



Sommaire

Les conférenciers de la 20 ^{ème} Université Hommes-Entreprises.....	p.2
Introduction Antoine Bousseau.....	p.4
Synthèse de l'intervention de Marc Halévy	p.5
Synthèse de l'intervention de Samuel Rouillois.....	p.11
Synthèse de l'intervention de Christophe André	p.16
Synthèse de l'intervention de Michel Maffesoli.....	p.21
Synthèse de l'intervention de Barbara Hendricks.....	p.27
Synthèse de l'intervention de Pascal Picq	p.34
Synthèse de l'intervention de Jean-Marie Cavada.....	p.41
Synthèse de l'intervention de Frédérique Bedos	p.47
Synthèse de l'intervention de Pierre-Yves Gomez	p.53
Synthèse de l'intervention de Maud Fontenoy	p.60
Le Ceca remercie ses partenaires.....	p.66
En attendant 2015	p.68



Les conférenciers de la 20^{ème} Université Hommes-Entreprises

Marc Halévy

Physicien de la complexité et de la spiritualité, Marc Halévy est un spécialiste de la prospective de l'économie : il aborde toutes les facettes socioéconomiques du passage de l'économie industrielle à l'économie de l'immatériel en élaborant des théories, modèles et méthodes pour les processus complexes et les organisations de travail. Il a publié une quarantaine de livres et des centaines d'articles. Il plaide pour une autre croissance pour vivre différemment.

Samuel Rouvillois

Philosophe, titulaire d'un doctorat en philosophie et d'une maîtrise en théologie, Frère Samuel appartient à la Congrégation des Frères de Saint-Jean depuis 1982. Il est expert auprès du CJD, de l'Association pour la Fondation de Service Politique.

Christophe André

Psychiatre à l'Hôpital Saint-Anne à Paris, Christophe André est l'auteur de référence sur la psychologie positive en France. Ses nombreux ouvrages édités chez Odile Jacob : *Et n'oublie pas d'être heureux*, *L'estime de soi*, *Les états d'âme*, fruits de ses recherches et consultations, proposent une approche humaniste d'épanouissement personnel.

Michel Maffesoli

Sociologue, professeur à la Sorbonne, membre de l'Institut Universitaire de France, Michel Maffesoli est directeur du Centre d'Etude sur l'Actuel et le Quotidien. Il tente de nous livrer des clés pour mieux comprendre nos changements de valeurs sociétales.

Barbara Hendricks

Barbara Hendricks s'est produite sur toutes les plus grandes scènes d'opéra, a chanté sous la direction des chefs d'orchestre les plus prestigieux de notre époque.

Artiste concertante très active, elle se produit partout à travers le monde, que ce soit avec orchestre, dans le répertoire lyrique, de la musique de chambre et du jazz, ou en récital. Très impliquée pour le respect des droits de l'Homme et pour la tolérance, elle est ambassadrice à vie du UNHCR (Haut Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés) et a créé la Fondation Barbara Hendricks pour la Paix et la Réconciliation.

Elle est une des artistes les plus aimées et admirées au monde.

Pascal Picq

Paléoanthropologue, professeur au Collège de France, ses travaux s'intéressent aux origines et à l'évolution de la lignée humaine en relation avec celles des grands singes dans le cadre des théories modernes de l'évolution. Pascal Picq intervient également sur les problématiques de changement et de l'adaptation dans le monde économique et social.

Jean-Marie Cavada

Après une riche carrière de journaliste qui le conduit à la présidence de Radio France, Jean-Marie Cavada devient député européen et président du Mouvement Européen-France. En 2011, il est reconnu 3^{ème} député européen le plus influent du Parlement.

Frédérique Bedos

Journaliste, créatrice du Projet Imagine. Frédérique Bedos, durant 20 ans journaliste et animatrice de télévision en France et à l'international, constate que nous vivons dans une société qui laisse une empreinte désespérante, car elle a tendance à ne véhiculer que le pire. Elle décide alors de créer Le Projet Imagine - www.leprojetimagine.com - un média entièrement philanthropique qui met en lumière et soutient des héros anonymes. Son message : « Tout est possible alors bâtissons le meilleur ensemble ! »

Pierre-Yves Gomez

Economiste, professeur de stratégie à l'EM Lyon, Pierre-Yves Gomez est directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

Pour lui, la sortie de crise passe par le retour au « travail vivant » que les organisations ont eu tendance à paralyser par excès de contrôle et de normes. Il montre comment la prospérité mais aussi l'humanisation de l'entreprise passent par le management du travail au plus près de sa réalité.

Maud Fontenoy

Navigatrice, première femme à avoir traversé l'Atlantique Nord et le Pacifique à la rame, elle a également effectué le tour du monde à contre-courant. Maud Fontenoy est, entre autre, porte-parole de la Commission Océanographique Intergouvernementale de l'UNESCO et du Réseau Océan Mondial pour les océans. Elle crée la Fondation Maud Fontenoy dont le but principal est d'éduquer le grand public et la jeune génération à l'environnement.



Antoine Bousseau

Introduction

C'est un thème au cœur de l'actualité, *sens et croissance*, que nous avons décidé de traiter à l'occasion de cette vingtième université d'été. En effet, force est de constater que l'absence de croissance peut susciter la perte de repères et de sens dans l'entreprise et chez l'individu. Par exemple, dans les régions où le taux de chômage avoisine 50 %, les jeunes trouvent difficilement un sens à la vie.

De fait, selon notre modèle occidental, la réussite s'entend généralement comme la hausse du pouvoir d'achat et l'accroissement de richesses, vues essentiellement sous l'angle de la possession de biens et de l'activité. Même si, à travers la notion de développement durable, d'aucuns reconnaissent admettre les limites des ressources planétaires et la nécessité de les partager au mieux entre les 7 milliards d'habitants, rares sont les acteurs qui acceptent de renoncer au principe de croissance.

Pourtant, l'actualité tend à battre en brèche cette croyance en une croissance éternelle. Nous avons donc jugé opportun de réfléchir à notre culture collective des concepts de réussite et de bonheur, ainsi qu'à leur adaptation à la société de demain.



Marc Halévy

Les grandes mutations économiques : comment s'y adapter ?

Au regard des bouleversements socio-économiques colossaux que nous connaissons depuis peu, la question du jour est : « Qu'est-ce qui nous arrive ? ». Cette évolution est-elle le fait du hasard ou la manifestation extérieure de logiques cachées et ruptures qu'il nous appartient de décrypter ?

Rupture écologique

Rappelons-nous que l'économie est la rencontre entre une offre et une demande, et que l'évolution de l'offre est en corrélation avec celle de la production, donc des ressources utilisables par l'homme. Or, tandis que les besoins augmentent proportionnellement à l'accroissement de la population mondiale, les ressources s'amenuisent d'autant plus que, pour les extraire et les transformer, d'autres ressources sont consommées et que l'humanité recourt à des ressources de plus en plus difficilement accessibles. Certes, les ressources renouvelables pourraient offrir une solution alternative à l'épuisement prochain des ressources non-renouvelables, mais elles ne permettraient qu'à 2 milliards d'êtres humains



de vivre décevement. Nous sommes donc en train de passer de l'abondance, c'est-à-dire d'une situation où l'offre est supérieure à la demande, à la pénurie, c'est-à-dire à la situation où, inversement, la demande est supérieure à l'offre. La situation actuelle est donc placée sous le signe d'une rupture écologique, laquelle concerne en premier lieu l'eau douce, mais aussi les surfaces arables, les énergies fossiles, les métaux et les terres rares.

Rupture informationnelle

Depuis 1983, c'est-à-dire depuis la grande distribution de l'ordinateur personnel et la multiplication des interfaces électroniques et numériques, nos façons de vivre ont radicalement changé. Les ordres de grandeur dépassent l'entendement humain puisque, par exemple, 80 milliards de courriels sont échangés toutes les 24 heures, de surcroît à la vitesse de 100 000 kilomètres par seconde. Et, puisque la lecture d'un texte ne sollicite pas les mêmes zones du cerveau selon qu'il est imprimé ou numérisé, la cartographie mentale du monde des jeunes générations est totalement différente de la nôtre. Nos enfants ou petits-enfants ne peuvent d'ailleurs pas concevoir que nous ayons pu travailler sans informatique.

Rupture organisationnelle

Notre monde est soumis à une complexité croissante, autrement dit à l'augmentation du nombre d'intervenants par action, ainsi que du nombre d'interactions entre ces intervenants. En corollaire, les managers disposent de beaucoup moins de temps qu'au siècle dernier pour s'informer auprès de spécialistes et prendre des décisions. Il en résulte que nos fonctionnements reposent de moins en moins sur la raison, qui apparaît comme étant coûteuse, mais de plus en plus sur l'intuition, la réactivité et la rapidité. Or nos organisations, fondées sur le modèle de la pyramide hiérarchique, ne sont pas adaptées à cette nouvelle effervescence complexe, ni à cette multiplication des interactions. Nous sommes en train de passer du modèle conceptuel pyramidal à celui du réseau, mais il semble que l'appareil politique n'ait pas encore pris la mesure de cette évolution.

Rupture économique

Notre modèle économique global conditionne l'existence d'une entreprise à une taille suffisamment grande et, par conséquent, à un volume de ventes suffisamment important qui n'est atteignable qu'en baissant les prix. Apparue au début du XX^e siècle, cette exigence de baisse des prix de revient impliquait de standardiser les productions et de tayloriser le travail en empêchant les salariés de réfléchir et de dévier les processus.



Cependant, les clients veulent aujourd'hui des produits personnalisés et les entreprises demandent à leurs collaborateurs de se montrer créatifs, adaptatifs et réactifs, ainsi que de prendre des initiatives et responsabilités. Par ailleurs, pour diminuer les prix de revient, il convenait jusqu'à présent de réaliser des économies d'échelle, donc de produire massivement. Cela n'était possible qu'à condition d'investir, c'est-à-dire d'accéder aux capitaux et d'être en capacité de les rémunérer. Ensuite, ce ne furent plus la masse et le prix qui constituèrent les clés de la réussite économique et de la diminution des prix de revient, mais la baisse de la qualité qui, aujourd'hui, est rejetée par les clients. Il est donc temps de revoir à la hausse la valeur d'usage des produits et services et, par conséquent, de recourir davantage à l'intelligence qu'à la machine, et de remettre l'être humain et ses talents au cœur de l'économie. Autrement dit, la valeur des produits et services dépend de moins en moins des investissements matériels, mais de plus en plus des investissements immatériels tels que le savoir-faire et l'intelligence.



Rupture de sens

Jusqu'à nos jours, donner du sens à sa vie supposait de faire des études et de travailler, d'échapper à la pauvreté, de gagner suffisamment d'argent et d'obtenir une reconnaissance sociale. Mais ce paradigme a changé et, aujourd'hui, il s'agit moins de réussir *dans la vie* que de réussir *sa vie*. La logique n'est plus celle du progrès de l'humanité mais, plus modeste et réaliste, celle des relations harmonieuses avec son entourage. Force est de constater que le XX^e siècle a été marqué par plus de 600 millions de morts pour raisons idéologiques. Nous sommes donc parvenus au bout d'une logique et cet orgueil, hérité du grand espoir de progrès que les humanistes de la Renaissance ont essaimé, n'a plus lieu d'être.

Une métamorphose profonde

Ces cinq ruptures sont extrêmement importantes et portent sur les fondements socio-économiques des derniers siècles. Nous n'assistons pas à de simples turbulences d'un système qui serait censé retrouver son point d'équilibre dans quelque temps, mais à une véritable mutation paradigmatique. Selon les historiens, celle-ci est équivalente aux bouleversements majeurs qui, tous les 550 ans en moyenne, ont transformé les grands foyers civilisationnels de l'humanité. Nous voici parvenus au déclin d'un cycle et à l'émergence d'un autre, donc au choc entre deux logiques antagonistes qui se traduit par une pluralité de crises simultanées.



Les réponses aux ruptures

Nous ignorons ce que sera le monde de demain, mais nous connaissons les ingrédients indispensables à son émergence. Il convient en effet que les êtres humains répondent avec bon sens aux cinq ruptures que je viens d'explicitier.

À la pénurie, il faudra ainsi opposer la frugalité ou la manière de consommer moins mais mieux, travailler moins mais mieux, communiquer moins mais mieux, investir moins mais mieux, etc.

De même, il faudra s'adapter au défi que constitue le passage des activités mécaniques aux activités numériques. Celles-ci ouvrent autant de trésors fabuleux que de dangers, à condition que le monde numérique reste au service de l'homme et non l'inverse. L'humanité doit en effet rester maître de ses pensées et de ses langages.



Par ailleurs, l'évolution du modèle pyramidal, hiérarchisé et procéduralisé, vers une société réticulée suppose que nous créions des communautés de vie et entreprises organiques, permettant des interactions multiples et variées, souples et mouvantes, entre les acteurs.

De même, l'évolution d'une économie qui ne sera plus fondée sur la recherche des baisses de prix, mais tournée vers l'obtention d'une valeur maximale d'usage, devra faire la part belle à la virtuosité, c'est-à-dire à la faculté de réaliser des actions difficiles. Le culte voué à la facilité depuis l'après-guerre et à la bataille des prix est déjà obsolète.

Enfin, la philosophie du bien-vivre remplacera avantageusement celle du progrès, sous réserve d'injecter dans nos mondes une spiritualité qui ne sera pas religieuse. Charge à nous de redonner du sens et de la fierté à nos différentes actions, y compris dans le cadre banal de la vie quotidienne et dans l'entreprise.

Le temps nécessaire

Malheureusement, le processus correspondant à ces cinq ruptures prendra beaucoup de temps. Selon les historiens, le passage d'un système à un autre dure environ un siècle et demi et, par conséquent, l'émergence d'un nouvel équilibre pourrait n'avoir lieu qu'aux alentours de 2070. De surcroît, il est prévisible que chacune des différentes crises dure une cinquantaine d'années. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui que nos institutions sont encore les héritières de la Renaissance et qu'elles mettent en œuvre des



outils de régulation afin de préserver un système déjà dépassé, car fondé sur la croissance économique, tout en nous promettant une reprise aussi prochaine qu'illusoire et en ignorant les cinq ruptures que nous vivons actuellement. Il est pourtant urgent de réinventer notre monde.

La solution ne proviendra donc pas de nos institutions qui ne mettront pas elles-mêmes un terme à la logique qui les a fondées. De fait, toujours plus d'entraves législatives, fiscales et financières apparaissent, comme autant d'outils empêchant les individus et les organisations d'échapper aux pouvoirs en place. Nous assistons donc à deux logiques en guerre l'une contre l'autre : celle de la pyramide hiérarchisée contre celle des solutions locales. C'est pourquoi il reviendra à chacun de choisir son camp, de prendre ses responsabilités et de veiller à ce que les générations futures connaissent un monde vivable.

Débat

— *Aux constats que vous dressez à l'échelon mondial, vous apportez des réponses qui ne peuvent trouver d'écho qu'au sein du monde occidental : frugalité, organicité, intellectualité, virtuosité et spiritualité. Ces nouvelles valeurs n'auront guère de sens auprès des populations qui, jusqu'à présent, ont été privées des biens usuellement consommés par nos sociétés. Parallèlement, l'expression de telles préconisations ne signifie-t-elle pas que nous considérons encore notre modèle comme étant dominant et généralisable ?*

— En effet, des décalages importants distinguent les pays anciens et émergents. Ils sont cependant compensés par des rattrapages étalés sur une ou deux générations, soit un délai court par rapport à l'échelle historique. De plus, n'oublions pas que 80 % de la consommation mondiale est le fait du monde occidental. En matière de frugalité, nos sociétés ont donc un devoir d'exemplarité. Elles ne sont pas en position de donner des leçons et ne doivent pas oublier que les pays émergents sont légitimes lorsqu'ils prétendent améliorer leur niveau de vie.

— *Ne sommes-nous pas en train de construire du sens ou une nouvelle spiritualité à partir des bouleversements que nous traversons ?*

— Fondamentalement, les ruptures que j'ai décrites sont porteuses de sens. Elles reprennent la dialectique biblique entre la vie et le bien, d'une part, la mort et le mal, d'autre part. C'est en ces termes que se pose le choix qui nous incombe : la vie qui a du sens, ou la mort qui n'en a pas.

— *Comment les historiens expliquent-ils que les cycles durent tous environ un demi-siècle et que les bifurcations ou grandes évolutions des différentes civilisations aient été à peu près simultanées ?*

— Selon Edgar Morin, l'humanité constitue une seule entité vivante. En dépit de la diversité des modalités locales, ce dernier conçoit que le

processus d'évolution de l'humanité puisse être globalement unitaire. Pour autant, nous n'entretiens pas l'idée d'une modalisation déterministe de l'histoire et les historiens eux-mêmes manient la notion de cycle avec beaucoup de précautions et de réserves.

