

futuribles

analyse et prospective

Revitaliser le tissu productif

**LA RÉVOLUTION DE L'INTELLIGENCE EN PRATIQUE
TÉMOIGNAGES D'ACTEURS**

**La France à l'horizon 2030
Le français, langue misogyne
Les révolutions arabes et l'Europe**

futuribles

NUMÉRO 374 • MAI 2011

- Bâtir l'avenir** 3
Hugues de Jouvenel
- France 2030 : quatre scénarios** 5
Cécile Désaunay et François de Jouvenel
- L'hospitalisation en maladies infectieuses** 17
Didier Raoult et Jean-Paul Segade
- Revitaliser le tissu productif** 23
Des acteurs et des pratiques exemplaires
Dossier coordonné par André-Yves Portnoff
- La valeur d'une ficelle** 25
Benoît Basier
- Le Web et la confiance** 30
Frédéric Lippi
- Révolution de l'intelligence : acteurs et facteurs** 35
André-Yves Portnoff
- La chaussure made in France** 52
Bernard Quénehervé
- Coopérer en faveur des bio-industries** 56
Daniel Thomas, avec André-Yves Portnoff
- L'agilité au service de la compétitivité** 60
Damien Thouvenin

FORUM

- Le fétichisme du marché** 65
À propos du livre d'Alain Supiot, L'Esprit de Philadelphie
Hedva Sarfati
- Le français, une langue misogyne** 69
Annie Baillet

TRIBUNE EUROPÉENNE

- Les révolutions arabes et l'Union européenne** 77
Jean-François Drevet

- ACTUALITÉS PROSPECTIVES** 83

- BIBLIOGRAPHIE** 95

- ABSTRACTS** 106

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*¹, 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. ■

France 2030 : quatre scénarios

PAR CÉCILE DÉSAUNAY ET FRANÇOIS DE JOUVENEL ^I

Chaque année, l'association Futuribles International publie, dans le cadre de son système de veille prospective mutualisée Vigie, un rapport dressant un panorama des tendances lourdes et émergentes d'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations à l'horizon des 10 à 20 prochaines années, qui complète les travaux réalisés au fil de l'année. Publié fin décembre 2010, le Rapport Vigie 2011 présente, après une analyse prospective de sept enjeux clés, quatre scénarios pour la France à l'horizon 2030.

Cécile Désaunay et François de Jouvenel, qui ont très largement contribué à la réalisation de ce rapport (dont l'intégralité n'est accessible qu'aux membres partenaires de Futuribles International), proposent, dans cet article, un résumé de ces quatre scénarios sur la France de 2030 : « Compétitivité et responsabilité sociale des entreprises », « Société duale », « La grande classe moyenne » et « Économie locale ». Comme dans toute prospective exploratoire, les auteurs ne privilégient aucun des scénarios, ceux-ci permettant au lecteur de se faire une idée des diverses trajectoires possibles pour la France et les Français dans les 20 prochaines années.

Pour l'heure, toutes les options restent ouvertes, à charge pour les décideurs d'infléchir leurs politiques dans la direction qu'exige le scénario sur lequel se porteront leurs préférences, et pour l'opinion de préciser clairement à ses représentants l'avenir qui lui paraît le plus souhaitable. S.D. ■

i. Respectivement chargée d'études et directeur d'études au sein du groupe Futuribles.

La France va mal. C'est en tout cas le constat que l'on est tenté de faire en lisant la presse étrangère et en écoutant « l'opinion publique » française. Ainsi, l'hebdomadaire britannique *The Economist* a récemment dressé un bilan bien sombre de la France de 2010² : alors que la conjoncture économique est en berne et que la dette publique explose, note l'éditorialiste, aucun gouvernement français n'a réussi à équilibrer son budget depuis 30 ans. Les jeunes sont exclus du marché du travail par une législation trop contraignante et coûteuse, qui décourage les employeurs de créer des postes. Les banlieues concentrent les populations immigrées, le chômage, la violence et la colère. En 2009, conclut le journaliste, même le Danemark a exporté plus que la France.

Et à en croire les nombreux sondages publiés au début de l'année 2011, les Français ne seraient guère plus optimistes concernant la situation de leur pays : d'après une enquête menée dans 53 pays (à laquelle nous avons fait écho dans *Futuribles*³), les Français sont les plus pessimistes concernant la situation économique en 2011 et ils ne sont que 15 % à penser que leur situation personnelle s'améliorera cette année.

Faut-il en conclure que la France est irrémédiablement paralysée par ses problèmes économiques et sociaux, qu'elle ne dispose plus d'aucune marge de manœuvre et qu'elle est donc condamnée à subir une situation qui ne fera qu'empirer avec le temps ?

Ne faut-il pas, au contraire, se rappeler qu'il importe autant que possible de s'affranchir de la conjoncture et de l'actualité, pour pouvoir envisager des futurs moins sombres ou, en tout cas, moins prédéterminés ? C'est en tout cas le défi que le groupe *Futuribles* a tenté de relever en élaborant quatre scénarios pour la France à l'horizon 2030 dans son contexte européen et international.

Ces scénarios sont issus du *Rapport Vigie 2011* de l'association *Futuribles International*, publié dans le cadre de son système de veille prospective mutualisée⁴. Ce rapport dresse, chaque année, un panorama des tendances lourdes et émergentes concernant l'avenir de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations. En 2011, l'équipe de *Futuribles International* s'est ainsi intéressée à sept enjeux majeurs susceptibles d'influencer l'avenir de la France au cours des 20 prochaines années : le contexte international ; la construction européenne ; les économies européenne et française ; l'emploi en France ; le système français de protection sociale ; les rapports sociaux en



2. « The Incredible Shrinking Président ». *The Economist*, 11-17 septembre 2010, p. 11.

3. Voir JOUVENEL Hugues (de). « Avenir : espoirs et craintes ». *Futuribles*, n° 371, février 2011, pp. 3-4 ; et « Voice of the People ». Sondage BVA / Gallup pour *Le Parisien*, 3 janvier 2011.

4. JOUVENEL François (de) (sous la dir. de), avec DÉSAUNAY Cécile, JOUVENEL Hugues (de), LAMBLIN Véronique et ROCLORE Maxime. *Rapport Vigie 2011. Quatre scénarios sur la France à l'horizon 2030*. Paris : *Futuribles International*, décembre 2010, 154 p.

France et l'organisation politico-administrative du territoire français. Les évolutions possibles de ces enjeux ont été traduites en microscénarios, à partir desquels ont été construits quatre scénarios pour la France à l'horizon 2030, synthétisés dans le présent article.

Ces quatre « histoires possibles » n'ont pas la prétention de prédire ce que sera la France dans 20 ans, encore moins de proposer des indicateurs chiffrés sur la situation économique ou sociale future. Leur objectif principal est d'inviter les lecteurs à réfléchir aux grandes évolutions qui pourraient bouleverser la société française et, surtout, de souligner que l'avenir n'est pas encore écrit, qu'il dépendra en grande partie des choix opérés aux niveaux collectif et individuel.

Scénario 1 : compétitivité et responsabilité sociale des entreprises

Dans ce scénario, les prix des énergies fossiles augmentent très fortement et menacent la compétitivité des entreprises françaises. L'État baisse la fiscalité sur le travail mais exige, en retour, que les entreprises françaises mènent des politiques de responsabilité sociale actives. Cette décision permet aux pouvoirs publics de réduire les dépenses de protection sociale tout en répondant aux attentes des consommateurs-citoyens en matière de responsabilisation des entreprises et de réduction des inégalités.

