

# BÂTIR L'AVENIR

*L'éditorial d'Hugues de Jouvenel*

*Nous ne cessons, dans la revue Futuribles, de répéter que « l'avenir ne se prévoit pas, [qu']il se construit » (Maurice Blondel), que chacun d'entre nous dispose de marges de manœuvre pour être acteur dans la construction de son avenir. J'estime ainsi que le principal défi, dans toutes les démarches prospectives que nous conduisons, est de convaincre nos partenaires de la nécessité de changer de posture et, plutôt que de considérer qu'ils sont victimes d'un avenir prédéterminé ou imposé par les autres, de considérer qu'ils ont eux-mêmes les moyens d'être les artisans de leur propre devenir.*

*Bien sûr, l'on rappellera au passage que les marges de manœuvre dont nous pourrions disposer seront d'autant plus grandes que nous aurons fait preuve de vigilance et d'anticipation, que nous ne serons donc pas en permanence acculés uniquement à gérer les urgences, notre pouvoir étant alors réduit presque à néant. De même aurons-nous à cœur de souligner que nos marges de manœuvre seront d'autant plus grandes que nous aurons su souder des alliances avec d'autres acteurs et nous mobiliser collectivement autour d'une vision partagée.*

*Force est d'observer cependant que beaucoup doutent de cette possibilité et considèrent ce discours incantatoire certes sympathique, mais illusoire, en arguant du pouvoir im-*

*mense que détiennent les autres et des contraintes qui pèsent sur eux. Les faits révèlent qu'ils ont tort et les preuves ne manquent pas d'initiatives d'individus, d'organisations, de territoires, de pays, qui entreprennent, innovent et accumulent les succès.*

*Est-il besoin, par exemple, de rappeler que si la France souffre d'un sous-emploi endémique depuis 40 ans, l'on ne saurait en imputer la cause ni au choc pétrolier, ni à la mondialisation, ni à la crise, puisque nombre de pays européens confrontés au même contexte international ont enregistré des évolutions fort différentes ? Et que, au sein même de l'espace français, les taux de chômage et d'emploi sont eux-mêmes très inégaux. Le contraste en vérité est saisissant entre les territoires, les métropoles, les entreprises, y compris celles opérant dans un même secteur, ainsi qu'entre les hommes dont la trajectoire n'est pas, heureusement, totalement dictée ni par leurs origines sociales ni par leurs études, quel que soit le poids, hélas très lourd en France, de ces deux facteurs.*

*Cessons donc d'avoir peur de l'avenir. Sortons de notre torpeur. Réfléchissons à ce qui coince et demandons-nous pourquoi certains réussissent là où d'autres s'effondrent. Outre les innombrables études dénonçant les rigidités de la société française, relisons l'ouvrage *Made in America*<sup>1</sup>, publié en 1989 à l'issue d'une étude très ap-*

1. Cambridge (Mass.) : Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press, 1989.

*profondie menée par le MIT sur le déclin américain. Suzanne Berger, alors directrice des Sciences politiques au MIT, en résumait bien les conclusions : les États-Unis, comme la France, « ont été les meilleurs élèves du système taylorien, mais les stratégies d'alors ne fonctionnent plus ».*

*Ce rapport du MIT imputait ce déclin à six causes majeures : des stratégies périmées ; une vue courte ; des difficultés à transformer les inventions en produits ; un gaspillage des ressources humaines ; des difficultés à coopérer ; une mauvaise entente entre l'industrie et les pouvoirs publics. En bref, soulignait-elle, beaucoup de faiblesses plongeaient leurs racines dans des modes d'organisation et des comportements socioculturels hérités du passé, inadaptés au nouveau contexte de mondialisation et de concurrence.*

*Ce diagnostic vaut encore largement aujourd'hui pour l'Europe et particulièrement pour la France. Dans un tel contexte, que pouvons-nous faire ? Réduire les coûts salariaux pour les aligner sur ceux des pays émergents ? Massivement délocaliser les entreprises dans ces pays ? Ou tenter de relever le défi « par le haut », c'est-à-dire par l'innovation sous toutes ses formes, aussi bien socio-organisationnelle que technologique ? Seule cette voie nous paraît à la fois acceptable et compatible avec les valeurs que les pays européens prétendent incarner.*

*Comment le faire ? Certainement pas en nous payant de mots comme l'ont fait les chefs d'État européens, proclamant au sommet de Lisbonne qu'ils voulaient faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde d'ici 2010 ». Nous sommes en 2011, bien loin de cet objectif. Peut-être*

*parce qu'il y a un malentendu fondamental sur ce concept même d'économie de la connaissance comme sur celui d'immatériel. Mais, plus sûrement encore, parce qu'en dépit des enseignements d'Alexis de Tocqueville, de Michel Crozier, d'Hervé Sérieyx et de bien d'autres, nul n'a su susciter l'espoir, créer l'élan indispensable, mobiliser toute l'intelligence, toutes les énergies de nos contemporains.*

*À défaut d'avoir su susciter une telle dynamique collective au niveau européen ou français, des territoires, des entreprises, chacun à leur niveau, l'ont fait mieux que d'autres, que ce soit dans des régions dites archaïques ou dans des secteurs traditionnels ou qualifiés de haute technologie. Ce que ceux-là ont fait, d'autres peuvent le faire. Le dossier spécial que nous publions ce mois-ci sur « la révolution de l'intelligence en pratique » donne un premier aperçu des « bonnes pratiques » d'entrepreneurs en tous genres qui, refusant de baisser les bras, ont su, chacun à leur manière, repenser leur métier, leurs produits, et surtout mobiliser leurs ressources humaines, leur permettre de s'épanouir et de réussir collectivement.*

*Certes, nous ne sommes pas tous des Nelson Mandela ou des Bill Gates. Mais il y a en France, comme dans le reste du monde, un très grand nombre de personnes qui souhaitent entreprendre, qui ont des idées et des talents, de l'énergie à revendre... Il y a aussi en France une résistance au changement, un frein à l'innovation, notamment socioculturelle, qu'il faut lever. Mais n'attendons pas d'un pouvoir central, quel qu'il soit, qu'il le fasse. Chacun d'entre nous, à sa manière, peut à la fois entreprendre et innover, encourager ou freiner les bonnes volontés. ■*