— *Partagez-vous l'analyse selon laquelle le PIB appuierait sur l'accélérateur qui nous mènerait tout droit vers le mur ? Dans cette hypothèse, avez-vous envisagé d'autres indicateurs qui seraient davantage adaptés aux ruptures actuelles ?*

— Les indicateurs macroéconomiques participent du fantasme propre aux économistes, c'est-à-dire de la volonté de transformer l'économie en une science exacte. Or le PIB, par exemple, n'est qu'une traduction du chiffre d'affaires d'un État, lequel ne correspond pas à la réalité de la richesse. Il ne reflète ni les pertes, ni la nécessité de recourir au patrimoine pour les compenser. De plus, le PIB n'est calculé qu'à partir de ce qui est licite et lisible, soit la moitié de l'économie réelle en France et le sixième à l'échelle mondiale. C'est pourquoi Joseph Eugène Stiglitz a proposé d'autres indicateurs, plus pertinents que le PIB et le taux de chômage qui ne tiennent pas compte du bien-être d'une population. De même, à l'échelon microéconomique, chacun sait que les indicateurs quantitatifs n'expriment pas la réalité d'une entreprise, son ambiance de travail ou son intelligence collective.

Aller plus loin en vidéo avec Marc Halévy :





Samuel Rouvillois

Comment réhumaniser l'entreprise ?

Je vous invite à une réflexion anthropologique concernant le poids des mutations actuelles sur les personnes qui constituent les entreprises. Identifier un certain nombre de clés relatives aux postures individuelles et aux attitudes intérieures contribue en effet à la compréhension des situations personnelles.

La fin de quatre cycles historiques

Le cycle des « Soixante Glorieuses », c'est-à-dire des « Trente Glorieuses » suivies des « Trente Piteuses », vient de s'achever. Bien que marqué par des épisodes horribles, le XX^e siècle comporte cette période d'or que nous ne retrouverons sans doute pas avant quelques millénaires et qui a suscité un certain nombre d'illusions quant à notre avenir. Un second cycle touche à sa fin, celui qui découle de l'humanisme naïf de la Renaissance et qui a été contredit par les barbaries organisées du XX^e siècle. Un troisième cycle s'achève aussi, né sous l'empire romain et caractérisé par notre occidental-centrisme. Enfin, le cycle le plus long et le plus impressionnant arrive également à son terme. Nous voici parvenus à la fin de la période sédentaire qui avait commencé en 8000 avant J.-C. et à laquelle se



substitue une phase de mobilité planétaire, nouvelle du point de vue de la densité, des territoires et de la multiplicité des relations.

Les « Soixante Glorieuses »

Plusieurs aspects positifs ont éclairé cette période, en particulier la fin des logiques de survie pour l'ensemble de la population européenne, ce grâce à la production de biens matériels améliorant les conditions de vie. Cet accès à l'abondance a eu toutefois pour corollaires négatifs la rivalité, le développement du narcissisme, une fébrilité résultant de l'expérimentation du bien-être matériel et l'incapacité, parfois, de discerner la finalité des nombreux moyens à notre disposition.

Par ailleurs, est apparu après 1945 un humanisme volontariste, assorti de décisions visant notamment à ne plus jamais faire la guerre, à construire un monde heureux, à instaurer la justice et le partage. Or il n'est pas certain que ces perspectives aient réellement orienté les choix politiques, économiques et sociaux. Somme toute, plus aucune création artistique ni pensée majeure n'a vu le jour depuis les années 80. Au contraire, nous sommes tournés vers l'hyper-communication, l'hyper-consommation et les délices des mondes parallèles. Cependant, nous prenons conscience de notre fébrilité infantile, de notre asservissement à la consommation de masse et de notre propension à la satisfaction immédiate de nos désirs.

En outre, nous n'avons pas cerné les conséquences humaines et sociales du changement d'échelle planétaire. Nous sommes désormais informés des souffrances, plus que du bonheur, dans le monde entier. Pourtant, chacun de nous reste cantonné à son pauvre corps individuel. Psychiquement, nous ne savons plus si nous sommes tout ou rien. En d'autres termes, notre société est caractérisée par l'hypertrophie des moyens matériels, ainsi que par l'accès démultiplié à l'information, plus qu'à la connaissance, au discernement ou au sens de notre existence qui reste mystérieux. Nous avons hypertrophié les possibles et, par conséquent, démultiplié des projections individuelles permanentes. Il en résulte que, de façon angoissante, nous ne sommes plus convaincus de la pertinence de nos choix. Nous voici en prise à un sentiment de puissance dans une augmentation d'impuissance.

Paradoxalement, ces hypertrophies donnant l'impression d'une plus grande liberté ont été développées, après la deuxième guerre mondiale, dans un contexte de surdéterminisme économique, législatif et politique. Alors que nous espérons pouvoir prendre des décisions rapidement, nous nous heurtons au foisonnement des moyens et projections, ainsi qu'aux phénomènes d'instabilité, d'accélération et d'illisibilité du futur. Nos inquiétudes ne peuvent que grandir. Au cours des soixante dernières années, ces évolutions, en particulier l'introduction de l'informatique et

d'internet, ont radicalement changé nos façons d'acquérir des connaissances, d'agir et d'interagir.

Quels risques ? Quelles solutions ?

Il est à craindre que l'outil informatique, sorte de cerveau planétaire, finisse par substituer des morceaux virtuels d'existence à nos propres existences. Il en est ainsi des jeux fondés sur l'identification et des déplacements géographiques virtuels, lesquels renforcent la propension à échanger une part de notre propre vie contre une vie parallèle fantasmée.

Il nous appartient donc de procéder à un certain nombre de choix, notamment dans les entreprises qui se trouvent au cœur de cette tendance. Il y a trente ans déjà, le projet était le moteur des organisations, plus que la rentabilité en soi. Ensuite, il s'est agi de créer une synergie entre le collaborateur et le projet, soit autant de démarches qui pouvaient s'avérer constructives ou manipulatoires. Maintenant, les efforts visent à mettre en avant la singularité de la personne et son altérité. L'épanouissement individuel et l'essor de l'entreprise sont aujourd'hui reconnus comme deux finalités distinctes.



En pratique, les rythmes de la personne humaine ne supportent pas d'être accélérés indéfiniment et la maturation, notamment des relations et de la responsabilisation, est nécessairement lente. Il importe d'éviter que la personne ne se détache d'elle-même, en dépit de l'affluence des facteurs extérieurs, des injonctions contradictoires permanentes et de l'environnement maniaco-dépressif. De même, le collaborateur, comme d'ailleurs le dirigeant, doit pouvoir se différencier de l'entreprise et effectuer des choix quotidiens avec une certaine liberté.

Au sein de l'entreprise, lenteur et bienveillance sont donc requises, pour une ambiance de travail qui fera la part belle à la coresponsabilité et à la confiance. Ces valeurs seront d'autant plus nécessaires que la vie sera rendue difficile par l'alternance entre d'une part, les temps permettant de poser et mûrir les événements et, d'autre part, les moments de combativité. À travers des attitudes tangibles, il faudra que l'entreprise donne la priorité au facteur humain et à l'intégrité de la personne. La bonté spontanément générée par certains collaborateurs gagnera à être valorisée.

Par ailleurs, le métier ne saurait être réduit à la compétence. Au contraire, il devra concentrer le génie humain et personnel avec lequel les actions seront menées, ainsi que le plaisir à être une personne humaine à travers ces actions. Dans cette perspective, retenons qu'un métier peut présenter autant de visages que de personnes l'exerçant.



Parallèlement, une dimension à long terme contribuera à renforcer le facteur humain dans l'entreprise, étant entendu qu'une personnalité ou une relation ne peuvent pas être appréhendés en quelques minutes. De fait, le parcours individuel est maintenant reconnu comme étant prépondérant par rapport aux postes successivement occupés.

Dans ce nouvel état d'esprit, la fragilité, inhérente à l'être humain, et l'interdépendance (a contrario de la force, la perfection, l'indépendance ou l'autoréalisation) méritent d'être admises en tant que telles et placées au cœur des enjeux. N'oublions pas que la fragilité, qui n'est pas la faiblesse, est consubstantielle à la créativité.

Concevons donc la réussite comme un fait collectif et renonçons à cette expression «réussir sa vie» qui, souvent, ne porte que sur l'espace professionnel. La vraie question n'est-elle pas de «réussir sa mort»? Autrement dit, soyons aussi cohérents que possible avec ce que nous portons à l'intérieur de nous. Acceptons nos contradictions et nos échecs, même si, en Occident, nous avons pris l'habitude de ne pas les aimer.

La conscience de notre fragilité et de notre précarité nous conduira à affiner notre manière de nous appuyer les uns sur les autres et de construire nos solidarités personnelles. Il est donc temps de personnaliser nos existences, ainsi que nos engagements réciproques. Dans l'entreprise, ces nouvelles attitudes se traduiront par la dérégulation des process humains et par l'encouragement d'alliances interpersonnelles. Bien entendu, cette nouvelle dimension ne sera pas évaluable de manière chiffrée, ni descriptible sous l'angle des processus.

Enfin, il me semble que la plus grande espérance se trouve dans les relations intergénérationnelles, lesquelles induisent l'abandon de tous nos discours, représentations et prétentions. En France cependant, tant que la justice ne sera pas rétablie, tant que la dette générationnelle ne sera pas comblée, les liens entre les tranches d'âge resteront gravement atteints.

Débat

— Vous avez dressé le constat d'une désynchronisation entre l'homme et la société. Dans la mesure où il est impossible d'accélérer le temps humain, je déduis qu'il faudra ralentir celui de la société. Est-ce à dire que les entreprises devront faire le deuil de la croissance et se contenter de ce qui sera à leur portée ?

— Économiquement, nous ignorons si la décroissance est gérable. Dans l'hypothèse où elle le serait, nous n'en connaissons pas les modèles. Pour ma part, considérant qu'il n'y a aucune raison à ce que le bénéfice de la croissance ne profite qu'à ceux qui la pratiquent, je préconise à l'échelle européenne de développer la croissance pour autrui et de distribuer l'argent à ceux qui en ont réellement besoin. Ce serait une façon de



supprimer bien des angoisses. En outre, il me semble qu'il est temps que les Européens apprennent à vivre et à être heureux avec une croissance extrêmement faible. Avec ce nouvel état d'esprit, la coresponsabilité s'imposerait comme un fait d'existence et la préoccupation vis-à-vis d'autrui ne relèverait plus d'une sorte de générosité laïco-chrétienne. Ce serait une véritable mutation, ce serait la fin du narcissisme primaire.

— *Afin de sensibiliser les entreprises à la bienveillance, que préconisez-vous ? De façon précoce, l'école ou tout espace propre à l'éducation, par exemple un atelier théâtral, pourraient-ils jouer ce rôle ?*

— Force est de constater, aujourd'hui, que l'institution scolaire et les conceptions pédagogiques ne sont pas propices à la responsabilisation des jeunes. Une alliance tripartite, à parts égales entre l'enfant ou le jeune, sa famille et les éducateurs ou enseignants, avec des obligations réciproques et non des droits, me semble nécessaire. L'école pourrait donc participer de cette mutation adéquate, à condition qu'elle soit axée sur le discernement critique, l'intelligence et l'engagement responsable, plutôt que sur la gestion de l'information. De même, la pratique artistique pourrait y concourir, sous réserve qu'elle ne prenne pas la place de l'existence elle-même.

— *L'Église, à l'instar des entreprises, ne souffre-t-elle pas du manque de relations intergénérationnelles et de la désaffection des jeunes ?*

— De fait, du point de vue de la mentalité, l'Église est en train de redevenir un réseau minoritaire, alternatif, critique et créatif, donc de reprendre sa vocation originelle. C'est une dynamique très saine, qui pourrait remédier à la collusion entre le pouvoir religieux et la spiritualité. En outre, le christianisme, incluant les mouvements évangéliques, se porte très bien car, précisément, il véhicule l'altérité et la relation à l'autre. La fragilité et la pauvreté y sont ainsi bienvenues et, en effet, le Pape actuel incarne cette nouvelle respiration. Cependant, l'Europe ne se montre toujours pas prête à tourner la page des structures religieuses que nous connaissons encore. En France, de surcroît, la dépression est telle qu'elle ne laisse pas place à la vitalité spirituelle collective qu'il faudrait.

Aller plus loin en vidéo avec Samuel Rouillois :





Christophe André

Sens, croissance et conscience

Je ne suis pas expert de la vie des entreprises mais, dans ma pratique professionnelle, je recueille des confidences et, par ce biais, j'accède aux coulisses de ces organisations. J'ai ainsi constaté que les questions du sens, de la croissance et de l'équilibre intérieur ajusté aux progrès du monde extérieur ne vont pas de soi.

L'impact de la croissance et ses effets collatéraux sur nos équilibres personnels

L'espèce humaine porte en elle le désir d'apprendre, de progresser et de se développer. Or il a été démontré que, tôt ou tard, toute forme de progrès est assortie d'effets secondaires et d'un phénomène de régression. Ainsi apparaissent des dysharmonies évolutives, c'est-à-dire les marques du décalage entre les progrès technologiques et psychologiques, les premiers étant plus rapides et denses que les seconds. En quelque sorte, nos capacités intellectuelles, émotionnelles et affectives se trouvent en jachère et nous ne les utilisons plus à bon escient.



Le matérialisme, c'est-à-dire la tendance de notre société à survaloriser la compétition, la possession, l'apparence et le statut, est devenu problématique et inquiétant puisqu'il diminue le bien-être des personnes. De fait, les sociétés matérialistes sont davantage attachées à la dimension quantitative du progrès qu'à sa dimension qualitative. En outre, alors que notre espèce est naturellement apte à s'adapter à des carences, nous sommes exposés à des opulences, notamment alimentaires, contre lesquelles nous ne sommes pas mentalement équipés, et nous en subissons les dommages. Un phénomène de même type est apparu avec la pléthore de sollicitations informatiques et digitales, face à laquelle nous ne parvenons pas à nous organiser suffisamment bien. Par exemple, au lieu de prendre le repos dont nous avons besoin par rapport à une tâche compliquée qui demande de la concentration, il arrive que nous nous focalisons sur un ordinateur et, par exemple, que nous lisions nos mails. De plus, ces sollicitations par écran interposé empiètent sur le temps qu'il convient de consacrer à des aspects fondamentaux de nos existences, notamment aux échanges familiaux et au sommeil.



S'ajoute aujourd'hui la survalorisation de la réactivité et de la vitesse qui, pourtant, peut donner lieu à des comportements ou actions stupides. Dans certains cas, l'intelligence consiste au contraire à ne pas réagir et à prendre le temps nécessaire à la réflexion. Nous pouvons tout à fait refuser cette injonction de l'accélération et lui préférer le plaisir que nous prenons à échanger avec nos clients ou avec nos proches.

Par ailleurs, les sociétés matérialistes perturbent notre équilibre intérieur et notre efficacité par des interruptions fréquentes. Ainsi, les mails, SMS et appels téléphoniques, aggravés parfois par les *open spaces*, entrecourent sans cesse le travail des salariés dans une entreprise, donc leur concentration. En corollaire, ces ruptures habituent nos esprits à être sollicités en permanence par des éléments nouveaux, à tel point que nous devenons incapables de stabiliser notre pensée, même sur des sujets qui nous intéressent. Il en résulte une instabilité mentale et un empêchement à canaliser le flux de nos idées et réactions, donc une régression de nos capacités intellectuelles et attentionnelles. Or, de la maîtrise de l'attention, dépend la maîtrise de nos émotions, de notre intelligence et de notre lien avec l'environnement.



Enfin, l'externalité est aujourd'hui privilégiée par rapport à l'intériorité. Nous finissons par avoir l'illusion que nous pourrions nous dispenser de réfléchir ou mettre notre cerveau au repos, et consacrer notre vie à écouter, regarder,



réagir, et même dépenser notre argent. Les sociétés matérialistes contemporaines exercent une pression sur l'individu pour qu'il délaisse le travail sur lui-même, au profit de comportements consuméristes. Ce faisant, il finit par se priver du développement de certaines capacités psychologiques. Cette façon de nous interdire des temps d'inaction pourrait nous coûter très cher, notamment en créativité et stabilité. Des dépressions, déséquilibres émotionnels et anxiétés en résultent déjà.

Les moyens permettant de réajuster les déséquilibres inhérents à la croissance et au progrès

La méditation est un exemple des autres voies que nous pouvons adopter. Elle offre en effet une réponse aux carences dont, en tant que membres d'une société matérialiste, nous souffrons tous. Nous manquons en effet de calme, de lenteur et de continuité. Je tiens à vous préciser que, même si elle fut d'abord une pratique spirituelle et religieuse, la méditation n'appartient plus à la sphère religieuse, surtout depuis les années 80, compte tenu des explorations scientifiques du cerveau et des très nombreuses publications qui en ont découlé.

J'ajoute que la méditation n'est pas une démarche intellectuelle, ni une réflexion approfondie. Nous en retenons plutôt l'acception orientale, soit un état de présence intense au monde et à l'instant, sans réactivité ni tentative de compréhension ou analyse. La méditation tend ainsi vers la pacification émotionnelle et impulsive, ainsi que vers la clarification intellectuelle, soit l'inverse de l'a priori selon lequel il s'agirait « de faire le vide dans sa tête » ou « d'entrer dans une bulle » en se coupant du monde.