Ce premier scénario est marqué par une hausse rapide brutale des prix de l'énergie : le *peak oil* ayant été atteint en 2006, la situation de la production se dégrade rapidement en raison d'une demande qui ne faiblit pas, et le prix du pétrole dépasse 300 dollars US le baril par à-coups, surtout après 2015. Une fois cette crise passée, le prix du pétrole se stabilise progressivement à un niveau suffisamment élevé (autour de 150 dollars US le baril) pour que les alternatives énergétiques puissent se développer.

L'augmentation des prix de l'énergie entraîne une hausse

CHRONOLOGIE INDICATIVE

2010-2020 : baisse progressive du niveau de redistribution sociale (de 30 % à 25 % du produit intérieur brut).

2015 : nouveau label « Entreprise responsable » de l'Union européenne.

2018 : grande réforme de l'emploi et des retraites. La période d'activité de 16 à 77 ans est actée. Les droits aux congés et à la formation sont considérablement développés. Les salariés disposent d'un passeport qui garantit la portabilité de leurs droits.

2020 : la balance commerciale de la France est excédentaire. Dans le classement *Fortune* des 500 premières entreprises mondiales, figurent 50 sociétés françaises, contre 39 en 2010.

2030 : le taux de chômage est de 5 % ; la mobilité sur le marché du travail est forte. Les agences de certification sont nombreuses et puissantes. Les inégalités sont marquées entre les salariés des grandes entreprises et les indépendants, qui souffrent d'une protection sociale faible.

forte des prix des matériaux, et donc des produits industriels et des coûts du transport pour les produits d'importation.

Pour compenser ce surcoût, les entreprises françaises obtiennent de l'État une très large baisse de la fiscalité portant sur le travail. Le droit du travail est modifié afin d'améliorer la fluidité du marché du travail : les licenciements deviennent plus faciles, notamment en cas de difficultés économiques. Les entreprises hésitent donc moins à embaucher, notamment dans les domaines de la recherche et de l'innovation. La situation des jeunes qualifiés sur le marché du travail s'améliore nettement. Ce n'est pas le cas des *seniors* dans un premier temps.

En contrepartie de ces réformes, les responsables patronaux s'engagent à développer des politiques de responsabilité sociale favorisant l'emploi, la formation, la mobilité professionnelle. Dans le partage de la valeur ajoutée des entreprises, la part des salaires et des dépenses en faveur des salariés augmente.

Pour limiter les dépenses publiques, l'État fait de réelles économies. Il impose aux caisses de Sécurité sociale l'équilibre de leurs comptes, ce qui se traduit notamment par une très forte augmentation des coûts de la santé restant à la charge des ménages. Les allocations chômage sont fortement réduites. Le pouvoir d'achat des pensions de retraite baisse également fortement. Dans l'ensemble, la protection sociale s'apparente en 2025 à un système « *beveridgien* » garantissant un filet de sécurité minimal. Les assurances privées couvrent ceux qui en ont les moyens, tandis que les organisations caritatives et les fondations d'entreprise jouent progressivement un rôle majeur d'amortisseur social. Ces aides privées, notamment celles des fondations d'entreprise, s'orientent en priorité vers les familles des salariés. Elles n'empêchent pas que se constituent des poches de pauvreté, notamment chez les personnes âgées isolées.

L'État maigrit et confie une large part de ses missions aux collectivités locales et à des opérateurs privés ou semi-publics. Des reconversions massives de fonctionnaires vers le secteur privé sont entreprises. L'État se positionne donc essentiellement comme garant de l'ordre public et comme législateur. Les activités de service public ne sont plus directement de son ressort ; il ne fait qu'en établir les principes et le cadre. Les finances publiques se portent mieux, mais les situations de pauvreté et d'exclusion augmentent, de même que les inégalités.

Face à ce désengagement de l'État, la demande de justice sociale s'adresse de plus en plus aux entreprises, dont la bonne santé croissante semble en décalage avec la situation de pauvreté d'une partie grandissante de la population. L'attention des consommateurs ne se focalise plus uniquement sur la qualité intrinsèque des produits, mais également sur les conditions sociales et environnementales de leur production et sur leur provenance. Le « *made in France* » est fortement valorisé.

Les grandes entreprises répondent à cette demande des consommateurs, mais aussi des investisseurs institutionnels (fonds de pension et banques), en renforçant leurs politiques de responsabilité sociale.

Ces politiques sont rentables pour la plupart des entreprises. En effet, au-delà des profits immédiats générés par l'attrait qu'elles exercent sur les consommateurs, le souci d'une rentabilité à moyen et long termes, les efforts consacrés à la recherche et à l'innovation séduisent des investisseurs soucieux de privilégier des retours sur investissement sûrs et à des échéances éloignées (fonds de pension notamment). Ceci est d'autant plus vrai que les dettes souveraines sont moins sûres et moins prisées.

Les entreprises garantissent à leurs salariés des conditions satisfaisantes de travail, d'emploi, de formation, de compléments de retraite. Elles développent et diffusent de nouvelles normes de *process* qui standardisent les bonnes pratiques. Dès 2015, l'Union européenne a développé un label « Entreprises responsables ».

Très vite, les plus grandes marques investissent également dans des actions à destination des personnes extérieures à l'entreprise : formations ouvertes aux demandeurs d'emploi du bassin d'emploi, foyers d'hébergement, aide alimentaire, etc.

On voit donc apparaître un modèle renouvelé des entreprises paternalistes du XIX^e siècle, l'éthique et les soucis de communication remplaçant la morale et les préoccupations religieuses. Pour les consommateurs comme pour les pouvoirs publics (dans les procédures de marchés publics), il y a de « bonnes » et de « mauvaises » entreprises.

Scénario 2 : société duale

Ce scénario se caractérise par une perte de compétitivité des économies européenne et française, une absence de réaction politique et une accentuation donc des fragmentations économiques, sociales et territoriales. La France est de plus en plus scindée entre des populations protégées par leur emploi ou leur situation personnelle et d'autres de plus en plus précaires. Cette situation accroît les tensions sociales.

La France, tout comme les autres États membres de l'Union européenne, fait face à une hausse croissante de son déficit commercial sous l'effet de deux facteurs : la hausse des importations de biens en provenance des pays émergents, et la dépendance envers les importations d'énergies fossiles de plus en plus coûteuses.

En France, les délocalisations d'entreprise s'accroissent vers les pays à bas coûts de main-d'œuvre, y compris en Europe de l'Est. Parallèlement, les coûts élevés du travail et la rigidité du marché du travail incitent les entreprises à automatiser toujours plus leur production et leurs services. De nombreux emplois sont détruits, et certains métiers disparaissent progressivement, tels les guichetiers de banques, les vendeurs de grands magasins et les caissiers. Cette automatisation des services peut également entraîner la disparition ou le changement radical de certains emplois qualifiés : la télémédecine, par exemple, qui pallie dans un premier temps le manque de médecins de

CHRONOLOGIE INDICATIVE

2010-2015 : nombreux conflits sociaux violents lors de la fermeture d'usines ; 12 morts à Montbéliard lors de la fermeture par Peugeot de son site industriel.

