Quittant son ministère de la Transition écologique et solidaire, fin août 2018, un responsable encore dans la force de l'âge, Nicolas Hulot disait son étonnement et sa déception : « Je ne comprends pas que nous assistions les uns et les autres à la gestation d'une tragédie bien annoncée, dans une forme d'indifférence. La planète est en train de devenir une étuve, nos ressources naturelles s'épuisent, la biodiversité fond comme neige au soleil. Et ce n'est toujours pas appréhendé comme un enjeu prioritaire. »

À Katowice, lors de la COP 24<sup>74</sup> en décembre 2018, une adolescente de 15 ans, la suédoise Greta Thunberg, dans une intervention calme,

---

74. COP 24, nom informel de la 24<sup>e</sup> Conférence des parties à la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), Katowice – Pologne, décembre 2018.

### ***Des voies d'engagement personnel face au réenchantement de la planète***

Au cœur de ces engagements, l'effort national Éducation à l'Environnement et au Développement Durable (EEDD)<sup>84</sup> joue un rôle essentiel : avant d'agir, savoir de quoi on parle.

Dans la société civile, ce sont les associations et les ONG qui contribuent le plus à la sensibilisation du grand public. Les grandes ONG (Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, Réseau École et Nature, WWF, Les Amis de la Terre, France nature Environnement, LPO...) mettent en œuvre des démarches de responsabilité sociétale et organisent régulièrement des campagnes de sensibilisation sur des aspects particuliers du développement durable. Les sites Internet de ces associations sont des outils de mobilisation remarquables. Pour aller au-delà des actions de communication, de nombreuses associations proposent aussi des activités de terrain accessibles aux citoyens afin qu'ils puissent agir concrètement.

C'est ce que l'on appelle le *bénévolat nature*. Il désigne toute action bénévole de terrain (dans la nature) dans un but de préservation de l'environnement, de protection ou de valorisation des espèces, des habitats naturels et de sensibilisation des bénévoles. Ils peuvent, par exemple, participer à des chantiers de réhabilitation de sites écologiques, des suivis de la faune et de la flore par l'intermédiaire des sciences participatives, des ramassages de déchets... Ces activités concrètes et ludiques sont un autre format d'éducation à l'environnement. Elles permettent au citoyen de prendre conscience de ce qui l'entoure, de développer des compétences, d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux liés à la préservation de l'environnement.

Au niveau international, chaque année, les Nations unies organisent des Journées mondiales de sensibilisation et consacrent un thème lié à la protection de l'environnement. En 2010, elles mettaient l'accent sur la biodiversité ; en 2011, sur les forêts. Les entreprises ont en général adopté des chartes de développement durable. La communication en interne sur ce sujet laisse, cependant, souvent sceptiques les

84. <http://www.eedd.developpement-durable.gouv.fr/accueil>

# En guise de conclusion

L'homme politique le plus impopulaire de notre pays fut, sans conteste, le cardinal de Richelieu : or, c'est lui qui a construit, pour une bonne part, les bases de la France d'aujourd'hui. Et ceci explique sans doute cela. Difficile de débloquent la *Société bloquée* si bien décrite, voici cinquante ans, par Michel Crozier, sans susciter la hargne, voire la furie, de chaque défenseur de prés carrés, évidemment touché par l'une ou l'autre de chaque nécessaire remise en cause. L'impopularité maximum est le lot commun garanti à chaque véritable réformateur. Un homme politique en charge d'un pays a le devoir d'accepter d'être, au moins un temps, impopulaire. Sous leurs deux versions, *la démocratie représentative* (les élus) et *la démocratie sociale* (les corps intermédiaires, dont les partenaires sociaux) sont précisément censées favoriser les catharsis régulées et les ajustements indispensables pour que l'on évite la guerre civile ou le triomphe des irresponsables marchands de bonheur (les populistes de droite ou de gauche) toujours fourriers des pires désespérances ultérieures.