Au contraire, lorsque la pratique de la méditation est régulière, le sujet affute son esprit et son intelligence, tout en s'ancrant davantage dans le réel, en affrontant les problèmes, en renforçant sa capacité attentionnelle et en cessant d'être aspiré par le virtuel. À l'instar de la marche à pied pratiquée quotidiennement et à raison de quinze à trente minutes chaque jour, la méditation entraîne une multitude de bénéfices sur la santé.

Parmi les différentes pratiques de méditation, nous prôtons celle de la pleine conscience car elle est à la fois la plus simple et une des plus puissantes, surtout depuis qu'elle a été adaptée au monde occidental. Elle apporte notamment la faculté de l'autocontrôle, difficile en soi et encore plus mis à mal par la forte attractivité des écrans et autres appareils connectés qui caractérisent maintenant notre environnement culturel. Nous devenons alors aptes à résister à nos impulsions, celles qui nous conduisent par exemple à répondre immédiatement à un appel téléphonique et à nous interrompre indûment.

Somme toute, les approches méditatives nous aident à mieux habiter la manière dont nos sociétés évoluent et à en profiter intelligemment. Elles



nous évitent de devenir des sujets passifs et en réaction à tout ce qui nous est proposé. La pleine conscience nous conduit à être délibérément présents à l'expérience du moment, exactement comme lorsque nous regardons un feu de bois et que notre attention s'en trouve captée et apaisée, c'est-à-dire stabilisée. Le plus simple, dans une perspective de méditation, consiste à nous attacher à notre respiration comme nous le faisons spontanément pour ce feu de cheminée. En outre, il s'agit de se dégager de toute attente ou objectif, y compris celui de la détente, et de se rendre présent à tout ce qui se passe, sans jugement, sélection ni désir de performance.

Dans certaines entreprises, au commencement de toute réunion au cours de laquelle des décisions importantes seront prises, les collaborateurs sont priés de se libérer de leurs différentes préoccupations, ainsi que d'interrompre leurs connexions téléphoniques et internetiques. Dans ce dessein, les échanges sont précédés de quelques minutes consacrées à canaliser les esprits vers la situation présente. Les préalables de ce type renforcent progressivement le sens et la qualité de ce qui est vécu au sein de l'entreprise.

Lorsque la pratique méditative est installée, nous nous rendons compte que le mythe du « cerveau multitâche » est erroné et nous prenons davantage conscience des côtés positifs de la vie. Aussi, nous cernons plus précisément ce qui est urgent (une fuite d'eau) par rapport à ce qui est important (les échanges informels entre collègues), les implications n'étant pas les mêmes. Si nous ne veillons pas à préserver ce qui est important, notre vie perd du sens et la cohésion des organisations est atteinte.

Conclusion



Il nous appartient donc, individuellement, de fournir des efforts afin de résister aux différentes pressions liées au progrès et à la croissance. La méditation est l'une des techniques permettant de nous en protéger. Sachez toutefois que les initiatives individuelles ne sauraient suffire. Elles peuvent même être réduites à néant si les entreprises et organisations collectives réintroduisent des travers et ajoutent des dépendances technologiques.

Or, dès lors qu'un changement social d'envergure s'avère nécessaire, il a besoin d'interventions à trois niveaux pour être amorcé : politique et législatif, collectif et associatif, personnel. Ainsi, il n'est pas fondé d'opposer les dimensions politique et psychologique, au prétexte fallacieux que l'intérêt accordé à son intériorité empiéterait sur la volonté de s'engager et

d'améliorer la cité. En réalité, celui qui ne prend pas soin de son équilibre est au contraire un citoyen ou compagnon enclin à l'agressivité, au découragement et à l'inquiétude.

Il convient maintenant d'œuvrer pour ajuster les croissances quantitatives et qualitatives, c'est-à-dire pour combler la dysharmonie évolutive.

Débat

— *Il me semble difficile de concilier le ralentissement et la méditation avec le rythme effréné que nous connaissons au sein de nos entreprises et l'accroissement du nombre d'objets connectés, tels que des bracelets indiquant si l'on a bien dormi ou non et se substituant à sa propre conscience.*

— Je partage vos craintes. Cependant, les évolutions humaines se traduisent presque toujours par un stade excessif suivi de corrections. Certes, c'est le délai entre ces deux étapes, par exemple plusieurs décennies, qui peut être problématique. De plus, l'invasion digitale a été tellement rapide et séduisante qu'il nous a fallu du temps pour nous rendre compte des premiers dégâts et que nous sommes aujourd'hui piégés. Il faudra aussi du temps pour informer, notamment les parents, et infléchir cette tendance. Pour autant, nous pouvons nous montrer relativement optimistes puisque nous constatons déjà qu'un certain nombre d'entreprises commencent à bannir les téléphones et écrans en cours de réunion. Ce faisant, elles reconnaissent que les temps d'échanges sont précieux. Je suis convaincu que nous parviendrons à un bon usage des appareils connectés et que nous trouverons les parades adéquates pour mieux résister aux stimuli.

— *Dans notre société de plus en plus internationale, l'information nous parvient de façon massive, dans des langues étrangères et souvent en anglais, moyennant plusieurs vocabulaires. La dimension du sens s'en trouve donc compliquée, tant du point de vue de la compréhension, que de la maîtrise du langage et de la diffusion.*

— En effet, les outils actuels constituent de formidables canaux de communication, mais ne sont pas garants de la qualité ni de la bonne réception des informations. Somme toute, votre question porte sur les échanges interculturels et c'est un vaste domaine.

Aller plus loin en vidéo avec Christophe André :





Michel Maffesoli

Un sens sans finalité

Le mot «sens» comporte une ambiguïté puisqu'il désigne à la fois la signification et la finalité. Cependant, force est de constater que la signification ne s'entend pas toujours comme étant assortie d'un but.

Je considère en outre que la société et la nature obéissent à cette loi : il n'y a de croissance qu'à partir de là où nous nous trouvons. Autrement dit, nous ne pouvons croître qu'en étant attentifs à la réalité de la vie quotidienne et, aussi, à l'imaginaire.

L'imaginaire

En France en particulier, nous prêtons très peu attention à l'esprit du temps, c'est-à-dire à l'ambiance ou à l'atmosphère mentale. Or, comme l'avait expliqué Michel Foucault, il existe un rapport constant entre les mots et les choses. Notre espèce, par rapport aux autres espèces animales, n'existe que par ce qu'elle dit, étant entendu toutefois qu'une épistémè (ou connaissance appliquée à partir de laquelle l'organisation de la cité est établie) n'est jamais éternelle.



Je reprends par ailleurs la notion développée par Thomas Kuhn, celle du paradigme sans lequel les découvertes scientifiques, développements technologiques et organisations sociales ne pourraient pas avoir lieu. Ce paradigme est à l'image de la matrice qui offre les conditions nécessaires à la naissance de la vie. Pour autant, un paradigme peut s'avérer tour à tour fécond et infécond. Et il en est de même de l'imaginaire, de ce climat dans lequel nous baignons.

Compte tenu du matérialisme diffus et latent que nous trouvons surtout en France, il est d'autant plus difficile d'appréhender l'imaginaire que nous avons hérité d'une idée du XIX^e siècle, idée selon laquelle l'économie primerait sur la culture. Posons l'hypothèse inverse, selon laquelle nous devrions être attentifs à la force des idées qui, en second lieu, engendre le commerce des biens. En effet, c'est de cette manière qu'il convient de comprendre les changements et la croissance.

En corollaire, je considère que la crise n'est pas économique, mais qu'elle a pris place dans notre imaginaire puisque, justement, l'épistémè qui a marqué les trois siècles précédents est arrivée à sa fin et que le paradigme correspondant, jusqu'à présent fécond, est devenu infécond.

C'est pourquoi nous ne saurions nous contenter d'une conception à courte vue et unilatérale, ni estimer que l'économie constitue le fondement de toute chose. Prenons conscience de notre attitude holistique, ainsi que de la correspondance des divers éléments, c'est-à-dire de la « matérialité de la pensée » selon l'expression d'Honoré de Balzac. De fait, la pensée comporte sa propre réalité et elle est fondamentale.

Le glissement vers la postmodernité

La France, qui a inventé la modernité aux XVIII^e et XIX^e siècles, éprouve des difficultés à entrer dans la postmodernité, à reconnaître ce qui relève d'une véritable mutation civilisationnelle. Les idées de l'époque précédente sont toujours de mise et certains mots sont encore employés alors qu'ils ne sont plus pertinents par rapport à ce qui est vécu. C'est pourquoi il importe de trouver des termes adéquats, plutôt que des termes qui traduisent ce qui pourrait être ou ce qui est souhaité.

Somme toute, deux sociétés en fort décalage cohabitent : l'une est officielle, portée par des institutions qui préservent les idées des XVIII^e et XIX^e siècles et qui fixent un conformisme logique ; l'autre est officieuse, représentée en particulier par les jeunes générations qui n'intègrent pas les valeurs d'autrefois. De cet écart, résulte une contre-performativité dans les entreprises.

La fin d'un monde n'est pas la fin du monde. Autrement dit, l'impermanence (d'une épistémè) et la continuité (de la vie qui prend une

autre forme) ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Nous assistons à une métamorphose, et non pas à une rupture, puisque la vitalité opère encore, puisque d'autres manières de se penser et de s'organiser sont possibles.

Plusieurs mots-clés pour un diagnostic

La socialisation moderne a pris appui sur l'invention de l'individu, de sorte que l'individualisme a prévalu du XVIII^e siècle jusqu'en 1960 environ. Conformément au principe du *cogito ergo sum*, il convenait de savoir penser par soi-même. De plus, la réforme protestante a conduit à l'invention religieuse de l'individu puisque, désormais, tout un chacun avait une relation directe avec son dieu. S'est superposé l'individu politique, résultat de la philosophie de l'éducation promue par l'*Émile* de Rousseau. Chacun détenait dorénavant la possibilité de contracter avec autrui, donc de concourir à l'histoire de la société, ce dans la droite ligne du *Contrat social*.

Par ailleurs, le travail fut considéré comme une valeur. Il permettait la réalisation de soi et du monde, dépassant les seules dimensions de nécessité ou de supplice. Mais il apparaît aujourd'hui que le travail, dont l'idée ne suffit plus à mobiliser l'énergie des jeunes générations, ne sera bientôt plus une valeur.

Une autre spécificité moderne fut le rationalisme, soit encore la « rationalisation généralisée de l'existence » qui, selon Max Weber, conduisit au « désenchantement du monde ». La raison fut elle aussi érigée comme valeur et supplanta d'autres spécificités humaines.



L'idée d'utilitarisme fut un autre fondement de cette économie dont la page se tourne aujourd'hui et selon laquelle ne vaut que ce qui sert à quelque chose. Heidegger a mis en exergue le glissement de cet utilitarisme vers l'ustensilarité, propriété à travers laquelle tout est manipulable. C'est ainsi que furent évacués de la conception de la vie et de l'économie des paramètres tels que les affects, émotions et passions.

Le dernier mot-clé qui caractérise la période moderne, ses grands systèmes socialisants et politiques des XIX^e et XX^e siècles, est celui de « futur ». Cette temporalité implique que la jouissance est renvoyée au lendemain, à l'instar de la tradition judéo-chrétienne qui conçoit le paradis comme un espace lointain.

En dépit de la mutation actuelle vers le postmodernisme, nos institutions éducatives, économiques, politiques et sociales s'accrochent aux idées qui ont fondé le modernisme et qui ne sont plus pertinentes. Le mot « projet »,



bien qu'il soit très souvent employé, est devenu vide de sens. Il n'illustre plus qu'une logique dépassée, induisant un ajustement stratégique des moyens et la mobilisation des énergies pour un but lointain.

Deux pronostics : le tribalisme et le présentéisme

La postmodernité remettra l'accent sur l'idéal communautaire, donc sur les « tribus ». L'individu, c'est-à-dire celui qui est indivisible et qui porte une identité sexuelle, professionnelle et idéologique, se pluralisera en personnes, en sincérités successives. Par conséquent, ce ne sera plus le contrat social qui prévaudra, mais des pactes provisoires.

Ces personnes plurielles seront, momentanément et de diverses manières, unies entre elles, de sorte que le tribalisme succèdera à l'individualisme, comme en attestent déjà les réseaux sociaux et sites communautaires. La performance ne sera donc plus solitaire, mais partagée. Des libertés interstitielles apparaîtront en lieu et place de la liberté, ainsi que de nouvelles formes de coopérations, solidarités et générosités. Le plan d'épargne logement ne sera plus exemplaire d'une vie idéale et ce seront des appréhensions qualitatives de l'existence qui prendront le dessus. Il sera insensé de perdre sa vie en voulant la gagner.

Parallèlement, l'idée de création, avec ses aspects ludiques, festifs, oniriques et qualitatifs, supplantera celle, plus étroite, du travail. Les compétences et les énergies ne seront mobilisées dans les entreprises qu'à la condition d'une attention portée à l'appétence.

De la même manière, une raison sensible l'emportera sur le rationalisme, ce à travers le corporéisme ou idée d'un corps intégrant plusieurs éléments dont la raison. Au contraire de la systématisation rationnelle qui, moyennant une conception globale ou holistique, mettait l'accent sur un seul élément, le corps social ne pourra plus être compris que si le corps individuel est valorisé. Ainsi, l'entreprise pourra être envisagée comme l'écrin où le corps pourra s'exprimer.

Parallèlement, l'utilitarisme cèdera la place à une esthétisation de l'existence, donc au retour du partage des émotions. C'est d'ailleurs une dimension qui prend déjà de l'importance, comme en attestent les affoulements sportifs, musicaux, religieux ou consommatoires. Les émotions et les passions, qui relevaient de la sphère privée, sont de plus en plus au devant de la scène. Et il est vrai que l'ambiance favorise cette propension à faire de sa vie une œuvre d'art.

Par ailleurs, la temporalité ne sera plus tournée vers le futur et la recherche d'une utopie lointaine, mais fera la part belle au présentéisme et renouera avec le *carpe diem*. Ce sera le retour d'une intensité dans les relations : l'énergie d'un individu ne se tendra plus vers une projection, mais dans le

cadre des relations avec autrui et dans le moment vécu. Le présent prendra de l'importance ; il mobilisera les forces individuelles et collectives.

En pratique, la vision sera partagée, de sorte que les différents paramètres constitutifs de l'être individuel ou collectif donneront lieu à des synergies. Notre espèce ne se situera plus dans une perspective purement éducative, caractérisée par la loi du père et l'importance du pédagogue ou du chef d'entreprise, mais dans une nouvelle forme de socialisation fondée sur l'accompagnement et l'initiation. Du reste, ce glissement, de la structure verticale à une structure horizontale et coopérative, a déjà commencé.

Un nouveau schéma interprétatif de l'histoire

Nos institutions, qui tendent à préserver les valeurs et conceptions nées au XVIII^e siècle, sont déphasées, parfois de façon importante, par rapport à ce qui se trame aujourd'hui.

La philosophie hégélienne de l'histoire était fondée sur le progressisme. Encore aujourd'hui, personne n'ose dire qu'il ne s'inscrit pas dans cette flèche du progrès. À l'opposé de cette interprétation de l'histoire, se trouvait le cercle réactionnaire. Or c'est maintenant une spirale qui se fait jour, succédant à la flèche et au cercle. En effet, alors que nous les avons cru dépassées, un certain nombre de valeurs réapparaissent, toutefois par le biais du développement technologique.



Ainsi pouvons-nous définir la postmodernité : la synergie de l'archaïque (en tant qu'éléments fondamentaux) et des nouvelles technologies. Les tribus et internet participent de cette évolution, c'est-à-dire de ce passage de la verticalité à l'horizontalité, comme en atteste le fonctionnement coopératif, interactif et réversible de Wikipédia.

La spirale est l'image de la progressivité, par opposition au progrès. C'est sur cette base que reposera la création et que pourra émerger une nouvelle épistémè, ainsi qu'une nouvelle croissance vue comme un enracinement dynamique. Somme toute, les nouvelles technologies sont susceptibles de réenchanter le monde.

Débat

— *Après que Christophe André a souligné l'importance du travail sur soi et de l'intériorité en réaction aux nouvelles technologies, je m'interroge quant à l'hétéronomie sociale que vous avez évoquée, c'est-à-dire la*

construction de soi qui nécessite la relation à autrui et les réseaux sociaux. Ces deux volets sont-ils conciliables ?

—Le schéma qui s'achève reposait sur l'individualisme et l'idée de perfection, tandis que l'initiation procède des essais et erreurs, reconnus en tant que tels et admis. C'est en effet à travers des épreuves que peut se dérouler un véritable apprentissage des techniques et de la vie. Il est ainsi prévisible que les nouvelles technologies seront assorties d'une régulation a posteriori. Au fond, il faudrait que le travail « sur soi » soit un travail « sur Soi », c'est-à-dire sur un « soi collectif ». Il n'est plus possible de penser à la seule échelle de l'individu.

— *Selon vous, comment les institutions évolueront-elles ?*

— Les nouvelles solidarités prendront le pas sur la prise en charge par le haut, par l'État-providence. Je vous avoue que je ne fais guère créance aux institutions sociales qui ont été créées au XIX^e siècle.