2015 : taux de chômage à 12 %. Le travail au noir se développe de manière très importante.

2015-2020 : alors que les prix de l'essence grimpent régulièrement, on assiste à des scandales à répétition portant sur les programmes des années 2000 qui ont incité les ménages à s'endetter pour s'installer dans le périurbain (tel celui de « la maison à 100 000 euros »).

2030 : le taux de chômage officiel redescend à 9 %. Les départements du Nord et du Pas-de-Calais sont ceux qui créent le plus d'emplois. Leur croissance économique est dopée par le tourisme et une économie résidentielle portée par les installations de retraités européens. Le taux de pauvreté des enfants augmente.

campagne, puis se substitue progressivement à certaines activités des médecins de ville.

Face à ces évolutions, l'État décide de baisser la fiscalité sur les entreprises pour dynamiser la compétitivité de la France et limiter les délocalisations. Le manque à gagner pour les recettes publiques est compensé par une diminution des dépenses de protection sociale et de celles destinées aux collectivités locales.

Grâce à cette réforme, les entreprises françaises parviennent à se distinguer à l'international dans les services à haute valeur ajoutée : ingénierie industrielle, conception de systèmes en réseau (eau, transport), tourisme culturel, sûreté, services de santé... Les investissements se concentrent sur quelques pôles de compétitivité mondiaux, qui s'appuient sur ces secteurs. Ils attirent des chercheurs et des investissements étrangers. La France se caractérise par sa ca-

pacité à faire émerger des *start-ups* ou des pépinières d'idées qui se développent souvent ailleurs ou sont rachetées.

Parallèlement, la baisse du coût du travail, l'essor des classes aisées dans les pays émergents et la présence de retraités disposant de revenus importants, favorisent le développement d'une économie résidentielle sur le territoire français. Les offres touristiques, notamment, se diversifient (du *low cost* au sur-mesure), et la France reste une destination privilégiée par les touristes étrangers et nationaux.

Les services à la personne se développent tant en ville que dans certaines campagnes, revitalisées par la présence de nombreuses résidences secondaires. Le chômage, qui était devenu massif, diminue progressivement.

Le marché de l'emploi reste néanmoins marqué par la dualité entre les très qualifiés, bien intégrés dans l'économie, et les moins qualifiés, plus exposés à la précarité. Une minorité de personnes, bénéficiant de hautes qualifications et d'un emploi stable, sont en effet d'autant mieux rémunérées que leurs compétences sont très convoitées sur un marché du travail très largement mondialisé. Mais un grand nombre d'individus ont un statut d'autant plus précaire que les mécanismes de solidarité nationale, et donc

de transferts, sont bloqués, dans un contexte de mondialisation et de concurrence très vive.

La baisse des redistributions opérées dans le cadre de la protection sociale amplifie fortement le phénomène. Ce sont essentiellement les *minima* sociaux, les allocations chômage, les remboursements de soins courants qui sont touchés. La baisse de ces revenus est justifiée politiquement par la volonté de maintenir le pouvoir d'achat des retraités.

Les inégalités de niveaux de vie ont donc tendance à s'accroître par le haut de l'échelle sociale, tandis qu'au sein de la classe moyenne, les risques de déclassement croissent. Les plafonds de verre⁵ sont de plus en plus structurants et les identités collectives sont de plus en plus marquées par l'origine (familiale, ethnique, territoriale). Les solidarités familiales se renforcent, de même que les phénomènes de cohabitation intergénérationnelle. Les ségrégations territoriales s'accroissent, les modes de consommation se segmentent, la société est un agrégat de microcosmes.

Chacun tente de favoriser son clan dans une guerre des places toujours plus âpre. Les grandes mobilisations collectives disparaissent, tandis que se multiplient les actions de revendication sur des objets précis et les actions violentes gratuites. Les banlieues s'embrasent régulièrement, mais les analystes peinent à fournir un discours interprétatif.

Scénario 3 : la grande classe moyenne

Dans un contexte de difficultés financières importantes, et confrontés à la concurrence des pays émergents, les pays européens, France et Allemagne en tête, développent une politique protectionniste à l'échelle européenne. La France mise sur les services de la connaissance, l'industrie à haute valeur ajoutée et les services aux personnes.

Confrontées aux difficultés économiques et sociales, la France et l'Allemagne décident de relancer le « couple franco-allemand », afin de dynamiser leurs économies respectives. Pour se doter de moyens à la hauteur de leurs ambitions, ces deux pays mettent tout en œuvre pour renforcer la coopération européenne dans le domaine économique.

À l'initiative de ces deux pays, rapidement rejoints par d'autres États membres, des budgets sont débloqués pour stimuler les secteurs considérés comme moteurs pour l'économie européenne, qui bénéficient de fortes subventions (technologies de pointe, énergies renouvelables...). La politique de la concurrence et la politique commerciale communes sont renforcées, au détriment d'autres secteurs jugés secondaires (politiques sociales et de développement...).

5. Expression soulignant le fait que les niveaux supérieurs d'une structure hiérarchique ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes (NDLR).

CHRONOLOGIE INDICATIVE

2013 : la France et l'Allemagne annoncent une politique économique conjointe et invitent les autres pays européens à les rejoindre.

2015 : un ministre européen de l'Économie est en place. Des normes très contraignantes sont instaurées, qui limitent les importations.

2017-2022 : à l'issue des élections présidentielles, des lois réorganisent le système français de protection sociale, la fiscalité et le marché du travail.

2030 : le taux de chômage est à 5 % en France. Les inégalités de revenus n'y ont jamais été aussi basses. La balance commerciale de l'Europe est excédentaire.

Progressivement, une véritable politique économique commune est mise en place au sein de la zone euro, avec à sa tête un ministère économique européen. Sous la pression de l'Allemagne, le respect des critères de Maastricht devient une nécessité pour tous les États membres, cette condition étant considérée comme indispensable à la compétitivité et à la crédibilité de la zone.

Les processus d'élargissement de l'Union et de la zone euro sont gelés, afin de renforcer la cohérence économique de la zone. Cependant, les accords commerciaux sont encouragés entre l'Union et ses voisins (pays méditerranéens, Russie...).

La majorité des citoyens européens soutiennent cette nouvelle orientation de la construction européenne, qu'ils jugent indispensable au maintien de la croissance économique et de l'emploi.

Dans ce cadre, des politiques protectionnistes sont mises en place au niveau de l'Union européenne, via des normes de plus en plus contraignantes et inspirées par les lobbyistes des entreprises et ONG (organisations non gouvernementales) européennes. Ces normes intègrent également les préoccupations environnementales des Européens. Parallèlement, les négociations internationales, sur ce sujet comme sur bien d'autres, piétinent.

Ces mesures protectionnistes sont d'autant mieux acceptées qu'elles s'inscrivent dans un contexte d'énergie chère, qui alimente les politiques de sécurisation des approvisionnements. L'Europe finance donc largement la recherche sur les nouvelles sources d'énergie et subventionne les énergies renouvelables.

Les pays européens se ferment également aux migrations qui exercent des pressions à la baisse sur les coûts salariaux. La différence de salaires entre les pays d'Europe de l'Est et ceux de l'Ouest sert dans un premier temps de variable d'ajustement pour les entreprises.

