

# futuribles

INTERNATIONAL

47 rue de Babylone • 75007 Paris • France  
Tél. : 33 (0)1 53 63 37 70 • Fax : 33 (0)1 42 22 65 54  
forum@futuribles.com • www.futuribles.com

## La révolution de l'intelligence en pratique

---

### COMPTE RENDU DE LA TABLE RONDE DU 16 MAI 2011

---

*André-Yves Portnoff, directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence au sein de Futuribles, consultant en stratégie et innovation, dirige l'étude « Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité » (ETIC) que lance Futuribles International.*

*Hervé Sérieyx est l'ancien directeur général adjoint du groupe Lesieur, ancien président-directeur général d'Euréquip, de Quaternaire et de GMV conseil, ancien délégué interministériel à l'Insertion des jeunes, actuellement président d'honneur de l'Union des groupements d'employeurs de France et vice-président du Réseau Alliances.*

*Les deux intervenants viennent de publier Aux actes, citoyens ! De l'indignation à l'action (Paris : Maxima, Laurent du Mesnil éditeur, 2011). André-Yves Portnoff a également coordonné un dossier spécial sur les pratiques exemplaires permettant de « revitaliser le tissu productif » français dans la revue Futuribles de mai 2011.*

Hervé Sérieyx et André-Yves Portnoff sont partis du constat que si la France décline sur la scène internationale c'est faute d'exploiter intelligemment son riche potentiel humain. Pour échapper à ce déclin, ils exhortent les Français à l'action citoyenne dans les domaines clefs que sont l'École, l'entreprise, la société *Web 2.0* et le territoire.

Comme Stéphane Hessel<sup>1</sup>, les auteurs d'*Aux actes, citoyens ! De l'indignation à l'action* trouvent en France de nombreuses raisons de s'indigner : la régression continue de la France dans les classements internationaux concernant les compétences des élèves, les universités les plus recherchées, les premiers pays exportateurs..., est inacceptable. On peut citer bien des domaines dans lesquels la

France a pris du retard : la démocratisation de l'École est un échec ; l'industrie ne représente plus, en France, que 16 % du produit intérieur brut, contre 30 % en Allemagne ; la décentralisation a été opérée *a minima* et les régions françaises frontalières sont en général moins dynamiques que leurs voisines européennes ; le système social français, qu'il s'agisse des retraites ou de l'assurance maladie, risque de n'être pas durablement financé mais nul n'a le courage de le réformer vraiment... Les Français semblent ne pas avoir vu venir la mondialisation ni la révolution de l'intelligence ou, du moins, ne pas avoir su ou voulu faire l'effort de s'y adapter. Pour résoudre les multiples défis du monde contemporain, on se tourne vers le marché, ou bien vers l'État. Or, le marché, sacralisé par les néolibéraux, ne suit que sa propre loi et l'État est devenu pauvre, obèse et impuissant. Désormais, une poignée

---

<sup>1</sup> HESSEL Stéphane. *Indignez-vous !* Paris : éd. Indigène, octobre 2010.

d'agences de notation financière<sup>2</sup> aux critères opaques semblent décider seules du destin des économies mondiales. Et les deux auteurs dénoncent le « *hold-up* idéologique » opéré par les ultrafinanciers sur la société et les entreprises : ils ont imposé une vision fautive de l'économie et un culte du profit à court terme et à tout prix, qui nous conduit de crise en crise. Il faut reconstruire des visions de long terme et des capitaux « patients ».

Les Français sont donc « fatigués psychologiquement<sup>3</sup> ». Ils n'ont pas le moral et sont parmi les peuples d'Europe les plus pessimistes sur l'avenir de leur pays. Chaque Français est pourtant un citoyen, responsable d'une partie du projet collectif et libre d'agir en faveur du bien commun. Car dans notre monde complexe, de petites causes peuvent avoir de grands effets, d'où un potentiel d'initiative considérable pour chacun de nous. C'est ce qu'illustre le fameux « effet papillon » selon lequel le simple battement d'aile d'un papillon au Brésil pourrait déclencher une tornade au Texas.