Aller plus loin en vidéo avec Michel Maffesoli :





Barbara Hendricks

Interview

— **Barbara Hendricks, nous sommes très heureux de vous accueillir ici. Nous nous sommes demandés comment, dans un État encore très ségrégationniste, une petite fille noire, née dans une famille modeste, est devenue une star mondialement connue, notamment dans le milieu très fermé de l'opéra.**

— Ma carrière est probablement le signe du destin, mais aussi le résultat de beaucoup de travail. J'ai toujours chanté, tant à l'école qu'à l'église, d'autant plus que mon père était pasteur. Et puis, j'ai suivi des études à





l'université de physique et chimie du Nebraska, tout en continuant de chanter. C'est dans ce contexte, à l'âge de 19 ans, non sans avoir résisté en raison d'un examen très important le lendemain, que j'ai accepté de chanter à la demande d'un homme qui m'avait repérée.

Une semaine plus tard, je reçus une lettre, m'informant de l'octroi d'une bourse pour que je participe au festival organisé par l'académie de musique d'Aspen, au Colorado. J'étais très attirée par ces montagnes qui me rappelaient celles du Tennessee où, enfant, j'avais grandi, et je n'ai pas résisté. Mais j'étais aussi enthousiaste à l'idée de rencontrer des artistes internationalement reconnus. De fait, pour la première fois de ma vie, qui plus est durant neuf semaines, j'ai vécu entourée de musique classique.

J'ai moi-même chanté, en tant que choriste pour la symphonie n° 2 de Mahler et dans *La Bohème*. J'ai surtout rencontré Jennie Tourel, professeur à la Juilliard School de New York, cette dernière m'ayant proposé de rejoindre l'établissement. À cette époque, j'ignorais encore tout du répertoire classique. De surcroît, les chanteurs noirs étaient encore très rarement admis à franchir les portes de l'opéra.

J'ai donc eu l'impression de sauter dans le vide, mais, heureusement, j'avais une grande foi en la vie qui, me semble-t-il encore aujourd'hui, m'apporte exactement ce dont j'ai besoin. Je pensais alors : « J'ignore si je deviendrai ou non une chanteuse classique, mais, à l'âge de cinquante ans, je serai heureuse de raconter à mes enfants que je m'étais lancée dans une folle aventure, quel qu'en puisse être le résultat. » L'essentiel, pour moi, était d'éviter d'avoir des regrets plus tard.



— À vous entendre, tout semble facile... Nous savons pourtant que vous êtes perfectionniste, que vous travaillez beaucoup et que vous ne reculez pas devant un défi. Quelle est cette recette que nous pourrions, à notre tour, mettre en pratique dans nos entreprises ?

— En fait, ma vie est peuplée d'anges. À de nombreuses reprises et toujours au bon moment, la bonne personne s'est trouvée près de moi. Cela dit, la passion pour ce que je fais joue aussi un rôle considérable.

Durant ces neuf semaines à Aspen, je ne me sentais pas étrangère, même si cet univers musical m'était totalement inconnu. En réalité, j'espérais chanter à la manière d'Aretha Franklin, mais je n'étais pas dotée de la voix qui convenait. À cette époque, je voulais surtout savoir pourquoi j'étais sur terre, pourquoi j'étais née dans ma famille, dans une certaine situation, avec la voix qui était la mienne, avec ce talent. Quel était mon destin ?

Si je donne l'impression de la facilité, c'est sans doute parce que le travail, qui fut très intense, n'était pas accompli dans la douleur. Comme pour la naissance d'un enfant, l'enjeu et la passion l'emportaient sur la difficulté. J'ai toujours été emplie d'amour à travers ce que je faisais. Du reste, ma mère et plusieurs professeurs m'avaient dit qu'il faudrait que je



fournisse deux fois plus d'efforts puisque j'étais une femme et que j'étais noire. Je n'avais donc pas le choix : il fallait que je donne le meilleur de moi-même.

Mais j'ai pu compter aussi sur tous ces anges qui ont reconnu mon talent, qui m'ont poussée dans la bonne direction et qui m'ont soutenue. Sans eux, je ne serais pas qui je suis aujourd'hui. En particulier, Jennie Tourel a incarné le modèle de ce que doit être un artiste : à chaque instant, au service de son art et de son instrument.

En même temps, il me semblait que j'éprouvais trop de plaisir. N'oublions pas que j'ai été élevée dans le protestantisme ! Il a donc fallu que je sois une rebelle vis-à-vis de mon père et que j'admetsse que j'aimais ce que je faisais. Il a fallu aussi que je trouve une bonne raison d'aimer la musique, puisque mes parents auraient préféré que je sois médecin ou institutrice. Moi-même, depuis toute petite, j'aimais beaucoup les mathématiques.

C'est l'exemple de Jennie Tourel, réfugiée juive aux États-Unis après avoir traversé plusieurs pays, qui a guidé ma vie et mon engagement. Je l'ai souvent vue, en fin de carrière, travailler encore et préparer ses concerts. Et je suis persuadée qu'elle a vécu ses cinq dernières années pour que je prenne le relais. Par exemple, Jennie Tourel m'a appris à ne pas arriver la veille, au dernier moment, pour un concert. Elle m'a également enseigné que la technique était au service de l'art et qu'il n'était pas opportun de travailler la technique pour la technique.



Je voulais alors être à la hauteur de ses exigences, réussir comme elle à cerner ce qui est essentiel dans une partition. Je comprenais que je voulais me dévouer à l'art, cet autre langage de la condition humaine qui me semblait déjà indispensable à notre vie et noble. Une pièce de Shakespeare ou un tableau de Rubens nous touche profondément. De même, à chaque concert, il arrive toujours un moment où le public et moi vibrons ensemble. C'est cette union d'un instant qui nous rappelle que nous faisons tous partie de la même famille. Tel est le rôle de l'art : affirmer que nous participons de ce même élan qui a donné lieu à la Déclaration universelle des droits de l'homme.

— **De même que votre rencontre avec Jennie Tourel a été déterminante, quels sont les compositeurs et chefs d'orchestre qui vous ont le plus marquée ?**

— J'ai fait partie de cette génération qui a eu la chance de pouvoir être en contact direct avec de très grands musiciens. Parmi eux, trois en particulier restent chers à ma mémoire : Herbert von Karajan, Leonard Bernstein et Carlo Maria Giulini. Tous les trois m'ont beaucoup soutenue et inspirée.

Je me souviens de répétitions à la Juilliard School et de changements de dernière minute à cause desquels trois rôles successifs m'avaient été attribués. Je n'étais pas très contente, mais il n'en reste pas moins qu'un





homme m'avait remarquée et que cet homme travaillait pour Columbia Artists Management.

J'ai ensuite passé plusieurs auditions, notamment pour Herbert von Karajan. Malheureusement, ce dernier choisit un air qui figurait sur ma liste, mais dont je n'avais encore jamais interprété une seule note. Je demandai alors au pianiste de commencer à jouer un autre morceau (*Oh ! Quand je dors* de Franz Liszt), immédiatement après que j'aurais fourni mon explication, afin que personne n'ait le temps de s'y opposer. Et Karajan m'a engagée ! Et c'était pour un premier concert au Japon : la 9^e symphonie de Beethoven !

Alors qu'il avait déjà enregistré plusieurs fois cette symphonie avec ce même orchestre, Herbert von Karajan la reprenait en répétition, du début à la fin, comme s'il en découvrait la partition pour la première fois. Quelle belle leçon ! Par la suite, nous avons encore travaillé ensemble. Alors que je n'avais de cesse de regretter la disparition de Jennie Tourel et de réaliser que je ne trouverai plus jamais un professeur de cette envergure, Herbert von Karajan me donnait le courage de devenir mon propre maître et de prendre mes responsabilités en temps que musicienne. C'est grâce à lui que j'ai pu prendre confiance en moi.

Avec Leonard Bernstein, les choses se sont passées autrement. J'avais fait sa connaissance parce qu'il était un ami de Jennie Tourel et qu'il avait suffi d'un coup de fil, une nuit, à propos d'un concert imprévu, pour que nous commencions à travailler ensemble. À mes yeux, il a été le seul musicien du répertoire classique véritablement engagé politiquement et, à ce titre, il me paraît exemplaire. Comme lui, je ne peux pas fermer les yeux sur ce qui se passe autour de moi.

Carlo Maria Giulini était un grand seigneur. Il me faisait penser à un moine et m'a fait prendre conscience de la part spirituelle de l'artiste. En plus d'avoir été un grand musicien, Carlo Maria Giulini m'a appris qu'un artiste ne doit pas oublier d'être un être humain.

— Votre engagement humanitaire découle notamment d'une histoire dont vous aviez été témoin et qui résume assez bien ce qu'est la ségrégation. En 1967, après qu'un de vos amis noirs fut tombé par inadvertance dans une piscine, les propriétaires avaient décidé de la vider et de la nettoyer.

— Après l'abolition de l'esclavage, il restait des Américains, surtout dans les États du Sud, qui n'acceptaient pas le changement. Les *Jim Crow Laws* ont alors été votées, dans l'intention de séparer les personnes en fonction de leur couleur de peau et de leur statut social. En effet, les pauvres, blancs ou noirs, représentaient une force politique.

La Cour suprême a ensuite décidé que des écoles ne pouvaient plus être réservées aux enfants blancs. C'est ainsi qu'en septembre 1957, en Arkansas, un État parmi les plus progressistes du Sud, une école mixte avait





été ouverte. Compte tenu des tensions, l'enseignement n'a cependant commencé qu'un mois plus tard, et encore grâce à la protection de la garde nationale. Une petite fille avait échappé de justesse au lynchage.

C'est à partir de cet événement que j'ai réalisé que j'étais considérée comme étant différente en raison de la couleur de ma peau. Heureusement, mes parents ne m'avaient jamais appris à haïr autrui. Gardons-nous de juger une personne à partir de sa nationalité ou de son sexe, plutôt qu'en fonction de ses actes ! Essayons plutôt de nous mettre à la place d'autrui.

Plus tard, je me suis engagée pour que les droits civiques concernent tous les êtres sans exception, de la même manière et dans tous les pays, conformément à l'esprit des Nations unies.



— Par quel cheminement êtes-vous arrivée à votre engagement humanitaire au sein du Haut-Commissariat aux réfugiés, puis à la création de votre propre fondation ?

— J'ai tout simplement reçu un appel téléphonique d'une personne me demandant si j'acceptais de devenir ambassadrice du HCR. L'occasion m'était ainsi donnée de mettre en œuvre mes convictions relatives aux droits humains.

Je voudrais ajouter que, aujourd'hui encore, bien que notre Président soit noir et que la ségrégation ne soit plus appliquée, la situation reste problématique. Force est de constater que les médias continuent de séparer les personnes par la haine. Nous ne sommes plus en 1957, mais, voyez-vous, la lutte pour la démocratie et la liberté n'est jamais finie et les acquis ne sont pas intangibles.

Par ailleurs, si nous pouvons convenir que la question des réfugiés est complexe, elle est étroitement liée aux droits humains. Dans les camps, les conditions de vie sont difficiles et parfois dangereuses. À cet égard, je salue le dévouement et le courage de toutes les personnes qui y travaillent. Plus encore, je suis impressionnée par les réfugiés eux-mêmes, en particulier les femmes qui assument des responsabilités considérables. Elles affrontent leurs difficultés avec dignité et volontarisme.

C'est à partir de l'attitude de ces dernières que je trouve moi-même le courage de continuer, de ne pas céder au désespoir. Je vous avoue que j'éprouve de temps à autre le besoin de me désintoxiquer de l'actualité. Dans ce cas, je n'ouvre pas les journaux, jusqu'à ce que je recouvre mes forces. Somme toute, pour pouvoir persévérer dans un engagement, il faut savoir se protéger.

En comparaison au HCR, la fondation que j'ai créée est toute petite. J'en assure moi-même le secrétariat. À travers des projets modestes, nous





espérons prévenir les conflits et aider les défenseurs des droits de l'homme. Du point de vue financier, c'est un prix que j'avais reçu qui a donné le coup d'envoi et, de temps en temps, j'organise un concert pour trouver les fonds nécessaires à tel ou tel projet.

Somme toute, si je peux trouver du sens à ma vie, c'est parce que je sais pourquoi je mène ces actions et pourquoi je monte sur scène. C'est d'ailleurs ce que j'explique aux jeunes chanteurs. Je leur dis : « Soyez honnêtes avec vous-mêmes. »



Questions de la salle

— **Avez-vous déjà eu le sentiment de perdre de vue le sens de votre vie, face à tant de concerts et au succès que vous remportez ?**

— Non, car j'ai adopté un rythme et une organisation qui préservent l'équilibre entre la musique et ma vie privée. De plus, j'ai toujours eu envie de fonder une famille et je m'attache à y consacrer du temps.

Au-delà du sens, c'est une véritable passion qui m'anime. Et, puisque tel est le thème de cette université, une éventuelle croissance s'entend-elle en termes de qualité ou de quantité ? Pour ma part, je considère que la qualité de vie est essentielle. Nous devons pouvoir exister en tant qu'êtres humains, participer du bien-être en société, et ne pas nous contenter d'être au monde comme le sont les fourmis qui ne font que travailler avant de mourir.

Je note aussi que l'idée de croissance fait souvent l'impasse sur la créativité, la culture et la pratique artistique. En effet, si l'on veut de la croissance, encore faut-il que les personnes puissent nourrir des idées. De surcroît, pour une croissance de qualité, il faut que chaque individu accède à la culture.

— **Selon vous, comment lutter contre cette montée des nationalismes en Europe ? Vous est-il arrivé de refuser de chanter en certains lieux ?**

— Oui, je viens par exemple de décliner une proposition à Moscou.

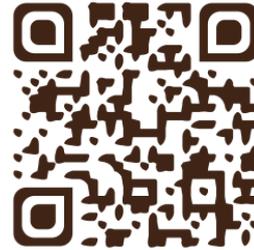
— En réponse à votre première question, je considère que le nationalisme naît de la peur. En l'occurrence, les conflits actuels sont propices à des velléités de protection de soi contre tous les autres. À mon avis, nous manquons de leaders qui, à l'image de notre dernier géant, Nelson Mandela, véhiculeraient des valeurs telles que la générosité et la passion. Au contraire, la classe politique internationale brille par sa médiocrité.





Pour autant, la paix dont le monde a besoin commence dans le cœur de chacun de nous. Nous pouvons tous nous y atteler, à notre échelle et dans notre environnement proche. Et s'il est vrai que l'amour comporte toujours une part de mystère, nous pouvons pour le moins décider de respecter l'autre.

Aller plus loin en vidéo avec Barbara Hendricks :





Pascal Picq

Le progrès est mort. Vive l'évolution !

La position des scientifiques gagne à être connue, non pas pour susciter l'effroi, mais pour comprendre la situation actuelle et les changements. Cependant, les travaux des anthropologues se heurtent à des positions prises d'emblée, caractéristiques de la diversité des cultures humaines et nourries de croyances, d'enseignements, de philosophies. À toute époque, certains acceptent les évolutions quand d'autres ne les acceptent pas.

Le progrès, l'évolution, le changement

Nos sociétés récentes ont été forgées sur cette idée moderne du progrès, laquelle valorisait les connaissances et la maîtrise de la nature. Ainsi, la préhistoire a été décrite comme une longue introduction qui aurait préfiguré un schéma préétabli. En outre, c'est au cœur de la première révolution industrielle qu'ont émergé les théories de l'évolution, selon lesquelles l'homme progresserait sans cesse, avec toujours plus de maîtrise, grâce à son génie et ses techniques. Somme toute, la théorie de l'évolution est matérialiste. Elle repose sur l'idée du changement dans la nature. À la fin du XIX^e siècle, les représentations de la préhistoire et celles de notre avenir étaient donc quasiment consubstantielles.



L'évolution est une théorie du changement dans la nature qui serait causé notamment par les catastrophes dites « naturelles ». C'est à ce titre que des études très approfondies du volcanisme, de la tectonique des plaques, des courants océaniques et des météorites, par exemple, sont menées. Pour autant, si nous continuons de détériorer la planète comme nous le faisons, je vous assure que, lorsque les météorites commenceront de tomber sur terre, il ne leur restera plus grand-chose à détruire ! En attendant, cette angoisse face à des événements que nous ne maîtrisons pas est étonnante. Si, en réalité, nous passons sans cesse d'une catastrophe à une autre, le système serait aléatoire et l'évolution n'aurait pas lieu.

Par ailleurs, l'innovation perturbe notre environnement. Darwin avait compris que toute variation change l'espace par l'action de l'homme qui, alors, subit les modifications qu'il a lui-même induites. En pratique, certains s'attachent à éviter que le monde ne change, donc à éliminer les variations, autrement dit à étouffer les chercheurs et entrepreneurs.

Parallèlement à ce qui était perçu comme des avancées extraordinaires, en particulier dans le domaine de la médecine, l'homme a fini par croire qu'il s'était affranchi de la sélection naturelle, c'est-à-dire des mécanismes qui ont gouverné toute l'évolution des espèces. Pourtant, les agents pathogènes existeront toujours, ainsi que nous le rappelle cet épisode dramatique qui est causé par le virus Ébola. De plus, nos modes de vie modernes sont à l'origine de nouvelles maladies. Des conditions pathologiques émergent et émergeront sans cesse, du fait à la fois de la nature et de nos activités.