La dynamique économique des territoires français est souvent le fait d'une économie résidentielle. Néanmoins, des secteurs industriels se maintiennent et se développent : industrie *high-tech* (nucléaire, logiciel...) autour de quelques métropoles, industrie liée aux ressources (agroalimentaire, chimie, recyclage à partir des déchets locaux), marchés de niche (appareils médicaux ou

optique de précision, par exemple) et naturellement les industries au service d'un marché purement local.

La France tire également parti de ses nombreux atouts naturels et patrimoniaux (faible densité démographique, climat, gastronomie, culture...) : les investissements étrangers dans les biens immobiliers et culturels sont nombreux, le développement touristique se poursuit.

L'État central est le principal agent des réformes de la fiscalité, du marché du travail et de la protection sociale. Ces réformes alimentent des débats politiques dans lesquels les citoyens s'impliquent fortement. La confiance accordée aux institutions par les Français croît et les hommes politiques, notamment à l'échelle nationale, retrouvent une aura qu'ils avaient largement perdue.

Ainsi, l'État fiscalise progressivement le fonctionnement de la protection sociale afin d'alléger le coût de l'emploi. Les cotisations sociales sont progressivement supprimées, tandis que l'ensemble des revenus est mis à contribution à travers un impôt du type CSG (contribution sociale généralisée). À terme, le budget social de la nation est fondu dans le budget de l'État. Ces arbitrages drastiques sont opérés en fonction de deux objectifs principaux : la réduction des inégalités (sociales et générationnelles) et les investissements en faveur de la jeunesse. Favoriser l'employabilité des jeunes et la mobilité professionnelle devient un objectif central des politiques sociales (flexsécurité).

Pour cela, des investissements importants sont consentis en faveur de l'éducation, de la formation et de la santé, y compris au travail. *A contrario*, le remboursement de certains soins est très fortement réduit et beaucoup de retraités voient leurs pensions diminuer.

Sous l'effet de délocalisations d'activités vers les pays de l'Est, le chômage reste important en début de période (2011-2015), mais touche très inégalement les salariés. La situation de l'emploi s'améliore ensuite progressivement, du fait plutôt d'une plus égale distribution de l'emploi que d'une augmentation du volume d'emplois. En effet, si les créations d'emplois demeurent faibles, la mobilité professionnelle s'accroît, en raison de l'assouplissement du droit du travail, et grâce aux politiques d'investissement social centrées sur l'employabilité ainsi qu'à des créations d'entreprises. Le développement du tourisme et de l'économie résidentielle favorise le travail saisonnier.

Les périodes d'inactivité (formation, congés) sont largement indemnisées, ce qui favorise une rotation importante de la main-d'œuvre. Le chômage de longue durée devient résiduel. Néanmoins, les revenus salariaux stagnent en moyenne, le nombre de jours travaillés par individu ayant tendance à baisser.

En 2030, la France est présentée comme une « grande classe moyenne », où les inégalités de revenus sont réduites, au sein de laquelle les individus se différencient par leurs modes de vie, et notamment leurs choix résidentiels et leurs types de consommation.

Scénario 4 : économie locale

Dans ce scénario, la production locale est fortement valorisée par les entreprises et les consommateurs, car elle limite les importations, dynamise l'emploi et contribue à la préservation de l'environnement. Ces tendances favorisent le développement d'une économie de la fonctionnalité centrée sur l'usage plutôt que sur la propriété des biens.

CHRONOLOGIE INDICATIVE

2015 : le prix du baril de pétrole atteint 300 dollars US, mais diminue ensuite.

2016 : accord européen portant sur « la réduction du coût du travail et la réindustrialisation de l'Europe ».

2020 : le taux de chômage en France passe sous la barre des 6 % ; l'emploi est dynamisé par les nouvelles formes de production locale et la vente d'usage de produits avec des services associés (économie de la fonctionnalité).

L'espace mondial est de plus en plus interconnecté et les entreprises des pays développés continuent de profiter de coûts de main-d'œuvre peu élevés dans la plupart des pays en développement : la convergence ne se fait pas sur les bas salaires. Les inégalités entre pays (hors salaires des plus qualifiés) s'accroissent et les délocalisations ont tendance à augmenter.

Un nombre croissant de consommateurs français valorisent la consommation de produits

locaux pour limiter les émissions de gaz à effet de serre (liées aux transports), soutenir la production française et préserver l'emploi sur le territoire. Ces attitudes se retrouvent assez largement au sein des pays européens et sont nourries d'une vision de plus en plus négative de la mondialisation.

Cette méfiance est partagée par les pouvoirs publics européens, qui cherchent à protéger davantage leurs marchés intérieurs et les emplois induits. Les États membres de l'Union européenne renforcent les normes sur les produits fabriqués sur leur territoire, afin de favoriser les productions locales. L'Union conserve ainsi sa capacité à exporter vers tous les marchés, mais restreint l'accès au marché européen. Pour compléter ce dispositif, une taxe carbone est introduite à l'échelle européenne. Dans ce cadre, l'Union importe *a minima*. Par mesure de rétorsion, les autres pays limitent les importations européennes.

Par ailleurs, les pays de la zone euro font progressivement stagner leurs coûts du travail. *A contrario*, les salaires augmentent dans les pays de l'Est et convergent vers ceux de l'Ouest. La productivité des pays d'Europe centrale et orientale rattrape celle de l'Union européenne à 15 avant 2020, puis stagne. Pour les salaires, le rattrapage intervient en 2030.

La stabilité des salaires et les normes contraignantes mises en place entraînent une nouvelle industrialisation des pays d'Europe de l'Ouest. Cette réindustrialisation fait vivre les services : les objets sont de plus en plus communicants et nombre de produits sont vendus avec un service d'alerte

en cas de défaillance, avec une prestation d'entretien et de réparation en complément des prestations classiques de financement et d'extension de garantie.

De plus, la demande de produits de plus en plus personnalisés, leur renouvellement toujours plus rapide et le coût du transport et de l'énergie, qui pèse de plus en plus dans les comptes des entreprises, conduisent nombre d'entre elles à relocaliser leur production et à développer de nouveaux modes de gestion.

La production des biens / services se fait au plus près des centres de consommation et se relocalise près des métropoles, avec des unités plus petites et plus flexibles. Seule la production de semi-produits de base (matériaux, chimie lourde, sucre ou farine...) reste à l'échelle européenne, dans une logique d'unités de grande taille, pour minimiser la consommation énergétique. Cette logique permet de diminuer la dépendance des pays européens aux importations et les déficits de la balance commerciale.

Ce rapprochement des lieux de consommation incite certaines sociétés à fabriquer à la demande en minimisant les délais d'acheminement et en supprimant les stocks, ou à mettre en avant leur réactivité dans le renouvellement des produits destinés au marché local.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises cherchent à valoriser l'usage des produits plutôt qu'à les vendre (économie de la fonctionnalité). Les biens d'équipement, en particulier, sont soit vendus avec un abonnement de services (entretien, réparation, mise à niveau), soit vendus à l'usage (vente de kilomètres pour les voitures, prestation chauffage garantissant une température du logement, etc.). L'objectif est de maximiser le chiffre d'affaires par client en minimisant la fabrication de produits neufs, donc de matériaux utilisés et d'énergie.