Un facteur est en train de bouleverser la donne : les réseaux sociaux et l'irrigation numérique du monde. Internet accroît l'interconnexion et le caractère systémique du fonctionnement de notre société. L'immédiateté des mises en relation produit une explosion planétaire de créativité, apporte à chacun un pouvoir inédit d'exercer son libre arbitre et de construire des solidarités. Mais en même temps son emploi sans règles prudentielles, sans préparation au discernement, peut livrer chacun aux pires manipulations, aidées par l'intelligence artificielle, et fabriquer, en temps réel, à partir d'une multiplicité

d'opinions individuelles, un kaléidoscope d'opinions collectives qui se renforcent les unes les autres jusqu'à produire des communautés panurgiques. Le temps de la transformation politique, économique et sociale c'est, au minimum, celui d'une législature, cinq ans. Le temps des bâtisseurs est bien plus long. Les puissances d'argent, apôtres intéressés du consumérisme générateur de gâchis et de maladies, exploitent l'immédiateté des réseaux et de la communication permanente contre les promoteurs du Bien commun et de l'avenir.

L'inévitable et fort compréhensible course aux scoops, qui place tous les médias, et surtout les chaînes permanentes, en situation de concurrence, conduit ceux-ci à privilégier, parmi toutes les informations émergentes, fussent-elles volatiles, émotionnelles ou peu fondées, celles qui sont le plus susceptibles de susciter immédiatement de la surprise, de l'étonnement, de l'attention, voire de la peur, de l'effroi. « En France, écrivait l'essayiste Georges Elgozy, ne sont insupportables que les injustices dont je ne bénéficie pas ». Rien de mieux pour entretenir notre intérêt quelque peu pervers de voyeurs, ainsi que nos remarquables capacités de jalousie ou de haine que de focaliser l'écoute et les regards de nous tous, les citoyens, sur ce qui peut exciter notre cerveau limbique ou reptilien. Résultat : évoquant les déambulations jaunes et circulaires de nos derniers samedis de fin d'automne et d'hiver, à l'émission de Thierry Ardisson, *Les terriens du samedi*, le 16 février, Philippe Sollers résumait le dernier commandement de l'époque : « Tu haïras ton prochain comme toi-même ! ».

Est-il écrit que nos systèmes démocratiques sont condamnés à refluer devant le terrorisme de l'instant, les confluences *by random* d'opinions mouvantes de réseaux sociaux interconnectés et l'effet loupe de médias permanents en mal de scoop ? Si nous laissons le monde aller tel qu'il va, aucun doute. Mais l'effondrement collectif de cette superbe idée démocratique, c'est-à-dire de la conduite et de la régulation d'une communauté humaine par elle-même, ne pourrait être remise en cause que si nous capitulions devant ceux qui manipulent les outils que nous avons, nous-mêmes, inventés : stupide suicide.

Or, les dangers vont au-delà des désordres qui font l'actualité. La révolution numérique donne à des entreprises géantes, à des États

autoritaires, à des puissances criminelles, la possibilité de prendre le contrôle de nos actes et de nos pensées.

Nous sommes face à deux menaces sans précédent dans l'histoire. D'une part, si nous laissons faire les puissances d'argent ne gérant que leurs profits immédiats, nous verrons s'aggraver les catastrophes écologiques avec leur accompagnement de conflits sociaux, politiques, militaires. D'autre part, nous subissons déjà au travers du « tout partout toujours connecté », des agressions physiques (pannes provoquées), politiques (manipulations électorales), idéologiques. Demain, des panoptiques numériques privés ou d'États (chapitre 1-3) seront capables de nous transformer en esclaves. Nous pouvons l'éviter en exploitant nos atouts de continent le plus tolérant et le plus respectueux des libertés nécessaires à la créativité, pour devenir un acteur majeur des industries numériques. Au lieu de continuer à offrir nos meilleurs talents à nos concurrents. Cette puissance retrouvée sera utile pour reconstruire, c'est essentiel, des États de droit capables de défendre nos valeurs. Nous le pouvons, dans une Europe où chacun jouera avec les autres.

Pour cela, il faut exploiter les nouvelles technologies pour renforcer nos intelligences collectives, grâce à ces effets réseaux que nos adversaires utilisent trop bien. Il faut imposer des méthodes de travail participatives, comme l'Analyse de la valeur (p. 102), et surtout, nous avons besoin d'énergies, de volontariats citoyens. Or, ces ressources existent.