Trois façons d'appréhender le monde

Selon le fondamentalisme ou le créationnisme, le monde a toujours été ce qu'il est ou, à défaut, de manière cyclique, il revient toujours au même point. C'est l'approche de la stabilité, à laquelle sont enclins des pays qui, refusant le changement,

plongent actuellement dans la violence et traversent des difficultés importantes. Je fais allusion au Moyen-Orient et, en raison du retour de l'orthodoxie, à la Russie.

La deuxième vision du monde, celle qui nous a nourris en Europe, est le transformisme, assorti des idées de progrès, de finalité et de sens. Dans cet état d'esprit, nous agissons et nous avons l'impression rassurante d'être les maîtres d'œuvre du changement. Aujourd'hui, nous sommes étonnés de ne plus être le centre du monde et nous rechignons à admettre que les pays dits « émergents » ont en réalité déjà émergé.

Or cette acception est en train de changer puisque nous constatons que, en dépit de tous les progrès accomplis, nous faisons partie d'un monde évolutionniste. Telle est la troisième façon d'appréhender le monde.

Lorsque nous nous référons aux six grandes phases de changement dans l'histoire de l'humanité, que ce soit il y a 1,5 million d'années lors de l'invention du biface ou maintenant avec l'invention de l'iPad, nous sommes frappés par la similitude du faisceau de facteurs. À chaque fois, lors de la première révolution industrielle comme à la belle époque, des changements sont survenus dans tous les domaines :

- modes de communication, d'expression et d'échange ;
- façons de se déplacer ;
- classes sociales et gouvernances ;
- statut des femmes ;
- etc.

Les changements en cours

La génération X, aujourd'hui au pouvoir, n'a traversé ni guerre, ni catastrophe naturelle, ni épidémie majeure, donc aucune crise. Elle se trouve en décalage radical avec la génération Y qui, au contraire, reçoit de plein fouet le chômage, le sida, la problématique d'une vision d'avenir et les changements écologiques. Autrement dit, vis-à-vis des générations futures, il est difficile de positionner le débat que vous avez intitulé « sens et croissance ».

En outre, par rapport aux années 50, la population mondiale a été multipliée par trois et les enjeux démographiques à venir sont considérables. De surcroît, l'empreinte écologique moyenne de chaque individu a été multipliée par cent. La terre ne peut pas le supporter.

Aux changements dans la nature, s'ajoutent des changements économiques. Considérons les cycles dits « de Kondratiev », selon lesquels une phase de récession succède à une phase d'expansion en l'espace de cent ans environ. Force est de constater que, au fil des révolutions industrielles, la durée de ces cycles est devenue inférieure à cinquante ans. La révolution actuelle, celle des nouvelles technologies et des réseaux, le cinquième « cycle de Kondratiev », est plus qu'amorcé puisque nous nous trouvons déjà dans la phase de destruction. Autrement dit, les innovations de rupture, la confiance dans la jeune génération, la culture du risque, l'investissement dans la recherche et la volonté d'entreprendre sont déjà derrière nous, remplacés par le principe de précaution et la défiance, donc par une croissance faible, des taux d'intérêts bas et la dépression.

Depuis les Trente Glorieuses, l'idée de progrès a été basée sur l'émergence des classes moyennes, du point de vue de leurs revenus et de leur consommation. Globalement, à l'échelle mondiale, la réalité est conforme



à ce modèle, compte tenu des évolutions de ces catégories en Chine, en Asie et au Brésil notamment. Or, aujourd'hui, alors qu'ils se trouvaient en plein milieu de cette courbe ascensionnelle, les pays occidentaux subissent un impact considérable, en creux, que les économistes n'avaient pas prévu et qui résulte des changements environnementaux.

Il n'est pas certain que les classes moyennes, c'est-à-dire celles qui s'étaient le plus adaptées à l'environnement, puissent se maintenir face à une dépression de cette envergure. En effet, à la suite de la parution du livre de Thomas Piketty, des économistes américains ont préconisé que les investissements devraient dorénavant être tournés, non plus vers les classes moyennes, mais soit vers les riches, soit vers les pauvres.

Quoi qu'il en soit, en dépit des incantations inutiles et illusoire à la « sainte-croissance » et au plein emploi, le modèle économique subit des changements fondamentaux, sans que nous ne puissions prédire ce à quoi ils nous conduiront. Mais je considère cette période comme une chance, car nous devons cesser de nous accrocher à nos petits acquis et, au contraire, découvrir un monde nouveau. De fait, nous sommes tous connectés comme jamais, au fil de l'histoire, nous ne l'avons été. En ce moment même, tout en m'écoutant, chacun de vous peut vérifier la fiabilité de mes propos. Par conséquent, l'enseignement, l'université et la vie de famille sont promis à une mutation extraordinaire. Il en est de même pour ce qui concerne la mobilité urbaine du fait des connexions, pour les énergies renouvelables, pour les gouvernances mondiales, pour les nouvelles formes de partenariat et échanges, etc. Le monde change très vite, mais personne (notamment au sein des appareils politiques) ne dispose encore des outils et modèles adéquats.

Quelles adaptations à ce monde nouveau et complexe ?

En premier lieu et comme nous l'a enseigné Charles Darwin, nous devons comprendre que ce qui a fait notre succès hier ne suffira pas demain. Quoi qu'il fasse, l'homme modifie l'environnement et, par conséquent, l'oblige à s'adapter à cet environnement modifié. Or, face à un monde caractérisé par l'incertitude, la solution réside dans la diversité, c'est-à-dire dans ce réservoir de potentialités pour l'innovation. En outre, notre avenir ne se trouve pas au sommet de la traditionnelle courbe du progrès, mais à ses extrémités, c'est-à-dire là où sont ces potentialités d'innovation.

Justement, les mouvements qui émergent aujourd'hui sont basés sur les principes d'économie solidaire et circulaire. Il nous appartient donc de renoncer aux sociétés d'égoïstes et, inversement, de renouer avec l'empathie, l'ouverture aux autres, l'entraide, le sens de la diversité et la confiance. Nous devons tourner le dos à la facilité, à la passivité, à nos acquis et à cette peur que l'autre ne nous les prenne, non pas pour mettre



en œuvre des « visions post-baba-cool », mais pour innover et réussir. Je fais d'ailleurs volontiers référence à Pierre Kropotkine, selon lequel l'entraide existe déjà nécessairement dans la nature, au contraire de l'idée d'individualité et de l'égoïsme qui n'ont jamais fait partie des théories de l'évolution, sauf à être déviées. En effet, un écosystème ne perdure pas sans coopération entre les espèces. Plus vous donnez à un écosystème, plus il vous rendra. Plus un écosystème sera résilient et diversifié, plus il pourra s'adapter.



Les grands changements de l'humanité sont liés à des innovations et des nouveaux courants esthétiques. N'oublions donc pas que nous sommes les acteurs du changement. En effet, comment croire qu'internet modifie les relations à son médecin, à son enseignant ou à son percepteur, mais qu'il préserverait les organisations actuelles du travail ? Or des évolutions ont déjà commencé et sont promises à une accélération sans précédent, d'ailleurs assortie de difficultés et tensions. Savez-vous que la plupart des articles relatant la dernière coupe du monde de football ont d'abord été rédigés par des machines ? Déjà, des nouvelles gouvernances et règles morales apparaissent, mais aussi des nouvelles programmations et des robots empathiques.

Je suis cependant surpris que ces évolutions rapides et majeures ne soient pas davantage débattues en France, y compris parmi les dirigeants d'entreprise. Pourtant, tous les métiers qui sont fondés sur les mathématiques, les analyses de données et algorithmes (architectes, experts comptables, etc.) seront massivement impactés, d'ici à une dizaine d'années, par l'arrivée de nouvelles machines. Contrairement aux Japonais, du fait de notre culture fondée sur l'anthropocentrisme, nous ne concevons pas de pouvoir dialoguer avec un robot humanoïde.

Pour autant, ces progrès en robotique peuvent-ils nous laisser espérer d'être un jour libérés du travail ? Certes, les machines nous permettent d'obtenir des gains importants de productivité, toutefois sans traduction en termes de salaires et compensations. En d'autres termes, notre société est fondée sur le travail, mais engendre des problèmes sociaux très préoccupants. Cela démontre la faille de notre modèle économique qu'il faut par conséquent réinventer, par exemple en instaurant l'allocation universelle et, surtout, en construisant une responsabilité sociale, entrepreneuriale et économique. Nous devrions profiter de ces changements, aussi, pour mettre un terme au racisme et au sexisme.

Somme toute, notre époque est géniale puisqu'elle est celle de l'abolition des angoisses qui découlent de nos acquis. Retrouvons confiance en



l'avenir ! Créons une nouvelle vision du progrès et du monde ! Osons, une fois encore, aller vers l'inconnu !



Débat

— *En prônant la confiance que nous devrions accorder aux jeunes, vous semblez faire porter la responsabilité sur la génération X, celle qui avait entrepris, mais qui a été fortement ébranlée par la crise. Inversement, je constate que les jeunes ne font guère confiance au patronat.*

— Nous restons attachés à des modèles obsolètes, qui étaient fondés sur des distinctions entre droite et gauche, entre patronat et lutte des classes. Par ailleurs, toute grande période de changements a pour corollaire l'apparition de nouvelles classes sociales, que distinguent par exemple leurs activités. En l'occurrence, après les générations X et Y, la génération Z affiche une grande distance par rapport aux modèles anciens. Il est notable que les jeunes ne sont pas rivés à la notion de carrière. (Je nuance toutefois le propos en soulignant que, parmi la jeunesse, se trouvent ceux qui sont à l'aise en toutes circonstances et ceux qui sont inquiets.) Alors, il est grand temps d'introduire une éthique dans les entreprises et de concevoir que nous avons besoin à la fois du patronat et des syndicats, des aînés et des jeunes.

— *Aux États-Unis, le transhumanisme ou « homme augmenté » pourrait aboutir à des machines qui dépasseraient les capacités humaines, y compris au plan intellectuel. Qu'en pensez-vous ?*

— Je place ces inventions, au demeurant très élitistes, du côté de la médecine, pour mieux vivre et mieux vieillir, au même titre que les prothèses électroniques. Elles font écho à l'idée selon laquelle la croissance ne pourra plus être quantitative et productiviste. Dans cet état d'esprit, le défi n'est plus tant de prolonger la vie et reculer la mort, que de prolonger l'espérance de vie en bonne santé et dans la dignité. En outre, les évolutions technologiques n'impliquent pas la disparition de nos attitudes proprement anthropologiques, même si notre rapport à la fin de vie est susceptible de changer.

— *Comment préparer le monde dans lequel vivront nos enfants ?*

— Nous sommes face à un véritable enjeu éducatif, d'autant plus que nous passons du temps de l'adaptation, fondé sur l'idée de progrès, à celui de l'adaptabilité, c'est-à-dire de l'aptitude à toujours remettre en cause notre compréhension du monde et



à modifier des acquis tels que la retraite. En d'autres termes, anticiper l'avenir ne signifie pas de le prédire, mais de reconnaître les diversités que comportera le nouveau monde complexe et de les appréhender comme autant de sources d'adaptabilité.

Aller plus loin en vidéo avec Pascal Picq :





Jean-Marie Cavada

Quel sens, quelle croissance pour l'Europe ?

Je vous propose de nous pencher sur le cheminement européen, ce qu'il contient et ce dont il est dépourvu. Or, pour comprendre ce qui se passe en Europe depuis un siècle et qui nous sommes aujourd'hui, nous ne saurions envisager l'Europe seulement comme construction économique, mais aussi en tant que projet politique au sens remarquable et noble du terme, c'est-à-dire ayant vocation à organiser les sociétés.





En Europe, vivre ensemble

Nos sociétés européennes sont nourries ou contredites par des courants qui nous rassemblent ou, au contraire, comme tout au long du siècle dernier, qui nous désunissent. Ainsi, les ravages de la Première Guerre mondiale ont malheureusement été déterminants, même s'ils ont été apparemment compensés par de très nombreuses avancées géniales et fertiles. De fait, notre pays est sorti harassé de cette guerre et ce n'est pas sans effort, en particulier de la part des femmes, qu'il a échappé à l'effondrement et à une pauvreté durable. Et la plupart des autres pays européens furent eux aussi saccagés au plan social et économique.

La Deuxième Guerre mondiale a meurtri plus profondément encore nos sociétés puisqu'elle s'est attaquée à leur fondement qui, plusieurs siècles durant, les avait unies. Elle se traduit en effet par l'extermination d'une partie des peuples d'Europe et, en conséquence, par un exode massif des intellectuels. C'est ainsi que Stefan Zweig regrettait amèrement le « monde d'hier », si mal remplacé par la misère philosophique dans laquelle sombra le continent européen. La période du terreau intellectuel et culturel, ainsi que de cette régénérescence démocratique après celle dont les Grecs avaient posé les bases, était révolue. Au contraire, par la plus grande des barbaries, du fait d'une folie dominatrice, des Européens ont exterminé d'autres Européens. Telles sont les extrémités dont nous sommes capables lorsque nous ne sommes pas rassemblés autour de notre histoire.

Par ailleurs, les systèmes politiques, par exemple le fédéralisme allemand, ont découlé des cultures. Et c'est à travers cet héritage que nous pouvons trouver un sens, sachant que tous les Européens, quels que soient leur pays, leurs habitudes ou leur langue, vivent quasiment de la même manière et nourrissent pratiquement les mêmes souhaits. Tous nos systèmes concourent en effet au « bien vivre ensemble », c'est-à-dire à une conjonction harmonieuse entre le volet économique et le volet social, ainsi qu'à un équilibre entre la production de richesses et leur répartition. Nous sommes donc liés, en quelque sorte, par un contrat politique.

C'est cette vision qui a donné l'idée aux pères fondateurs de l'Union européenne, dont Robert Schuman, de sortir du malheur par la racine des idées, plutôt que par les armes ou l'écrasement économique. Des démocrates chrétiens, mais aussi notamment des agnostiques, eurent à cœur de renouer avec l'équilibre précédent, comme pour redonner leur dignité aux hommes et femmes d'Europe, vus comme des personnes différentes, parlant des langues différentes, mais partageant une même aspiration et des richesses. Ainsi, les questions du charbon et de l'acier qui avaient provoqué la Première Guerre mondiale, ainsi que les voies fluviales et l'industrie textile, concourraient dorénavant, comme par miracle et seulement cinq ans après 1945, à la paix en Europe.



En Europe, vivre à nouveau ensemble et dans le monde

Sans doute estimerez-vous que je brosse un tableau idyllique sur un champ de ruines. Dans ce cas, vous ne devriez être que plus convaincus de l'urgence que représente la restauration politique. Il est en effet indispensable que nous retrouvions la foi en l'Europe pour que notre continent de 500 millions d'habitants fonctionne mieux. Pour l'instant, l'Europe est davantage décrite comme un moyen qu'en tant que finalité, et cette évolution vers la complexité suscite l'incrédulité des citoyens et électeurs. Les Européens ne voient plus le sens de cette construction politique.

De plus, lorsque nous nous intéressons aux autres pays du monde et que nous considérons le basculement politique du pouvoir en faveur de l'Asie et bientôt de l'Afrique, nous ne pouvons qu'observer que l'Europe a laissé vieillir sa vigilance et qu'elle ne s'est pas adaptée au monde contemporain. La France en particulier s'est enlue dans le confort et son organisation politique s'est progressivement anesthésiée. La démocratie en est absente, puisque le parlement est intellectuellement asservi et qu'il se livre à des beugleries de couloir ou de rue. Mais d'autres pays européens sont également empêchés par un blocage politique. S'ajoute le



corporatisme qui conditionne les relations de travail et, par conséquent, le pouvoir laissé aux mains de quelques apparatchiks, à l'Assemblée nationale comme au Medef, par exemple. C'est d'autant plus regrettable que les relations sociales dans un pays génèrent parfois du grippage, mais, le plus souvent, de la liberté.

Il est donc grand temps que nous nous alignions sur le monde contemporain et que nous nous ménagions les plages de liberté dont nous avons besoin. Il faut que ceux qui produisent de la richesse par l'investissement ou leur ingéniosité, d'une part, et ceux qui prolongent cette richesse par leur travail, d'autre part, s'assoient autour d'une table et élaborent les règles sociales appliquées à leurs métiers respectifs. Il faut aussi que l'État se retire, puisque l'organisation politique est restée imperméable aux grandes évolutions de la seconde moitié du XX^e siècle, contrairement à la famille et à l'entreprise qui ont trouvé des nouvelles sphères de liberté après mai 68.

À l'instar de Jacques Chaban-Delmas, je préconise la décentralisation du pouvoir en cinq ou six régions en France, dotées véritablement d'un exécutif, ainsi que d'un parlement qui contrôlerait cet exécutif. Seraient alors créées des chambres régionales des comptes jouissant d'une vraie protection de l'État. Inversement, chaque fois qu'il s'est agi de trouver un accord en matière de relations sociales, notre État jacobin a jusqu'à



présent réuni autour de la table les patrons et les syndicats pour, après deux jours, imposer son propre texte à ces négociateurs plus enclins à signer qu'à endosser des responsabilités. Nous n'avons toujours pas admis que l'État n'est pas à même de tout assumer. Du reste, un état serein n'est pas celui qui légifère à tour de bras. Nous devons retrouver des espaces de liberté, nettoyer l'arsenal législatif en partie vétuste et modifier profondément notre façon d'entrevoir les relations sociales.