La situation de l'emploi s'améliore sous l'effet de cette industrialisation « servicielle ». Les activités liées à l'économie de la fonctionnalité donnent un nouveau souffle à l'emploi : remise à niveau des produits, recyclage à l'intérieur même des filières industrielles, suivi des prestations client, gestion des commandes personnalisées produit / services. Certaines tâches d'information sont fortement automatisées, grâce à des logiciels *ad hoc*, tandis que d'autres, au contraire, qui exigent de prendre en compte des demandes plus personnalisées sont, elles, « réhumanisées ». L'emploi autrefois industriel ou tertiaire se centre donc sur le couple produit / services.

En résultent une croissance économique relativement dynamique et un taux d'emploi qui augmente légèrement. En conséquence, les recettes du système de protection sociale sont en hausse et il semble viable sans modifications d'ampleur, à condition que des coupes claires soient opérées dans les dépenses. De fait, le montant des prestations servies est réduit dans tous les domaines, sans que soient effectués de vrais arbitrages. Les inégalités s'accroissent et la pauvreté des personnes âgées, notamment, se développe à nouveau.

Les inégalités augmentent également entre les territoires. En effet, l'économie de la fonctionnalité et la production à la demande bénéficient en premier lieu aux territoires dans lesquels la population est suffisamment nombreuse pour représenter une demande solvable. Les métropoles et les territoires alentours sont les premiers gagnants de cette transformation du modèle économique. Les collectivités locales en tirent des ressources qui permettent d'alimenter des politiques sociales, culturelles et éducatives.

Dans les territoires moins peuplés, les richesses sont moins grandes et les solidarités s'organisent davantage suivant des réseaux informels (voisins, famille, clubs, etc.).



Ces quatre scénarios relèvent de la prospective exploratoire : aucun d'entre eux ne peut donc être défini comme un futur souhaitable pour la France. Ils ne sont cependant pas tous équiprobables. Ils sont aussi en partie caricaturaux et volontairement très contrastés : dans les faits, ils pourront en partie coexister ou se succéder dans le temps. Ils permettent néanmoins de tirer quelques enseignements généraux et de rappeler notamment que les évolutions du tissu productif, de la législation du marché du travail, mais aussi des valeurs et des comportements, seront déterminantes pour la France de demain.

LE SYSTÈME VIGIE

Il n'existe guère d'entreprises ou d'organisations qui puissent, chacune pour son propre compte, effectuer le travail, pourtant indispensable, de veille prospective sur les grandes tendances d'évolution à moyen et à long terme de leur environnement extérieur.

Aussi l'association Futuribles International a-t-elle développé avec nombre d'entre elles un système de veille prospective mutualisée dont l'objectif est de fournir, sur une base régulière et sous une forme aisément appropriable, les informations et réflexions sur les tendances lourdes et émergentes d'évo-

lution du contexte extérieur au sein duquel elles opèrent.

Un portail Internet permet aux membres partenaires de Futuribles International d'accéder directement à l'ensemble des produits de l'association : la production du système Vigie (notes de veille, notes d'analyse prospective, interventions d'experts, rapports annuels), les articles de la revue *Futuribles* et les notices de la base de données bibliographiques regroupant notamment les comptes rendus de travaux à caractère prospectif parus dans la revue ou dans la *Bibliographie prospective*.

Informations et adhésion : François de Jouvenel • Futuribles • 47, rue de Babylone
F-75007 Paris • Tél. + 33 (0)1 53 63 37 77 • E-mail fjouvenel@futuribles.com

L'hospitalisation en maladies infectieuses

PAR DIDIER RAOULT ET JEAN-PAUL SEGADE ¹

« Les maladies infectieuses font partie de la vie de l'homme », soulignent ici Didier Raoult et Jean-Paul Segade. Quand certaines disparaissent, grâce aux antibiotiques ou à la vaccination, d'autres voient le jour sous des formes nouvelles. Après la peste et le choléra, l'homme doit aujourd'hui lutter contre le sida, mais aussi contre les infections respiratoires et les diarrhées aiguës, deux formes de maladies infectieuses particulièrement épidémiques.

Ainsi, la question d'une prise en charge spécifique (hospitalisation dans des services spécialisés, en chambre particulière, avec un personnel vacciné et sensibilisé, etc.) de ces patients contagieux, abandonnée depuis plusieurs décennies, redevient incontournable aujourd'hui, selon les auteurs. Ceci d'autant que deux nouvelles épidémies se développent depuis quelques années : les épidémies « soignantes » (liées au développement de bactéries multirésistantes) et importées (chikungunya, grippe aviaire, staphylocoque doré, etc.).

Dans ce contexte et en vue de limiter la propagation de ces maladies, Didier Raoult et Jean-Paul Segade formulent ici quelques pistes de réflexion concernant notamment l'organisation hospitalière. T.P. ■

Les hôpitaux ont dans le passé joué deux rôles majeurs, celui d'hospice qui accueillait les patients dont la santé ne leur permet-

tait plus de vivre isolément, et celui de lieu d'isolement qui protège la population de la maladie, à l'exemple du lazaret de Venise. En effet, la

1. Didier Raoult est chercheur en biologie, spécialisé dans les maladies infectieuses, directeur de l'unité des Rickettsies à la faculté de médecine de Marseille ; Jean-Paul Segade est directeur général de l'Assistance publique des hôpitaux de Marseille.

contagiosité des maladies infectieuses avait été soupçonnée très tôt, avant que la théorie du germe des maladies infectieuses, développée par Pasteur, ait été généralement reconnue, et la quarantaine inventée comme moyen d'y faire face.

Marseille a aussi subi, de par sa situation maritime, l'épidémie de peste du Moyen Âge (également qualifiée de peste noire), l'épidémie de 1720 qui a tué près de 30 % de la population et qui est évoquée dans les souvenirs de Marcel Pagnol ², et l'épidémie de choléra de la fin du XIX^e siècle, évoquée par Jean Giono ³. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant d'avoir vu à Marseille se développer, en parallèle à la création de l'Hôtel-Dieu qui accueillait les malades, des hôpitaux qui protégeaient le reste de la population : des hôpitaux de quarantaine. Un hôpital, sur les îles du Frioul, l'hôpital Caroline développé pendant le Second Empire, et un hôpital sur le port, réservé aux marins et appelé l'Hôpital anglais, allaient devenir, en se spécialisant dans les maladies des voyages (souvent infectieuses), l'hôpital de la Calade, puis l'hôpital Houphouët-Boigny.

Les maladies extrêmement contagieuses et mortelles ayant été pour la plupart maîtrisées, elles ne justifiaient plus d'hôpitaux d'isolement. Le développement des grands centres hospitaliers universitaires (CHU) et de leurs plateaux techniques, impossibles à développer dans les hôpitaux de contagieux, a conduit à la fermeture de ceux-ci.

Le renouveau des maladies infectieuses

Or, les maladies infectieuses que l'on croyait oubliées ont fait une brutale réapparition avec le sida, mais sous des formes nouvelles qui témoignent de leur évolution. En effet, le premier combat mené contre les maladies infectieuses durant les XIX^e et XX^e siècles, a été dirigé contre les maladies aiguës, sévères, à fort taux de contagiosité, avec peu de patients asymptomatiques et pour lesquelles la contagion paraissait évidente. L'exemple le plus frappant a été la variole, avec sa contagion exclusivement interhumaine, entièrement maîtrisée par la vaccination.