Hervé Sérieyx et André-Yves Portnoff connaissent bien le monde de l'entreprise. Ils ont observé les pratiques vertueuses de nombreux chefs d'entreprise en France et les ont analysées pour les lecteurs de leur ouvrage et du dossier sur « les acteurs de la révolution de l'intelligence », publié dans la revue *Futuribles* de mai 2011. Ils ont pu constater que dans tous les secteurs, plongées dans le même contexte économique et dotées des mêmes atouts, certaines entreprises prospèrent et d'autres périclitent. L'échec n'est donc pas une fatalité.

L'enseignement principal qu'ils ont tiré de leurs observations est que la qualité des interactions entre les hommes prime sur la quantité de moyens allouée quant au succès ou à l'échec d'une entreprise. Face à un problème de performance, la solution ne consiste donc pas forcément à augmenter le

nombre d'heures de travail — des employés comme des élèves — mais à mieux les utiliser. À l'image du Dôme de Florence<sup>4</sup>, structure autoportante qui se maintient grâce à la disposition des briques en arêtes de poisson, le succès d'une entreprise dépend des synergies entre ses acteurs. Cela suppose un mode de management plus souple, réactif, respectueux et à l'écoute de tous les acteurs, en rupture avec le taylorisme et les systèmes hiérarchiques pyramidaux auxquels de nombreuses entreprises et administrations françaises sont encore attachées. Seule une « économie du comment » est efficace pour sortir des crises.

En plus des cas de PME françaises analysés dans leur ouvrage, les deux intervenants ont cité les exemples de deux grandes entreprises américaines, Costco (concurrent de Wal-Mart) et SAS Institute, qui ont osé « investir dans les hommes » dans une optique de long terme et qui s'en portent bien au point, pour le premier, d'être devenu le troisième distributeur aux États-Unis, et pour le second, le premier producteur privé de logiciels, tous deux avec de confortables bénéfices.

L'École est un champ d'intervention citoyen particulièrement cher à Hervé Sérieyx, ancien délégué interministériel à l'Insertion des jeunes. L'essentiel est de parvenir à « redonner la passion du savoir » aux jeunes. Cela suppose de proposer à une bonne part d'entre eux un parcours d'apprentissage différent de la voie générale imposée à tous, de s'affranchir de la tyrannie des programmes scolaires et du cloisonnement des disciplines.

Des initiatives innovantes telles que celle des « centres de jeunes adolescents » en Polynésie, qui développent les compétences fondamentales par l'apprentissage d'un métier, ou de la « Manu<sup>5</sup> », dont l'objectif est

<sup>2</sup> Standard & Poor's, Moodys et Fitch Ratings.

<sup>3</sup> Selon les termes de Jean-Paul Delevoye.

<sup>4</sup> Édifié par Filippo Brunelleschi, de 1418 à 1434.

<sup>5</sup> Agence fondée par Julie Coudry et Laurent Bérail en 2008, qui met en relation les étudiants et les entreprises. <http://la-manu.fr/la-manu/>

de « fabriquer le lien étudiants-entreprises », favorisent la mobilité intellectuelle et redonnent du sens au savoir. « Éduquer » aujourd'hui consiste bien sûr à transmettre le savoir accumulé, mais aussi, selon la seconde racine latine du verbe, *exducere* (conduire hors de notre chemin), à préparer les jeunes à affronter le monde du travail.

Les citoyens ont aussi acquis une nouvelle liberté d'action et un nouveau pouvoir potentiel grâce au *Web 2.0* — l'ensemble des outils collaboratifs d'Internet et du téléphone portable, des forums aux réseaux dits sociaux. Ils peuvent désormais s'informer, mutualiser des ressources avec leurs pairs, agir en bénéficiant de synergies et des effets papillon amplificateurs. D'où un nouveau pouvoir du consommateur, du citoyen, qui se manifeste en ce moment de façon spectaculaire même dans des dictatures. C'est une grande opportunité pour des réseaux de

partenariats efficaces entre petites entreprises, petits territoires. Naturellement, les mêmes outils sont exploités par des pouvoirs économiques, idéologiques, politiques pour désinformer citoyens et consommateurs. Aux citoyens responsables de mieux user du *Web 2.0* que les *lobbies*, les mafias et les États totalitaires.