Du fait du retard pris par l'Union européenne par rapport au monde, le projet européen se trouve vidé de son sens et nous nous replions sur le constat de nos insuffisances. Nous ne pouvons que regretter le vieillissement industriel et scientifique de l'Europe et, par conséquent, la raréfaction des brevets français et européens, ainsi que notre position à la traîne dans le domaine numérique. La France représente une pépinière de chercheurs, mais les liens avec les entreprises sont trop ténus, encombrés par des systèmes excessivement réglementaires.

Quel sens pourrait prendre le nouveau projet européen, dès lors que les instruments politiques nous permettraient de restaurer les motifs pour lesquels nous avons bâti cette Union ? Tout en renouant avec l'humanisme classique des XIX^e et XX^e siècles, il convient de moderniser notre « bien vivre ensemble ». Dans ce dessein, nous devons recouvrer la liberté qui nous manque actuellement, atteindre un juste équilibre du point de vue des richesses et fortement investir dans la production intellectuelle, culturelle et scientifique. Entrons dans le monde moderne, tout en préservant les valeurs qui nous avaient réussi jusqu'à une période somme toute récente. Si la critique des responsables publics est nécessaire, gardons-nous de nous livrer à cet exercice simplement pour nous délester de nos responsabilités individuelles et masquer nos lâchetés respectives. Mieux vaut la confrontation raisonnée et étayée par la connaissance de ce qui est réellement mis en place à Bruxelles. Prenons notre part du civisme dont l'Europe a besoin pour fonctionner.

Débat

— Selon vous, l'accession à ce nouveau monde sera-t-elle pacifique ou violente ?

— J'espère que le démarrage du nouveau monde préservera l'héritage du monde précédent et qu'il captera les éléments d'une future prospérité. Tout dépendra de la vision plus ou moins éclairée de nos dirigeants, ainsi que de leur niveau de souplesse. À défaut, nos caractères frondeurs et batailleurs pourraient donner lieu à des blocages et affrontements. Je plaide donc pour la modestie et le rétrécissement de l'État, ainsi que pour



une plus juste répartition des compétences territoriales. Je suis hostile à la perpétuation de cette caste d'administrateurs qui proviennent essentiellement de l'ENA et exercent une régulation régaliennne en privant les différentes strates locales de leurs prérogatives. De plus, ils écartent les représentants de différents métiers qui sont pourtant en capacité de prendre part à la gouvernance de notre pays.

— *Les pays de l'Europe du Nord ne croient plus que la France et les pays du Sud pourraient, collectivement, contribuer à améliorer la conjoncture en Europe. Avez-vous, comme moi, constaté ce sentiment selon lequel les pays du Nord pourraient rebondir, au contraire des pays du Sud et de la France qui mériteraient d'être abandonnés à leur sort ?*

— Oui, en particulier depuis la crise grecque. En revanche, je ne pense pas que ces dénigrements pourraient se traduire par une scission effective entre les pays du Nord et ceux du Sud. Cela n'est même pas souhaitable parce que le Sud de l'Europe représente un marché considérable pour les pays du Nord. La fin du continent européen, face à l'Asie et l'Afrique, serait extrêmement dommageable.

— *Pourquoi la France n'a-t-elle pas réussi, à l'instar de l'Allemagne, à engager des réformes politiques difficiles, mais déterminantes ? Comment se fait-il que nous n'ayons pas mieux réagi pour préserver le bien commun ?*

— L'État allemand a inspiré la réforme, mais les moyens de la conduire lui ont échappé. De même, en dépit du nom donné à cette « réforme Hartz », Peter Hartz, Directeur du personnel de Volkswagen, a simplement indiqué les domaines dans lesquels des évolutions étaient nécessaires. En réalité, ce sont les syndicats patronaux et les fédérations syndicales, branche par branche, qui ont retroussé leurs manches et, en définitive, qui ont été les auteurs de cette réforme portant sur le travail et la production. C'est un fait qui corrobore mon analyse selon laquelle l'État français est responsable de la destruction des relations sociales depuis les années 70, faute d'avoir considéré le patronat et les syndicats comme des alliés positifs.

— *Quels arguments pouvons-nous opposer aux Français qui créent leur entreprise en dehors de l'Europe, par exemple au Brésil, au Québec ou aux États-Unis ?*

— N'oublions pas que l'Europe est vaste et diversifiée. À cet égard, je cite volontiers le Danemark et la Suède qui offrent de réelles perspectives, car ils se révèlent prospères et économiquement stables. Or, il y a un peu moins de vingt ans, ces deux pays avaient mené une réforme implacable, certes difficile et vivement contestée, sur le travail et la protection sociale. De plus, la fiscalité dans le Nord concourt à une situation équilibrée et favorable aux entreprises. Inversement, il est vrai que la France se caractérise par son inconstance, particulièrement au regard des nombreuses lois qui sont votées puis remises en cause. Tel n'est pas le cas des pays européens que je viens de citer ni celui de la Pologne par exemple.



— *Dernièrement, nous avons élu nos députés européens et, ce faisant, nous avons choisi le Président de la Commission européenne. Jean-Marie Cavada, que pensez-vous de cette conjonction obligée ?*

— Je la considère comme un progrès démocratique, car elle implique que personne ne peut ignorer la conséquence de son vote pour tel ou tel parti. Pour ma part, je soutiens les textes fondamentaux qui tendent à une rénovation et à une simplification de l'organisation politique de l'Europe. Puisque la presse ne s'en fait pas l'écho, je tiens à vous informer que les 27 futurs Commissaires, proposés par les États, seront auditionnés et que le Président de la Commission aura la possibilité de les récuser. Les portefeuilles et compétences seront ensuite répartis, et les premiers textes de mise au travail seront produits dans la foulée. Ce processus démontre l'amélioration de la fonction démocratique de l'Europe. Je regrette d'ailleurs que les élus politiques français, dont les interventions sont relayées par les médias, n'évoquent pas davantage l'Europe.



— *À ce stade, quelles sont les urgences ?*

— Les urgences sont régaliennes car il importe maintenant que l'Europe traite les dossiers essentiels, et non accessoires. En d'autres termes, il est temps que l'Europe se montre moins technocrate et qu'elle s'attelle à la relance de son économie. Il importe qu'elle agisse pour soutenir la croissance, seul outil qui permette de lutter contre le chômage, donc contre le populisme. De plus, un débat clair mérite d'être ouvert au sujet de l'immigration. Personnellement, j'approuve le système canadien qui laisse la parole aux branches professionnelles. Sur cette question, je considère que la Commission européenne, et non les pays membres, devrait exécuter la demande de ces pays membres. En troisième lieu, il est urgent que l'Europe s'empare de la problématique énergétique, ainsi que de la nécessité de construire une défense européenne.

Aller plus loin en vidéo avec Jean-Marie Cavada :





Frédérique Bedos

Des héros anonymes pour retrouver du sens

Je considère que mon parcours a été nourri de rendez-vous, plutôt que du hasard auquel je ne crois guère. Ainsi, je me suis trouvée soudainement à New York, dans le milieu de la télévision dont j'ignorais tout, alors que je suivais des études d'égyptologie qui me passionnaient. Je suis devenue une professionnelle des médias jusqu'à ce que, tout à coup, en 2008, un déclic survienne et me pousse à opérer un choix radical. Précisément, tandis que ma carrière se déroulait pour le mieux, parmi les stars et sous les projecteurs, j'ai posé un regard critique sur ce monde des médias.

En l'occurrence, je pris conscience de l'influence grandissante des médias sur notre vie, alors que la qualité et le niveau des connaissances véhiculées à travers la télévision diminuaient. « L'important est que les émissions plaisent aux téléspectateurs et, si ce n'est pas le cas, ils peuvent de toute façon passer d'une chaîne à l'autre » : tel était l'argument mis en avant. Cependant, je me rendais compte que le choix télévisuel, prétendument immense, était illusoire. En effet, la pensée unique était devenue la règle, et les informations et analyses étaient quasiment toutes identiques. De surcroît, la violence diffusée avait pris des proportions très importantes, y compris à destination des jeunes, et laissait forcément des traces.





En montrant le pire de l'humanité et en caricaturant sans cesse le moindre mot, les médias nous démoralisent, détruisent peu à peu notre espérance, sèment l'angoisse et la peur, donc portent atteinte à notre liberté, à notre capacité de réflexion et à notre ouverture aux autres. Dans ces conditions, il devient difficile de bâtir un monde tourné vers le bien commun, la solidarité et le partage, c'est-à-dire vers ce qui nous donne de la force. Les conséquences, notamment la montée des extrémismes parmi ces millions de personnes progressivement persuadées qu'il n'existe aucune solution, sont graves. Et les médias, qui s'infiltrent quotidiennement dans les foyers, en sont responsables.

Puisque les investissements se comptent en milliards d'euros, comment pourrions-nous croire que les programmes diffusés et la violence qu'ils contiennent seraient le fruit du hasard ? Sachez que les connaissances acquises à travers les neurosciences sont appliquées au marketing, à tel point que le mot « neuromarketing » a été inventé. Il a ainsi été établi qu'un cerveau exposé à une forte violence réagit par un réflexe de survie : le fonctionnement neuronal s'intensifie de telle sorte que le sujet peut mémoriser dans les détails ce qui est en train d'advenir et apprendre à éviter une telle situation. Il en résulte qu'une publicité diffusée après des images violentes sera profondément imprimée. J'assimile ce processus à un viol de l'esprit, vis-à-vis de téléspectateurs souvent vulnérables.

A contrario des médias qui s'emparent du pire, j'ai éprouvé le désir de me concentrer sur le meilleur. J'ai voulu affirmer que nous étions capables de belles idées et de leur mise en œuvre. Précisément, je m'intéresse maintenant aux personnes qui trouvent des solutions et qui obtiennent des résultats extraordinaires. N'est-ce pas un encouragement formidable ? Alors, j'ai décidé de travailler pour une autre sorte de journalisme : le journalisme par espérance, le journalisme utile, celui qui valorise l'implication de héros anonymes. Ces derniers ne refont pas le monde en discourant, mais en mettant la main à la pâte.

Le déclic professionnel s'est doublé d'un déclic personnel, faisant remonter à la surface toutes les valeurs qui avaient traversé mon enfance. J'ai réalisé que ma propre histoire était elle aussi porteuse d'espérance. Je suis née en Normandie, là où ma mère, qui en était originaire, et mon père, réfugié politique d'Haïti, s'étaient rencontrés. Je suis donc le fruit de cet amour, mais mon père a disparu avant que je ne puisse le connaître. Ma mère, élevée par l'Assistance publique, avait souffert durant son enfance et, adulte, était encore en proie à un déficit d'amour maternel et familial. De plus, alors que j'étais encore toute petite, elle présentait les premiers signes d'une maladie mentale. Notre extrême pauvreté et notre errance n'arrangeaient rien, bien sûr.

Mais, grâce à un prêtre, ma mère et moi avons eu la chance d'être accueillies chez un couple, dans une petite maison pleine à craquer



puisque huit à neuf enfants, venus du monde entier, avaient déjà été adoptés. C'était pour nous un grand changement et un premier message d'amour : quand le cœur est dilaté, les murs reculent. Après quelques mois, Marie-Thérèse et Michel aidèrent ma mère à trouver un logement à proximité, mais, malheureusement, la pathologie de ma mère gagnait du terrain, assortie d'internements en hôpital psychiatrique. Ma vie consistait donc en une alternance de périodes en tête-à-tête, durant lesquelles je devenais peu à peu la maman de ma maman, et de séjours dans cette famille toujours plus nombreuse.

Nous avons vécu des moments tellement riches et beaux que j'ai appris que tout était possible. J'ai compris aussi que les barrières étaient posées par nous-mêmes, surtout lorsque nous étions en proie à la peur. C'est pour cette raison que je déclare la guerre aux craintes et angoisses, et que je suis très attachée à la liberté. C'est à cette seule condition, en effet, que nous pouvons nous aimer. Figurez-vous par exemple que mes parents, des personnes à la fois très simples, modestes, sans économies, mais pleines de bon sens et d'amour, étaient à mille lieues d'imaginer, le jour de leur mariage, qu'ils adopteraient plus tard quelque vingt enfants. Et bien, s'ils se sont lancés dans cette aventure, c'est tout simplement parce qu'ils n'ont pas eu peur et parce qu'il a suffi d'une rencontre avec Edmond Kaiser, admirable fondateur de *Terre des Hommes*, pour que mon père devienne finalement le Président de cette ONG pour la France.

Dans ce contexte, mes parents furent conduits à traiter des dossiers d'adoption et, en définitive, mes frères et sœurs furent ceux pour lesquels il était à craindre, en raison de la complexité de leur situation, qu'ils ne soient jamais accueillis. C'est parce que, à plusieurs reprises, mes parents furent emplis de compassion que nous devînmes progressivement si nombreux dans cette petite maison. À chaque fois, ils laissèrent leur cœur parler et



prirent le risque d'aimer. En dépit des difficultés et du manque de moyens, tout finissait par se mettre en place pour que chacun de nous puisse vivre. Nous n'avons jamais manqué de rien. Nous étions tous blessés à vie, handicapés ou traumatisés, mais nous avions de bonnes raisons de nous entraider.

C'est ainsi que Cathy, qui était sourde, qui n'avait connu que la violence et était elle-même violente, nous a rejoints. Est venu ensuite Gaston, qui faisait peur à tout le monde dans la rue, car il n'avait plus de visage. Puisque notre frère ou notre sœur pouvait à chaque instant souffrir plus que nous-mêmes, nous pouvions nous décentrer de notre propre malheur et il n'y avait pas de place pour le nombrilisme. Un jour, nos parents nous ont réunis pour que nous prenions ensemble la décision d'accueillir ou non Pierre-Vincent, né sans bras ni jambes. Et, moyennant une belle unanimité, Pierre-



Vincent est devenu notre frère. À son arrivée, nous sommes tous devenus amoureux de lui. Avec joie, nous n'avons eu de cesse de lui donner nos bras et nos jambes. Pierre-Vincent ne s'est jamais plaint et, aujourd'hui, à 33 ans, il est le seul sportif de haut niveau de la famille. Pour la troisième année, il est champion de France en tir à la carabine et, comme si cela ne suffisait pas, il vient de remporter la coupe d'Europe de première division en foot-fauteuil.

C'était donc un miracle permanent. Dans cette famille, alors que nous étions tous fichus ou « inadoptables », nous pouvons considérer aujourd'hui que chacun de nous est le fruit de ce miracle. Nos parents y ont cru et, surtout, ont accepté de se laisser déchirer le cœur. Cette sorte de blessure que j'évoque ici, auprès de vous, est belle et féconde, propice



à des guérisons et actions positives. Certes, ressentir une joie extrême implique que les souffrances peuvent paraître tout aussi extrêmes. Cette perspective de souffrir trop suscite généralement des mécanismes de protection et la velléité de se maintenir dans une zone entre-deux. Je reconnais qu'il n'est pas facile d'admettre un tel degré de déchirement et d'émotivité, mais, au fond, je ne crois pas que nous soyons nés pour vivre dans un intervalle émotionnel un peu mou, ni dans ce confort que les médias promeuvent comme s'il s'agissait d'une valeur. Il me semble au contraire que la vie mérite d'être menée avec intensité. À ce titre, permettez-moi de citer Saint-Augustin : « La mesure de l'amour, c'est d'aimer sans mesure ».

En 2008, lors de ce double déclic à la fois personnel et professionnel, j'ai estimé que j'étais porteuse de ces ouvertures du cœur, de ces moments de chance et de magie. J'ai considéré que je devais puiser dans ce que j'avais vécu pour dessiner mon nouveau chemin et trouver la place qui me conviendrait, c'est-à-dire qui me permettrait d'offrir le meilleur de moi-même, de tirer parti de mes compétences, de donner davantage de sens à ma vie. Surtout, m'est venue la pensée suivante : « Des gens comme mes parents sont des héros ! ».



Ce sont en effet des héros de l'ombre et de l'humilité, dont personne ne parle. Ils font du bien aux autres sans rechercher la gloire, mais simplement parce que c'est plus fort qu'eux.

À partir de cette prise de conscience, il m'a semblé possible de diffuser un autre message que ce déversement glauque et violent en lequel les médias s'étaient perdus. Je ne souhaite pas diaboliser ce que je considère, encore aujourd'hui, comme un pilier de la démocratie, mais il me semble que nous pouvons mieux faire. A contrario de ce sacrifice sur l'autel de



l'argent, j'ai voulu tracer un chemin totalement philanthropique. En pratique, j'ai quitté la télévision du jour au lendemain pour créer, librement, mon propre média.

projetimagine.com dresse le portrait de ces héros anonymes et, à travers eux, informe sur les différentes problématiques qui nous entourent. Nous tenons à mettre les projecteurs sur ces personnalités exceptionnelles et encourageantes, dont les moyens se révèlent souvent très modestes, mais qui sont dotées d'une énergie extraordinaire et qui obtiennent des résultats inouïs. Ces héros de l'ombre nous apportent l'espérance dont nous avons besoin et nous donnent envie d'agir à notre tour. Je voulais donc animer un média vraiment utile et susceptible de mettre en avant les enjeux fondamentaux.