Il est regrettable qu'un tel dispositif de vaccination n'ait pas été mis en place contre la rougeole, alors que la diphtérie a aussi disparu grâce à la vaccination. La tuberculose est en train de régresser régulièrement, après avoir connu une période de stabilisation puis de réémergence liée à sa fréquence chez les patients sidéens. Certaines maladies dont le choléra sont limitées aux zones dont le contrôle de l'hygiène n'est pas suffisamment rigoureux, tandis que la poliomyélite, qui peut être prévenue à la fois par de meilleures conditions d'hygiène et par la vaccination, a disparu presque partout, sauf en Afrique noire.

La mise en place des traitements antibiotiques, antituberculeux et la vaccination ont créé l'illusion que les maladies infectieuses n'étaient plus d'actualité. En revanche, l'his-

2. Dans *Le Temps des secrets*. Monte-Carlo : Pastorelly, 1959.

3. Dans *Le Hussard sur le toit*. Paris : Gallimard, 1951.

toire nous a montré que les maladies infectieuses font partie de la vie des hommes et donc des préoccupations sanitaires, même si leur contenu se modifie.

Les nouvelles maladies infectieuses

Les infections respiratoires et les diarrhées aiguës

Les infections respiratoires constituent dans le monde, avec les diarrhées aiguës, respectivement la première et la quatrième cause de raccourcissement de la vie, et ceci aussi bien dans les pays développés que dans les pays les plus pauvres. Leurs origines sont mal connues, leurs modes de transmission mal maîtrisés et leur contagiosité souvent mal évaluée, ce dont témoignent les épidémies intrahospitalières de gastro-entérites et de pneumopathies, dont celles causées par la grippe, le virus respiratoire syncytial, les rotavirus et les norovirus.

Pour ces maladies, la France voit ainsi passer chaque année un nombre considérable de cas d'infections respiratoires inexplicables (dont les gripes), sans réelle documentation, et de gastro-entérites sans cause identifiée. L'ensemble doit représenter plus de six millions de cas par an. Le seul indice que nous ayons de leur gravité est la surmortalité saisonnière que l'on attribue, au gré des intérêts du moment, à la grippe ou à d'autres maladies infectieuses, en constatant que ces infections, qui sont contemporaines de la période la plus froide de l'année, entraînent une surmortalité de 5 000 à 10 000 morts par an. L'accès à l'hôpital de ces pa-

tients réputés contagieux dès l'origine soulève le débat d'une prise en charge spécifique, d'autant plus utile que deux nouvelles épidémies apparaissent.

Les épidémies « soignantes »

Depuis les années 1960, on constate que l'apparition de bactéries multirésistantes se fait rapidement dans divers espaces du monde, et en particulier en France, pays qui les mesure. Il a fallu toutefois l'apparition des outils génétiques pour comprendre que ceci n'était pas le fait du hasard ni lié à l'apparition de phénomènes de résistance sporadiques, et que ce n'était que la partie visible d'énormes épidémies de clones bactériens résistants. Telle bactérie apparue à Clermont-Ferrand était trois ans plus tard retrouvée dans tous les hôpitaux de France. Telle bactérie apparue en Angleterre s'est répandue rapidement à la surface du globe...

Ces diffusions et la contagion par ces micro-organismes sont complexes. Elles sont souvent de la responsabilité essentielle des soignants. Du fait que les colonisations par ces bactéries ne déterminent pas de maladies visibles, les porteurs sont dits sains et véhiculent, par leurs mains, par leur tube digestif ou par la salive, ces bactéries dans leur environnement. C'est la raison pour laquelle le développement de ces bactéries s'est fait le plus souvent dans les centres de soins, dont les hôpitaux. Ceci est devenu un facteur majeur de mortalité (évalué, en France, à près de 12 000 patients décédés par an).

Les épidémies mondia- lisées ou importées

Il est bien clair que les humains se déplaçant de plus en plus communément, ils transportent avec eux des maladies importées, à l'exemple des virus (c'est le cas pour la grippe, ça a été le cas pour le virus du chikungunya qui, importé en Italie, a permis le développement secondairement d'une épidémie près d'Ancône). Ce pourrait être le cas demain pour la dengue : en effet, le vecteur *Aedes albopictus* existe maintenant dans le sud de la France et pourrait transmettre localement la dengue.

Il n'y a pas que les humains éventuellement contagieux qui se déplacent, les aliments et les animaux se déplacent aussi. Le monde agricole a développé des élevages extrêmement denses d'animaux où circulent des épidémies (épizooties) qui peuvent aussi être transmises d'élevage en élevage. Parfois, les infections ne concernent que les animaux (épizooties), telle la fièvre aphteuse ; parfois, des humains peuvent être infectés de manière sporadique et rare (c'est le cas des zoonoses dont la grippe aviaire) ; parfois, parmi ces animaux, se recomposent des micro-organismes susceptibles de nous infecter demain et de présenter une contagiosité interhumaine (c'est la source du sida et des mutants grippaux).

Par ailleurs, les aliments d'origine animale peuvent être infectieux pour l'homme, y compris lorsqu'ils ne causent pas d'infection chez les animaux, ce qui rend leur diagnostic extrêmement difficile. Ainsi, on considère que l'épidémie de staphylocoque doré résistant aux anti-

biotiques, qui se développe actuellement en Europe, a en partie une source porcine. Une épidémie d'infection urinaire due à l'*Escherichia coli*, résistant à l'antibiotique Bactrim (et qui cause 5 % des infections urinaires du monde), est un clone épidémique, réparti dans le monde entier, dont la source serait alimentaire et particulièrement présente dans les élevages de poulets. En ce sens, la détection dans les préparations alimentaires industrialisées des nouveaux micro-organismes infectieux jouera certainement un rôle très important. En témoigne encore l'exemple de l'épidémie d'hépatite A à Philadelphie (plusieurs centaines de cas), en 2003, liée à l'ingestion d'oignons crus en provenance du Mexique.

Enfin, la dernière leçon de l'épidémie de grippe H1N1 a démontré que la circulation dans l'hôpital, et en particulier dans les services de radiologie, était génératrice de cas secondaires pouvant se révéler dangereux, en particulier chez les patients immunodéprimés. Elle nécessitait donc un isolement réel et la décontamination des patients porteurs de micro-organismes, engendrant des coûts supplémentaires pour la nation.



Deux constats résultent de ce qui précède : les épidémies font partie de la vie des hommes et donc de la préoccupation des soignants, et des chercheurs ; et le mode de vie actuel modifie l'équilibre obtenu à la fin du XX^e siècle dans la maîtrise de ce phénomène. Que faut-il faire pour y répondre ?

De la même façon que se développent les urgences spécialisées

— telles les urgences en cardiologie —, les urgences en maladies infectieuses, de par leur impact sur l'organisation hospitalière, doivent disposer d'un circuit spécifique, en particulier à partir des pourvoyeurs que sont le Service d'aide médicale d'urgence (SAMU), les pompiers et les médecins. À l'identique, la notion de services spécialisés, avec des chambres particulières et un personnel vacciné et sensibilisé, pourrait être une bonne solution.