Nous devons mieux faire connaître le dynamisme croissant de cette démocratie contributive, collaborative, inclusive, les adjectifs sont moins importants que la réalité qu'ils évoquent, qu'animent le monde associatif et la société civile organisée. Ce tissu conjonctif de millions d'initiatives et d'engagements bénévoles, personnels et collectifs, dans chacun des multiples territoires de la République, permet à notre pays de ne pas tomber dans une anomie catastrophique et sans espoir. Appuyons toutes ces bonnes volontés engagées pour redonner à la *démocratie représentative* les vitamines qui, aujourd'hui, lui manquent.

La *démocratie sociale* apparaît devoir faire aussi son *aggiornamento* tant les partenaires sociaux semblent parfois, à la notable exception de la CFDT, peu soucieux, surtout peu capables de négocier des compromis, ainsi que l'a montré le récent échec de leurs multiples rencontres sur l'assurance chômage.

Dans cette période de vide de la pensée, de la conscience et de sens, la *démocratie contributive* est en pleine éclosion. Les études menées, depuis dix ans, et tous les trois ans, par France Bénévolat avec l'Ifop et Recherche et Solidarités, montrent combien s'élève sans cesse notre capacité à *faire ensemble*, depuis le début du nouveau siècle, notre volonté collective de faire société : une voie royale, pour les citoyens qui veulent vraiment, avec leur énergie, participer à la construction d'un monde plus vivable. Tous ceux qui œuvrent, comme Le Mouvement associatif, au cœur de ce dynamisme de chaque territoire, sont prêts à accueillir, de tout cœur, ceux qui désirent vraiment mettre leur courage, leur intelligence et leur volonté au service des autres et contribuer à l'amélioration du Bien commun.

Le prologue de ce Manifeste rappelait ce qui avait fait la force de la Venise de la fin du XV<sup>e</sup> siècle, et le rôle surprenant d'Aldo Manuzio, simple pédagogue, qui avait su, alors, transformer l'invention de Gutenberg en une stratégie lumineuse de promotion d'une intelligence collective effervescente et créatrice. Aujourd'hui, sans doute affirmerait-il que les citoyens et entrepreneurs partisans des valeurs humanistes ne sont pas condamnés. À l'instar de son usage de la technique de l'imprimerie pour transformer un territoire, il nous encouragerait à bâtir des territoires créatifs, durables, grâce aux effets réseaux du numérique, à créer des irrigations internationales génératrices d'innovation, semblables à celles qui, à la Renaissance, propagèrent l'Humanisme. Il nous conseillerait de participer au considérable mouvement de l'engagement associatif, aujourd'hui plus florissant que jamais en France et qui nourrit de plus en plus cette troisième forme de démocratie, la *démocratie contributive* qui associe un maximum de personnes à la résolution de problèmes sociétaux peu ou non traités par les institutions pour améliorer la situation de leurs concitoyens. En utilisant les progrès techniques en vue du Bien commun et non pour produire un monde de plus en plus inhumain, à nous, citoyens actifs et

engagés, de reconstruire les quatre conditions vénitiennes qui ont permis la naissance du livre et l'explosion des idées, il y a cinq siècles : l'ouverture sur le monde, la liberté de pensée, le choix de dirigeants instruits et à l'écoute, une lutte constante contre la corruption. À quoi une France « vénitienne » ajoutera l'engagement bénévole de citoyens actifs au service des autres.

Alarme, citoyens ! Nous devons tous nous rappeler ce devoir de vigilance. En ce monde dangereux, de plus en plus imprévisible, où démocratie, avenir de la planète sont remis en cause, il devient politiquement, humainement essentiel que chacun de nous, là où il/elle se trouve, ait la capacité, la volonté de s'engager personnellement pour le Bien commun ; et que chacun décide de devenir concrètement, avec d'autres, un citoyen actif !

L'avenir du monde et notre liberté sont à ce prix ! Alarme, citoyens !