Débat

— *En plus de la foi qu'ils vous ont transmise, vos parents vous ont-ils encouragée à poursuivre des études et à faire carrière ?*

— Leur priorité consistait plutôt à rafistoler nos cœurs. De plus, ma mère avait simplement obtenu le certificat d'études et mon père était quincailler. Autant vous dire qu'ils n'étaient pas de grands intellectuels et qu'ils ne partageaient pas particulièrement ma passion pour l'Égypte ancienne. C'est donc de mon propre chef que j'ai défini le cursus adéquat à ma future carrière d'égyptologue et que, en dépit de l'inquiétude de mes parents, j'ai quitté le nid à moins de seize ans pour vivre à Paris. Sur ce volet, je ne peux pas dire qu'ils m'ont encouragée ! Mais cela ne les a pas empêchés d'être fiers par la suite. Par ailleurs, je tiens à préciser qu'ils ont toujours respecté l'hétérogénéité de la fratrie, en matière de parcours, mais aussi au regard de nos cultures d'origine. Par exemple, nos sœurs cambodgiennes accomplissaient les rituels bouddhistes auxquelles elles tenaient. Mes parents m'ont ainsi transmis leur foi chrétienne, mais à aucun moment ils n'ont imposé une idéologie ou une certaine conception de la vie. Ils étaient avant tout animés par un désir d'accueil et d'ouverture, ainsi que de tendresse et d'amour, bien au-delà de la seule tolérance. Ils nous ont appris à nous aimer et il me semble qu'ils avaient raison : ce sera la seule façon d'éviter une troisième guerre mondiale.

— *Quelle explication pourriez-vous donner aux expressions « Ça fait sens. » et « Ça relève du bon sens » ?*

— J'apprécie beaucoup le bon sens populaire, celui qui se traduit par des actes concrets et qui s'écarte des élans destructeurs. Je regrette donc qu'il y soit fait de moins en moins appel. Par ailleurs, il me semble que nous perdons le sens dès lors que notre boussole intérieure, qui nous indique naturellement la direction du bien et celle du mal, s'est affolée ou que nous ne l'écoutons plus. Ainsi, lorsque les acteurs politiques cèdent au monde de l'apparence tel qu'il est encouragé par le rythme rapide des médias, au



point d'ailleurs de mettre en danger la démocratie et de la remplacer par une médiacratie, ces derniers n'approfondissent plus les sujets et contribuent à en diluer le sens. C'est d'autant plus dommage que je ne crois pas que le taux d'abstention traduise un désintérêt des Français pour la politique, mais plutôt une indécision quant au candidat pour lequel voter. C'est également regrettable, car nous sommes riches de brillants intellectuels et scientifiques. Cela dit, n'oublions pas que le sens de la vie et notre propre chemin sont à la portée de chacun de nous. Il nous appartient de nous en saisir, de sourire à la vie et à ceux que nous croisons chaque jour.

— Vous avez évoqué la « pensée unique » et, comme vous, je déplore le manque de diversité dans les médias. De plus, le pouvoir de l'image est tel que, le cerveau n'aimant pas être surpris, il peut influencer les votes lors d'une élection présidentielle, par exemple. Or l'amour de la diversité, tel que vous le prônez en mettant en avant des héros anonymes, est ce qui fonde l'humanité.

— Les conséquences de l'approche médiatique sont effectivement sidérantes. Nous devons donc résister aux arguments selon lesquels ce plateau permanent ne serait pas déterminant et les téléspectateurs resteraient libres. En réalité, nous sommes pris en otages et nous aurions intérêt à nous réapproprier l'outil.

— Comment vos anciens collègues de la télévision réagissent-ils à ce que vous avez appelé votre « déclic » ?

— Avant 2008, alors que, par rapport à aujourd'hui, je n'avais quasiment rien à dire sinon des âneries, j'étais invitée sur les plateaux de grande audience. Inversement, tandis que j'ai accès à des projets extraordinaires



et que je travaille dans le monde entier, plus personne ne m'invite. Je suis prise au sérieux à l'étranger, mais pas en France. Mon livre et le projet Imagine suscitent des réactions violentes, tout simplement parce que j'échappe au contrôle des médias français. Notre pays, qui se veut le pays des droits de l'homme, n'aime pas les configurations qui ne sont pas contrôlées. Mais, rassurez-vous, ce verrouillage n'entame aucunement ma détermination, ni ma joie. Je garde en moi l'espérance et je crois que nous parviendrons à trouver la bonne porte de sortie. De toute façon, il le faudra.





Pierre-Yves Gomez

Le travail invisible

Quelle peut être la signification de l'entreprise dans la société moderne ? Quelle place peut-elle prendre ? Le point de départ de ma réflexion est un fait historique majeur, qui s'est déroulé en Occident, au tournant des XVIII^e et XIX^e siècles : l'émergence de l'entreprise, organisation jusqu'alors inexistante, mais vouée à prendre toujours plus d'importance par rapport aux équilibres économiques, sociaux et politiques. De fait, les entreprises jouent un rôle considérable sur la société. Elles participent tantôt de sa structuration, tantôt de sa déstructuration. C'est pourquoi, au même titre que le monde politique et que les institutions, les entreprises sont véritablement responsables de l'actualité.

Le travail, cet absent qui a toujours tort

S'il y a un mot qui n'est pratiquement jamais prononcé au sein des organes de gouvernance des entreprises, surtout parmi les plus grandes, c'est celui de « travail ». En contrepartie, il y est souvent question de performance, de résultats et de reportings, parfois de clients et de produits. Ce que les hommes et les femmes font dans les entreprises, et notamment comment ils le font, est à ce point méconnu que les dirigeants et les salariés eux-mêmes peinent à en donner l'explication. Pourtant, il n'y a d'économie que parce

qu'il y a un travail humain. La technologie, certes, décuple le travail, mais il n'en reste pas moins que le bien produit est l'objet de la qualification par l'homme.

Le travail est avant tout une notion subjective puisqu'il est forcément le fait d'un sujet qui exerce une activité. Dans une entreprise, toute tâche est liée à une personne, en l'occurrence au travailleur qui réalise cette tâche et qui, par ce biais, se valorise lui-même. La reconnaissance de ce travailleur, c'est-à-dire de son existence et de ce qu'il fait, est d'ailleurs impérative s'il l'on ne veut pas l'exposer à la souffrance.

Mais le travail est aussi objectif que subjectif, puisqu'il implique qu'un objet soit créé. Conformément au principe de performance, cet objet existe en dehors de celui qui l'a produit. Il est évalué par une autre personne et, grâce à cela, il devient possible de se déprendre du travail. Si tel n'était pas le cas, nous aurions sous les yeux la figure de l'artiste fou, celui qui crée pour lui-même et qui n'est compris par personne. Karl Marx avait déjà expliqué, à juste titre, que le travail dans une entreprise ne saurait être enfermé et, au contraire, qu'il devait pouvoir induire une relation.

En plus de ces deux aspects, subjectif et objectif, le travail comporte une dimension collective et socialisante. En effet, aussi isolé soit-il, tout travailleur établit une relation avec autrui, ne fût-ce que parce qu'il utilise de l'électricité ou parce qu'il a bien fallu qu'un four soit fabriqué avant que le boulanger ne puisse s'installer. Autrement dit, une civilisation se traduit par la division du travail, l'interdépendance et la solidarité. Le travail est donc profondément humanisant. Puisqu'il participe de la civilisation et de l'histoire, il existera toujours, aussi robotisé puisse-t-il devenir. Et, à l'échelle individuelle, si nous ne travaillions que pour nous nourrir, nous serions rapidement en proie au malheur.

Alors, pourquoi le travail est-il si mal perçu ? Pourquoi n'avons-nous de cesse de vouloir échapper à cette sorte de malédiction ? Pourtant, le travail est souvent mis en avant, comme étant « la vraie vie », dès lors que des discours apparaissent théoriques et peu crédibles. De même, un collaborateur aura à cœur de « bien faire son travail », quelle que soit sa position occupée dans l'entreprise. Par ailleurs, une thématique a pris beaucoup d'ampleur : la souffrance au travail. Or, objectivement et sans mise en cause de l'amélioration toujours nécessaire des conditions de travail, l'époque des mines est révolue. Il n'y a pas eu de dégradation de ce point de vue. Dans ce contexte, comment expliquer la souffrance constatée au travail ?

En réalité, ce n'est pas le travail en soi qui est une cause de souffrance, mais la privation du travail. Celle-ci peut prendre plusieurs formes, notamment le chômage et la retraite. Dans ce cas, l'individu est privé des dimensions objectives, subjectives et collectives du travail. Les personnes



sans emploi et les retraités se trouvent en effet esseulés, peinent à s'épanouir et, parfois, n'ont plus l'impression d'exister. Paradoxalement, c'est aussi au cœur même de l'entreprise que des personnes sont privées de travail. Par exemple, des dirigeants mettent en place des stratégies générales sans n'avoir jamais rencontré les collaborateurs, ni visité leurs postes de travail. Au fond, nous aurions raison de regretter l'époque du paternalisme qui avait au moins pour mérite d'induire des relations entre les dirigeants et les salariés, ainsi qu'avec leur famille, et d'instaurer des avancées sociales.

S'ajoutent les reportings, lesquels dépossèdent la personne de son travail. Ce sont des données chiffrées qui renvoient à d'autres données chiffrées et qui contribuent finalement à des gestions d'entreprise par écran interposé. Le manager lui-même, à force de ne plus être en lien direct avec les travailleurs, se sent en déprise par rapport à ses missions. Il en est de même pour son collaborateur qui, lorsqu'il tente de parler de son poste, se voit opposer un taux d'EBITDA, exactement comme si ce ratio financier était censé donner sens à sa vie.

Il faudra bien admettre un jour que, dans les écoles de management, les étudiants n'apprennent pas ce qu'est le travail. Arrivent donc, dans les grandes entreprises et les groupes, des cadres intermédiaires qui n'ont encore jamais vu un poste de travail. Ces derniers sont condamnés à reproduire un système technocrate, basé sur une vision abstraite de l'activité, concentré sur les résultats et indicateurs financiers.

Le travail, une espèce en voie de disparition ?

Bien qu'il fonde toute l'économie, le travail n'est aujourd'hui plus envisagé en tant que valeur. Inversement, les activités ludiques sont mises à l'honneur, comme s'il était honteux de se donner de la peine.

La boucherie de 14-18 et ses conséquences sur plusieurs générations ont constitué une grande rupture dans l'histoire de l'Occident. Ce traumatisme a ensuite été aggravé par la Seconde Guerre mondiale. À la suite de ces deux épisodes catastrophiques, le mot d'ordre a été celui de « civilisation » : il s'agissait de créer un monde enfin harmonieux, de s'occuper de tous et de garantir un revenu au plus grand nombre. C'est donc à partir de 1945 que la rente, réservée depuis plus de deux siècles à une élite, a été développée et rendue accessible à la masse, en particulier aux personnes les plus fragiles et les plus âgées. Pour la première fois, le revenu était dissocié du travail et le fonctionnement de la société reposait sur une promesse de rente généralisée.

Si nous convenons tous que cette évolution répond à une logique de civilisation, nous sommes forcés de reconnaître que son financement à long terme est problématique. Renouant avec le fondement de sa discipline,



l'économiste se rappelle que, seul, le travail crée de la valeur. Selon ce raisonnement, la totalité de la rente doit être payée par le travail, alors que le nombre de rentiers s'accroît et que le nombre de travailleurs diminue. Certes, les gains de productivité découlant des progrès technologiques ont permis d'accroître la valeur induite par le travail. Cependant, à partir des années 70, il est apparu qu'il serait difficile de financer ces flux.



Dans la dynamique de l'après-guerre, les États-Unis avaient créé des caisses de retraite (que nous avons appelées « fonds de pension »). Jusque dans les années 70, chaque entreprise américaine alimentait sa propre caisse et gérait le financement de ces rentes. Encore fallait-il que ces caisses soient en capacité de faire face au vieillissement

global de la population, tout en garantissant de pouvoir verser les futures retraites des salariés. Le gouvernement américain a pris conscience d'un écueil possible, les entreprises pouvant faire faillite et, dans ce cas, l'État devant prendre le relais. C'est ainsi qu'en 1974, une loi autorisa ces caisses de retraite à placer leurs fonds en dehors de l'entreprise, c'est-à-dire en bourse. Autrement dit, un nouvel agent vit le jour : le fonds de pension financier. Il en découla des flux à hauteur de plusieurs milliards de dollars qui passèrent d'un capital d'entreprise à un autre. En pratique, le marché boursier américain explosa, car la simple captation de l'épargne des ménages fut un fantastique levier de financement de l'économie américaine qui, en 1980, put sortir de la crise.

Les Européens furent tentés de faire de même et inventèrent les SICAV et fonds communs de placement. Ces outils financiers captèrent directement l'épargne des ménages pour l'injecter sur le marché boursier. Chaque entreprise vit alors un intérêt à obtenir la plus grande part possible de ce financement et, dans ce dessein, eut tendance à promettre des dividendes élevés. Il en résulta qu'en 1990, tous les pays étaient financiarisés, de sorte qu'une partie importante de l'économie passait désormais par les marchés financiers. Dorénavant, un nombre très restreint d'entreprises captait une très grande part des fonds. En France par exemple, il n'y a pas plus de 800 entreprises qui sont cotées en bourse, dont 200 seulement qui sont actives et 80 qui absorbent 90 % du financement. Les conséquences furent donc phénoménales et aboutirent par exemple à des rachats d'entreprises par les plus grosses, donc à la naissance de « géants ». Ceux-ci ne pouvaient plus se contenter de leur marché national et s'étendirent au-delà des frontières. Ce fut la globalisation. Ce fut ce que j'ai appelé « l'effet Gulliver ».

De leur côté, les petites et moyennes entreprises durent procéder à des ajustements pour adhérer au système de financiarisation. Elles n'en obtinrent d'ailleurs pas les avantages, mais en subirent tous les

inconvenients. En particulier, elles furent contraintes de s'aligner sur les niveaux de rendement des géants. Nos économies occidentales, certes dans une moindre mesure en Allemagne et au Japon, devinrent ainsi financiarisées. À ce propos, sachez que la France est le pays européen le plus financiarisé et que la moitié de son marché boursier est détenue par des établissements étrangers.

Alors, les promesses ambitieuses de dividendes à verser en fin d'exercice doivent être honorées, ce qui n'est pas sans conséquence sur la vie des entreprises. Préoccupées par leurs engagements, celles-ci surveillent leurs résultats au moyen de reportings financiers, tandis que leurs fonds leur demandent des comptes de plus en plus régulièrement. Dès lors, le management est adapté à ces exigences et, à travers des analyses sophistiquées, la productivité de tout acte de travail est passée au crible. En définitive, cette entreprise maintenant financiarisée a adopté des processus abstraits.

L'avantage de cette nouvelle gestion, tout de même, est qu'elle contribue à la sortie de crise et permet une certaine croissance. En outre, elle est souvent accompagnée d'une volonté d'innovation, vue comme une future augmentation de valeur. Il apparaît en effet impératif de séduire les investisseurs, lesquels ne se contentent plus de l'argument des dividendes élevés. L'enjeu consiste alors à émettre sur le marché une promesse de rente qui sera supérieure à celle des entreprises concurrentes. C'est donc vers 1995, en lien avec des stratégies financières, que cet engouement pour l'innovation est apparu en France, assorti d'une propension à aller toujours plus vite, à se lancer dans l'hypercompétition et à renouveler sans cesse son business model pour changer d'orientation avant les concurrents.

Cette financiarisation de l'entreprise, qui se traduit par l'apparition de géants mondiaux, ne correspond pas à une simple évolution linéaire, mais à une transformation profonde de l'économie, à une rupture majeure. Le management des chiffres et la technocratie du contrôle ont supplanté le travail jusqu'à le rendre invisible. Le travailleur a objectivement disparu derrière la promesse de rente, le rendement et la performance, celle-ci étant censée financer plus tard la retraite du travailleur qui, en attendant, s'épuise et n'est plus reconnu en tant que tel. Mon propos ne consiste pas à rendre un jugement qui serait négatif, mais à dresser le constat réaliste d'une mutation qui s'est avérée dévastatrice pour le travail.



En définitive, la crise n'a pas été financière puisque, au contraire, les finances se portent très bien. La crise est d'ordre économique, caractérisée par la dévalorisation et l'épuisement du travail. Nous en déduisons que la

reprise n'aura pas lieu, en dépit des reportings, anticipations financières et courses à l'innovation qui substituent un discours prédictif à la création réelle de valeurs, tout en faisant croire que la croissance pourrait être ininterrompue. Et si la reprise ne peut pas avoir lieu, c'est parce que le travail a atteint son niveau maximal d'exploitation. Nous voici au terme du système financiarisé qui est à bout de souffle après avoir duré trente ans.