À Marseille a été mise en œuvre une stratégie de diagnostic rapide, en moins de trois heures, sur la plupart des maladies contagieuses, justifiant une prise en charge spécialisée et un isolement. Ce type d'installation, appelé POC (*point of care*), est capable de tester la plupart des causes d'infections respiratoires, diarrhéiques et méningites, ainsi que les maladies contagieuses. Il permet d'orienter immédiatement le patient et de déterminer les mesures de précaution (masques, prophylaxie du personnel soignant). Le développement de ce type de structures, de diagnostic de proximité, constitue un enjeu considérable, d'autant que la tendance actuelle à la réorganisation des services de biologie va vers un regroupement en un site unique, qui

est contradictoire avec la volonté de réaliser le diagnostic dans le temps du soin.

Est-ce le retour, version moderne, des lazarets ? Nous n'y croyons pas, mais l'identification dans les centres hospitaliers, et notamment les CHU, d'une organisation spécifique suffisamment autonome, sera décisive pour répondre aux principes de la contagion et de spécialisation. Et cette organisation devra aussi être intégrée à un plateau technique, et disposer des ressources humaines et fonctionnelles à même d'en garantir le succès.

Dans cette réflexion, il faut faire confiance :

— Aux chercheurs, qui apportent des espoirs et des pistes de solution. Ainsi en est-il de la découverte du rôle du papillomavirus dans la genèse des cancers du col utérin, qui devrait permettre une vaccination généralisée évitant à la fois le cancer du col de l'utérus et une partie des cancers de la gorge, ou encore de la découverte de la bactérie *Helicobacter pylori*, responsable à la fois des ulcères gastroduodénaux et du cancer de l'estomac, dont la prévention pourra se faire par un traitement antibiotique avant qu'une vaccination soit mise en place.

POUR ALLER PLUS LOIN

RAOULT Didier. *Les Nouveaux Risques infectieux. Grippe aviaire, SRAS et après ?* Paris : Lignes de repères, 2005, 271 p.

RAOULT Didier. *Rapport sur le bioterrorisme*. Paris : ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées, juillet 2003, 373 p.

RAOULT Didier. *Les Nouvelles Maladies infectieuses*. Paris : Presses universitaires de France (Que sais-je ?), 1999, 127 p.

SFHH (Société française d'histoire des hôpitaux). *Deuxième colloque « Hôpital et épidémies »*. Paris : Académie nationale de médecine, 4 décembre 2008.

— Aux acteurs hospitaliers : les défis relatifs aux maladies infectieuses du XXI^e siècle diffèrent profondément de ceux des XIX^e et XX^e siècles. La construction d'organisations nouvelles dédiées, permettra le diagnostic, l'observation et l'éradication des micro-organismes les

plus dangereux, et la lutte organisée contre la transmission des micro-organismes à l'intérieur même des centres de soins. Il s'agit d'enjeux stratégiques, que seule une réflexion collective médico-administrative peut résoudre. Aux personnels concernés de travailler ensemble... ■

FUTURIBLES INTERNATIONAL

Tables rondes

Lundi 16 mai 2011, de 17h30 à 19h30 — Redynamiser le tissu productif français, avec **André-Yves Portnoff**, directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles, consultant en prospective et management du changement, et **Hervé Sérieyx**, vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France ; tous deux coauteurs de l'ouvrage *Aux actes citoyens ! De l'indignation à l'action* (Paris : Maxima / Laurent du Mesnil éditeur, 2011).

Jeudi 26 mai 2011, de 17h30 à 19h30 — La survie de l'humanité, avec **André Lebeau**, professeur honoraire au Conservatoire national des arts et métiers (Paris), ancien directeur général de Météo France et ancien vice-président de l'Organisation météorologique mondiale, à l'occasion de la publication de son livre *Les Horizons terrestres. Réflexions sur la survie de l'humanité* (Paris : Gallimard, 2011).

Mercredi 22 juin 2011, de 17h30 à 19h30 — Les défis énergétiques pour l'agriculture, avec **Julien Vert**, chef du bureau de la prospective, Centre d'études et de prospective (CEP) du ministère de l'Agriculture, et **Céline Laisney**, chargée de mission Veille auprès du chef du CEP, à l'occasion de la publication des actes du séminaire « Agriculture énergie 2030 » et du rapport final *Prospective agriculture énergie 2030. L'agriculture face aux défis énergétiques* (Paris : CEP / ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la ruralité et de l'Aménagement du territoire, 2010).

Les membres de Futuribles International ayant acquitté leur cotisation sont invités aux tables rondes. Des frais de participation de 20 euros sont demandés aux personnes non membres.

*Inscriptions et renseignements : Lucie de Villepin • Futuribles International
47, rue de Babylone • 75007 Paris • Tél. 33 (0)1 53 63 37 74 • Fax 33 (0)1 42 22 65 54
E-mail forum@futuribles.com • Site Internet www.futuribles.com*

Revitaliser le tissu productif

DES ACTEURS ET DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

DOSSIER COORDONNÉ PAR ANDRÉ-YVES PORTNOFF ¹

En février 2010, 50 dirigeants des plus grands groupes industriels européens, en présentant leur « vision pour une Europe compétitive en 2025 ² », dénonçaient le déclin industriel de l'Europe. Mais, comme l'avait fait le MIT 20 ans auparavant dans son étude Made in America ³, ils soulignaient en même temps que ce déclin n'était pas inévitable, qu'en revanche il fallait faire notre deuil de pratiques managériales qui s'étaient au cours des dernières décennies avérées suicidaires, aussi bien pour les entreprises que pour les territoires et la performance globale des économies européennes, et française en particulier.

*Depuis lors, les choses ne se sont guère arrangées : les cris d'alarme se multiplient à l'envi, les grands discours de même, reprenant, cette fois pour l'horizon 2020, les objectifs relatifs à l'économie de la connaissance initialement prévus pour 2010, la création de pôles de compétitivité, la relance des efforts de recherche, l'impératif d'innovation... Et cependant, les entreprises et les territoires, confrontés à une concurrence toujours plus vive, demeurent souvent dans l'expectative : **que faire concrètement ?** Comment, en effet, promouvoir les innovations de nature à améliorer leurs performances globales, leur compétitivité durable ?*

1. Directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles, consultant en prospective et management du changement, membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles*.

2. Dans une note rendue publique le 2 février 2010 à Bruxelles, lors de l'*European Round Table of Industrialists*.

3. DERTOUZOS Michael L., LESTER Richard K. et SOLOW Robert M. (sous la dir. de). *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge (Mass.) : MIT (Massachusetts Institute of Technology) Press, 1989.

Pour essayer de répondre à ces questions, l'association Futuribles International a décidé de lancer une étude en souscription qui vise à identifier, directement sur le terrain, quelles sont les bonnes pratiques initiées par des entreprises et des collectivités territoriales, à explorer comment elles ont été mises en œuvre et quels enseignements très concrets pourraient en être tirés, de sorte qu'elles puissent être transposées d'une entreprise ou d'un territoire à un(e) autre ⁴.