Enfin, les régions françaises, en perte de vitesse par rapport aux régions européennes, ne manquent pas d'atouts naturels mais d'un dynamisme collectif qui dépasse les frontières institutionnelles. Certaines régions ont su développer des synergies locales et devenir attractives pour les investisseurs, les artistes et les touristes, comme la Bretagne, grâce à des faisceaux de bonnes pratiques. Ce sont ces bonnes pratiques que se propose d'identifier l'étude ETIC (« Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité ») dont Futuribles a l'initiative.

### *Extraits des débats*

*Vous êtes de fervents défenseurs de l'innovation, mais selon vous, quels pourraient être les éléments déclencheurs de ces innovations, permettant de passer de l'ancien monde au nouveau ? Votre discours est peut-être trop idéologique et pas assez méthodique.*

Si notre discours est idéologique, cette idéologie repose sur une somme d'observations réalisées sur le terrain. Ces observations pratiques et la description des méthodes à mettre en œuvre sont plus détaillées dans notre ouvrage.

Nous dirions que les leviers de l'innovation sont soit la peur, soit la vertu. Il s'agit de mettre les dirigeants en face de leurs responsabilités et de les sensibiliser aux bonnes pratiques.

*Vous avez cité beaucoup d'exemples de petites entreprises. La résolution des problèmes de management n'est-elle pas plus*

*aisée et plus rapide dans les petites structures que dans les grandes ?*

Nous avons choisi de présenter plutôt des petites structures car les méthodes de management et les innovations sont plus visibles à petite échelle. Il est possible que les transformations soient plus lourdes à mettre en place dans les grandes entreprises. Celles-ci doivent alors, pour plus de souplesse, s'organiser en « archipels de petites entreprises ».

*Il me semble que pour passer « de l'indignation à l'action », il est indispensable d'être lucide sur la situation et donc en mesure d'évaluer les politiques publiques. Le rapport de Patrick Viveret sur « l'évaluation des politiques et des actions publiques » remis à Michel Rocard en 1989, a constitué une tentative pour introduire cette pratique en France, mais il n'a pas été suivi d'effets. L'une des raisons du mal français*

*actuel est sans doute l'incapacité à évaluer correctement les politiques publiques.*

*Vous évoquez à juste titre « l'effet papillon ». Or cette métaphore ne signifie pas seulement que de petites causes peuvent avoir de grandes conséquences, mais aussi que les conséquences en question sont imprévisibles. Cela n'est-il pas vrai aussi concernant l'action citoyenne ?*

Tout à fait, d'où la nécessité d'évaluer les effets de nos actions, de corriger en permanence nos stratégies et d'instaurer le droit à l'erreur pour progresser dans un apprentissage permanent.

*Un autre champ d'intervention citoyen est celui de l'association, que l'on oublie trop souvent : en France, 1,2 million d'associations œuvrent dans la discrétion, avec près de 12 millions de bénévoles. Elles sont au*

*moins aussi efficaces que la plupart des entreprises, avec moins de moyens. Du fait du déficit des pouvoirs publics dans les secteurs clefs tels que l'éducation ou la réinsertion, elles sont passées d'un rôle éducatif à un rôle réparateur.*

*Le problème essentiel pour mobiliser les acteurs et créer des synergies entre eux, est de les mettre en relation. Comment cela est-il possible concrètement ?*

Il faut en effet s'efforcer de susciter des rencontres entre acteurs de différentes branches et générations et, le temps de la rencontre, oublier les titres institutionnels qui font obstacle à l'innovation. Des espaces tels que la Cité des échanges, près de Lille, permettent ce type de réunions fructueuses.

*Propos recueillis  
par Lucie de Villepin*