Le travail, une valeur régénérée

Nous sommes les acteurs d'un nouveau cycle qui vient de démarrer. Nous en sommes responsables puisque, de fait, depuis le milieu des années 2000, nous sommes en train de transformer les entreprises et les modes managériaux. L'une des prémisses en est la subsidiarité, soit la possibilité pour les travailleurs, à tous les échelons, de participer de la prise de décisions qui créent de la valeur. En outre, des nouveaux systèmes de contrôle des risques, plus souples que les reportings, font leur apparition.

Nous sommes donc déjà entrés dans le changement et, en effet, je ne cesse d'observer des expériences passionnantes dans les entreprises. Il serait vraiment dommage de regarder les années 90 avec nostalgie, comme il serait illusoire de tenter d'y revenir. Bien sûr, cette période intermédiaire n'est pas sans grincements, certains cadres restant attachés aux méthodes managériales de la fin du XX^e siècle, alors que d'autres apportent à l'entreprise une autre vision.

Alors, profitons de cette régénérescence des entreprises pour ouvrir les yeux et rendre à nouveau le travail visible. L'enjeu, pour demain, est de pouvoir compter sur des managers qui sachent ce qu'est le travail et ce qui est accompli par chaque personne. Il faut remettre le travail au cœur de l'entreprise, au cœur de l'économie et au cœur de la société.

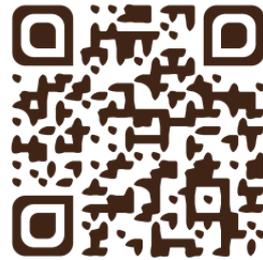
Débat

— Il me semble que des formes de travail inédites voient le jour : coopératives et SCOP, travail à domicile, nouvelle dimension de l'artisanat. Face à de telles évolutions, n'est-il pas réducteur de confondre travail et salariat ?

— Je partage votre constat et, en effet, la représentation du travail issue des années 30, tout comme celle des années 90, est obsolète. Le travail perdurera au sein des entreprises mais, parallèlement, les auto-entrepreneurs par exemple ont déjà pris leur part. Et surtout, internet représente un espace à 90 % gratuit, une sorte de nouveau continent, un concurrent de taille pour les entreprises. Au fond, nous travaillons gratuitement sur internet et, en même temps, nous souffrons dans les entreprises. Le travail y est si peu valorisé que, une fois rentrés chez eux et parfois jusque tard dans la nuit, les collaborateurs partagent leurs recettes

de cuisine sur internet, sans la moindre contrepartie financière. Le web représente donc des potentialités très vastes mais, pour l'instant, nous en ignorons le business plan. C'est pourquoi, il n'est plus temps de concevoir le travail comme il était en 1980, mais comme il sera en 2030.

Aller plus loin en vidéo avec Pierre-Yves Gomez :





Maud Fontenoy

Économie et écologie enfin réconciliées ?

Quel sens donner à des défis tels que les traversées de l'Atlantique et du Pacifique à la rame, ainsi que le tour du monde à la voile et à contre-courant ? Je conçois que certains, dubitatifs, puissent demander : « Pourquoi se faire tant de mal, alors que la vie pourrait être simple et confortable ? ».

Durant ces aventures, j'ai eu la sensation de réaliser un rêve mais, aussi, je tenais à ce que soit valorisé l'être humain. Je voulais illustrer notre capacité à réaliser des grands projets, des belles ambitions. Aussi immenses sont les océans, nous pouvons les parcourir avec des moyens simples : une barque, une paire de bras. J'étais également animée par le désir de démontrer qu'un projet se réalise étape après étape, coup de rame après coup de rame. Enfin, j'étais motivée par l'idée que chacune de ces aventures serait une première féminine. Autrement dit, la mise en œuvre d'un défi pouvait être une question de détermination et de préparation, plus que de gros bras, exactement comme en entreprise.





Du rêve à la réalité

Aussi poussée la préparation est-elle, le doute persiste à chaque instant. Pour obtenir l'adhésion d'une équipe, la confiance doit être le maître mot. Cette confiance doit émaner du porteur de projet et, par conséquent, être peaufinée tout au long des mois de travail avant le jour J. Pourtant, quand le moment est venu de larguer les amarres, toutes les questions n'ont pas obtenu de réponse. En dépit d'une anticipation rigoureuse, il reste forcément des incertitudes et des risques, inhérents par exemple aux conditions météorologiques et à la fragilité humaine. Rien n'est gagné par avance.

La constitution de l'équipe a, comme pour une entreprise, été cruciale. Même sur un bateau, être isolé ne signifie pas être seul. Il importait donc que chacun occupe la place qui lui convienne, partant du principe que chacun contribue à la réussite. Certes, c'est celui qui est à l'initiative du projet qui insuffle l'énergie et transmet sa passion à ses collaborateurs, mais il n'en reste pas moins que l'équipe reste présente en back-up et assure l'accompagnement. Il faut donc faire en sorte que chacun reste motivé et confiant : ce seront autant d'énergies positives.



Dans cette même logique, il ne faut pas voir la peur comme un frein, mais comme un atout. Elle signifie en effet que l'on est conscient des enjeux. Elle contribue à ce que chaque étape soit correctement préparée et calculée, à éviter les mauvais risques, à avancer avec rigueur et discipline. En amont, j'ai ainsi appris des gestes vitaux : par exemple, me recoudre ou m'arracher une dent en cas de besoin.

Pour autant, tous les entraînements du monde ne garantiront jamais que l'on saura, du point de vue émotionnel, affronter une épreuve, a fortiori après avoir navigué durant trois ou quatre mois en solitaire, après avoir perdu dix kilogrammes, en se trouvant en état d'épuisement avancé et dans une tempête de douze mètres de creux. Somme toute, la meilleure préparation psychologique reviendrait à entreprendre une traversée avant la traversée et l'on ne cesserait jamais de se mettre en condition technique et physique. Il arrive donc un moment où il ne reste plus qu'à avoir confiance en soi et en son projet.

Pour partir, il faut savoir aussi résister aux airs goguenards et énergies négatives qui pourraient vous rendre hésitant. S'il y a tant de bateaux qui restent au port et tant d'idéaux qui restent au grenier, c'est à cause de ce regard désapprobateur, comme si vous péchiez par excès d'ambition. C'est alors la peur de l'échec qui risque de l'emporter.



Une fois lancée, je me suis attachée à faire de chaque jour, du départ à l'arrivée, une petite victoire. Chaque soir, je ne manquais pas de me dire : « Aujourd'hui, j'ai donné le meilleur de moi-même. Je me suis dépassée. ». Lorsque l'on adopte une telle posture, les reproches ne sont plus de mise, quelles que soient les crises, inflations ou autres problématiques qui affectent globalement la société. Quoi qu'il arrive, il reste légitime de se féliciter de ne pas avoir baissé les bras.



Évidemment, j'ai été confrontée à des réalités qui n'avaient pas été complètement cernées en amont (alimentation lyophilisée en permanence, impossibilité de marcher, espace fortement réduit...). J'ai vécu une alternance de moments de grâce, avec l'impression qu'un rêve se réalisait grâce à ma détermination, avec la preuve vivante qu'il était possible de vivre en totale harmonie avec la nature, et de moments plus délicats, par exemple lorsqu'une magnifique baleine n'a rien fait de moins que de foncer sur ma barque. Dans un tel cas, je vous assure qu'il est inutile de faire des grands gestes !

L'océan, comme la nature, nous offre donc des instants de quiétude et de sérénité, mais aussi des tempêtes qu'il faut bien assumer dès lors que l'on est décidé à vivre les instants plus cléments. Et je peux vous dire que la montre s'immobilise lorsque, dans un petit bouchon comme l'était mon bateau, vous êtes en pleine tempête avec des vagues de douze mètres de haut, de surcroît annoncée pour durer 48 heures. Les secondes s'écoulent alors très lentement et vous êtes persuadé que vous ne survivrez pas une heure de plus.

Mais, arrivé à ce stade, il est trop tard pour faire machine arrière. Quand je me rappelle que mon embarcation s'est retournée 17 fois en une seule nuit, en plein Atlantique nord, je ne peux que me réjouir d'être aujourd'hui parmi vous. J'ai vomi, j'ai prié (alors que je ne suis pas spécialement portée sur la religion) et... j'ai rêvé des embouteillages citadins ! Le fait d'avoir tant bataillé contre les éléments pour survivre et sauver mon bateau m'a aussi fait prendre conscience de l'énergie incroyable qu'un être humain pouvait déployer. Pour autant, que cet être humain résiste ou qu'il meure, la terre tournera de la même manière le lendemain, avec son immensité et une échelle du temps démesurée par rapport au tout petit instant qui est en train de se dérouler. Avec du recul, une chose est certaine : j'ai eu très peur (et ma mère aussi).

N'ayant pas été épargnée par la fameuse « loi des séries », je viens de vous raconter ce qui n'a été qu'un épisode parmi d'autres difficultés de taille : vents contraires à cause desquels je reculais au lieu d'avancer, panne du



dessalinisateur durant cinq jours... Je vous assure que j'ai appris à gérer mon stress ! Et aussi, je connais maintenant la valeur de l'eau qui ne sera plus jamais, à mes yeux, un bien de consommation ordinaire. En effet, je ne pouvais plus m'hydrater, ni préparer mes purées lyophilisées, et j'ai dû boire mon urine.

À mon retour, j'ai apprécié comme jamais de croquer dans une simple pomme et j'ai éprouvé un immense bonheur en prenant une douche. Toutes les choses simples de la vie prenaient une ampleur hors du commun. Mais au-delà de ces joies, je me suis rendue compte qu'il était essentiel de protéger une part, même minime, de son humanité et de son identité. À défaut, il serait impossible de mobiliser son énergie jour après jour. Par exemple, lors du tour du monde à contre-courant, il n'aurait pas fallu que je sois au fond du trou quand l'immense mât de 32 mètres est tombé. Ce très grand bateau, difficile à manœuvrer, était à la dérive. Dans ces circonstances, il était hors de question que je sois, moi aussi, à la dérive, faute d'avoir entretenu mon corps, mon enthousiasme, mon énergie, mon équipe et mon voilier. Il faut veiller au maintien de ses ressources, d'autant plus qu'il n'est pas possible de connaître par avance la durée de l'aventure.

Dans la situation aussi critique qu'un démâtage, comment puiser très profondément son énergie et ne pas lâcher prise ? Nous avons tous expérimenté différents recours : une rencontre, un regard ou une expérience de vie. Pour ma part, je me suis souvenue du jour où, cet immense bateau venant d'être livré, je l'avais embouti dans le ponton. Non seulement je n'avais pas été aidée par le grand navigateur barbu qui était à mes côtés mais, en plus, le photographe de l'AFP était présent. J'ai alors dû prendre ma détermination à bras-le-corps. De la même manière, lors du démâtage, je me suis accrochée à l'idée de tous ces enfants qui suivaient mon aventure, et c'est ainsi que j'ai réussi à mobiliser l'énergie dont j'avais besoin.



Lorsque j'ai remis pied à terre, j'ai totalement redécouvert la vie quotidienne et les relations avec autrui. Cependant, ce plaisir n'occultait pas celui de m'être révélée à moi-même, ni de m'être renforcée dans la difficulté, d'avoir réussi à éprouver du bonheur dans des postures particulièrement inconfortables et de m'être dépassée. Bien sûr, j'éprouvais aussi l'immense satisfaction d'avoir réussi à mener mon projet jusqu'au bout et d'avoir concrétisé le sens que j'avais voulu lui donner. Au fond, l'aventurier part et part encore, dépouillé de tout et paradoxalement nourri.





La fondation Maud Fontenoy

Aujourd'hui, je m'implique encore avec la même énergie que celle que je pouvais en moi, chaque jour, lors de mes traversées. La fondation que j'ai créée œuvre pour l'éducation à l'environnement, en particulier auprès de la jeunesse. Je suis attachée à l'idée d'une écologie raisonnable et raisonnée. Nous devons nourrir des ambitions réalistes, sans confondre idéal et idéalisme, mais en valorisant le lien entre l'homme et son environnement. Chacun doit savoir que la survie de l'espèce humaine est conditionnée à la préservation de l'environnement.

Nous veillons à ce que nos positions soient équilibrées, connectées avec les préoccupations du grand public qui ne suit pas cette figure caricaturale de « l'écolo » adepte de décroissance, farouchement opposé aux « méchants » industriels et aux pilliers. J'estime par exemple qu'un pêcheur peut ne pas se rendre coupable de pillage et qu'un armateur peut ne pas causer de marée noire. Il faut en tout cas que l'homme trouve sa place au sein de la nature et que la nature puisse continuer de nous fournir ses services aussi gracieusement qu'elle le fait aujourd'hui.



En outre, j'œuvre pour que l'océan, qui représente les trois quarts du globe terrestre et qui fournit les trois quarts de l'oxygène que nous respirons, soit placé au cœur des débats. Savez-vous que 22 000 médicaments proviennent du milieu maritime ? Avez-vous conscience que les mers et océans représentent un potentiel énergétique faramineux ? Nous en connaissons encore trop peu les richesses.

Dans cet état d'esprit, j'aimerais que l'écologie et l'économie soient réconciliées. Je suis ainsi favorable à la recherche sur les gaz de schiste. D'une façon générale, je préconise un positionnement vrai sur les ressources naturelles à notre disposition, à partir d'informations complètes, sans céder aux exagérations médiatiques, mais en gardant le cap sur la diminution de nos émissions de gaz à effet de serre et en minimisant les effets du changement climatique. Ainsi, la recherche sur l'extraction des gaz de schiste, tout comme l'énergie nucléaire, ne doivent pas être rejetées, sauf à renoncer à rouler en voiture, à prendre l'avion ou à nourrir les 9 milliards de terriens que nous serons prochainement.

Débat

— Comment expliquez-vous ce paradoxe entre votre volonté de donner confiance à votre équipe et certains moments d'abaissement que vous ne cachez pas ?



— Le meneur n'oublie pas que son équipe est mobilisée pour son projet et, en effet, il s'efforce de ne pas la décevoir. Cela dit, je pense que l'on n'obtient la confiance de ses coéquipiers que si l'on trouve le courage d'avouer, lorsque cela se présente, que l'on a atteint ses limites ou que l'on est allé trop loin. Exprimer ses doutes et affronter les questionnements vous rend humain aux yeux d'autrui. Cela contribue à souder l'équipe. Par exemple, lors du démâtage, je ne pouvais pas dissimuler l'angoisse que je ressentais. Il me semble que je faisais ainsi preuve d'honnêteté au regard de l'événement. Pour autant, il revient toujours au porteur du projet de prendre les décisions, par exemple celle de poursuivre ou non le projet.

— Je regrette comme vous les amalgames qui plombent les dynamiques écologiques et qui les caricaturent. Par exemple, je ne vois pas à quel titre les préoccupations écologiques ne pourraient pas être défendues à droite. Constatez-vous que l'attention portée aux problématiques environnementales augmente parmi les forces économiques et politiques ? Les décideurs comprennent-ils, maintenant, qu'il s'agit de véritables enjeux pour l'humanité, ainsi que pour l'économie elle-même ?

— Malheureusement, le discours environnemental a été rapidement politisé et, qui plus est, a surfé sur la peur et les idées reçues. Il en est ainsi de la recherche française relative aux OGM puisque, à force de pressions, l'INRA vient de dévitaliser son dernier champ expérimental. Les polémiques politisées ne devraient pas pouvoir prendre corps, dès lors que le principe de réalité serait acquis. En effet, mieux vaut dresser des constats réellement circonstanciés et poser les vraies questions. Cela dit, le discours écologiste a considérablement évolué et nous n'avons jamais été aussi près d'une conscience environnementale. Preuve en est la forte demande des enseignants, ainsi que l'enrichissement des programmes scolaires. De même, les entreprises innovent pour répondre aux enjeux environnementaux, ainsi qu'aux nouvelles normes internationales. Cependant, ces progrès ne pourront pas être aussi rapides que le souhaitent les scientifiques, puisque la mutation demandée à la société s'annonce de très grande envergure. Déclarer que nous sommes prêts à passer aux énergies renouvelables est un leurre, par exemple.

Aller plus loin en vidéo avec Maud Fontenoy :





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

Le Ceca remercie ses partenaires :



Et pour la réalisation de cette synthèse :

[Mé]mo
& Co'

Rédaction de compte-rendu de réunion

*(assemblée générale, conseil municipal,
conseil d'administration, colloque, etc.)*

Contact : Géraldine Marti

Tél : 05 33 51 14 00 - 06.14.31.01.90 - www.memoandco.fr





devient en
2015

BORDEAUX MÉTROPOLE

En vertu de la « loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles » du 27 janvier 2014, la Communauté urbaine de Bordeaux devient métropole le 1^{er} janvier 2015.





CECA
UNIVERSITÉ
HOMMES-ENTREPRISES

L'équipe du CECA vous donne rendez-vous pour la prochaine
édition,
au Château Smith Haut Lafitte :
Mercredi 26 et jeudi 27 août 2015



20^{ème} Université Hommes-Entreprises **SENS**
MERCREDI 27 ET JEUDI 28 AOÛT 2014 - CHÂTEAU SMITH HAUT LAFITTE **ET CROISSANCE**