En guise de prologue à cette étude, six cas précis sont présentés en détail par des acteurs de terrain, entrepreneurs pour la plupart : celui de la Corderie Meyer-Sansbœuf (Haut-Rhin), celui du concepteur et fabricant de clôtures Lippi (Charente), celui du fabricant de chaussures Samson (Maine-et-Loire), celui du producteur de pinces à linge Laguelle (Allier), celui de la participation d'une dizaine d'entreprises du pôle de compétitivité Industries et agro-ressources (en Picardie) au projet Futurol (portant sur les biocarburants de deuxième génération), et enfin celui du concepteur de logiciels CLT Services (Paris). Partant de ces six cas et de bien d'autres expériences et témoignages originaux, André-Yves Portnoff propose une réflexion plus large et plus approfondie sur les acteurs de la révolution de l'intelligence en cours ; réflexion montrant bien qu'il est possible de produire des biens et des services de qualité en France et en Europe, et d'être compétitif sans rogner, bien au contraire, sur le capital humain. Autant d'éléments permettant d'identifier de premiers facteurs clefs de succès durables pour les entreprises et les territoires. H.J. ■

4. Pour plus d'informations, voir la plaquette de présentation de l'étude ETIC (Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité), en ligne à l'adresse Internet www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf.

La valeur d'une ficelle

PAR BENOÎT BASIER ¹

Quand je suis arrivé en septembre 2006 à Guebwiller, appelé par le président-directeur général, avec l'accord du tribunal de commerce, pour diriger et relever la Corderie Meyer-Sansboeuf (CMS), cette entreprise alsacienne de tresses, cordes et ficelles se trouvait, au bout de 126 ans d'existence, en redressement judiciaire, à deux doigts de disparaître, avec un passif de trois millions d'euros, la moitié de son chiffre d'affaires. Elle perdait 1,3 million d'euros par an et l'on bradait le fil alimentaire, son article de base.



D.R.

Je découvrais des courriers de clients se plaignant de la qualité et protestant contre des retards de livraison allant jusqu'à 10 mois. Et pourtant, l'on fabriquait de bons produits, m'assurait-on. Je me rendis chez un gros client. Encore plein de récriminations ! Je recommandai de soigner particulièrement la livraison qui suivit. Peu après, je reçus un message furieux : les fils alimentaires cassent, la qualité est mé-

diocre, on va vous renvoyer le lot de deux tonnes...

Je retournai chercher moi-même quelques-unes des bobines incriminées et les montrai à mes ouvriers. Ils sourirent, rassurés : « elles ne viennent pas de chez nous ». Nous ne mettions pas notre marque

sur les produits, mais le diamètre du tube central en carton du *roll* de ficelle révélait que ce n'était pas du fil de chez nous. Les acheteurs, qui se fournissaient chez deux autres sociétés, nous avaient mis sur le dos les défauts d'un produit concurrent.

Être reconnu par l'utilisateur final

Cette histoire révèle deux problèmes généraux. Les acheteurs sont aujourd'hui fréquemment formés à faire semblant d'ignorer la valeur ajoutée qu'apporte le fournisseur, quitte à inventer des dé-

1. Président-directeur général et actionnaire principal de la Corderie Meyer-Sansboeuf.

LE DIRIGEANT : BENOÎT BASIER

Après des études en transformation et commercialisation des produits agricoles, Benoît Basier est entré en 1986 comme vendeur chez Abedis, un grossiste en produits de consommation qui faisait 0,5 million d'euros de chiffre d'affaires.

En 2006, Benoît Basier, appelé à la tête de la Corderie Meyer-Sansbœuf, quittait son poste de directeur général d'Abedis, dont le chiffre d'affaires, 10,6 millions d'euros, avait été multiplié par 20 en 20 ans. En parallèle, il a pu être viticulteur coopératif, et a complété sa formation à l'Institut français de gestion et au Centre des jeunes dirigeants.

faillances de qualité pour faire un peu plus pression sur les prix. Ils sont souvent sous les ordres directs des contrôleurs de gestion qui leur imposent des objectifs de diminution des prix. Dans ce contexte, il est plus indispensable que jamais de rendre visible pour le client utilisateur final la valeur ajoutée que nous lui apportons.

L'autre point majeur, c'est qu'il faut satisfaire avant tout cet utilisateur final car, s'il nous apprécie, il fera pression sur notre client direct, l'intermédiaire qui nous paye.

Nous avons imprimé notre logo sur les films emballant nos bobines. Cela n'a pas beaucoup plu aux acheteurs mais lorsqu'un lot a été livré par erreur sans la marque CMS, les utilisateurs ont réclamé du fil de chez nous à notre client... La distribution n'aime pas que ses clients voient une marque autre que la sienne, elle cherche à banaliser

l'offre pour réduire le poids du fournisseur et détourner une partie de la marge. Notre réponse doit être d'apporter encore plus de valeur ajoutée par des fonctions auxquelles le client final est sensible, par exemple la biodégradabilité.

Je me suis efforcé de consolider notre relation client en fiabilisant l'outil de production pour des livraisons régulières et en développant le travail d'équipe ainsi que la formation. Le résultat ne s'est pas fait attendre. Le tribunal de commerce m'avait accordé 9 mois sur les 12 que j'avais demandés pour revenir près de l'équilibre. En juin 2007, l'objectif était atteint, l'entreprise était à l'équilibre, mais pour échapper à la liquidation judiciaire, une recapitalisation était indispensable et les actionnaires n'en étaient plus capables.

Je proposai de reprendre l'entreprise et en septembre, mon plan était accepté par le tribunal de commerce. Je devins actionnaire minoritaire. J'avais eu la chance de rencontrer, quelques mois plus tôt, à une foire textile à Francfort, Luc Gaillet, un polytechnicien atypique, passionné par l'industrie textile, qui avait déjà repris et sauvé cinq entreprises. Comme *sleeping partner*, il m'a été très précieux pour résister aux pressions des financiers.

Dans une logique spéculative, le plus « intéressant » était de licencier quelques dizaines d'employés et faire une plus-value en vendant le terrain occupé par la société en plein centre-ville de Guebwiller... Ce n'était pas ma vision d'entrepreneur industriel. Toujours à courte vue, on me pressait de liquider le fil alimentaire, notre activité centrale à faible marge, et de ne garder que

le nautique et des marchés spécifiques comme l'automobile. Cela eût été suicidaire, car le nautique est saisonnier et très sensible, comme l'automobile, à la conjoncture. J'ai pu résister et je suis devenu majoritaire dans le capital.

L'entreprise, avec son personnel, possède des savoir-faire qu'il s'agit de valoriser pour apporter plus de valeur perçue aux utilisateurs, et ainsi renforcer à la fois nos marges et notre position vis-à-vis des distributeurs. Ces savoir-faire ne s'emportent pas aisément dans d'autres contextes humains ; un cadre qui a cru pouvoir le faire a abouti à des échecs dans les trois entreprises de trois pays différents où il l'a successivement tenté.

Notre objectif est notamment de valoriser nos compétences en encollage, assemblage et retordage. Plus d'un siècle d'expérience nous assure une maîtrise de l'encollage. En l'utilisant en complément aux nouvelles technologies, nous pouvons conférer des propriétés supplémentaires à nos fils pour augmenter l'attractivité de nos produits finis, et donc justifier une meilleure valeur ajoutée. C'est précieux alors que les cours des matières premières sont bousculés. La matière première représente aujourd'hui environ 50 % du prix de revient de nos produits à faible marge. Ainsi, nous allons apporter des propriétés supplémentaires à nos ficelles, cordes et cordages, dans des milieux aussi différents que l'agriculture, la sécurité ou le transport maritime.

Innover par l'écoute

Nous nous sommes donné pour objectif de lancer quatre produits

nouveaux par an au cours des quatre prochaines années. Bien sûr, les commerciaux doivent être en permanence à l'écoute des besoins non satisfaits des utilisateurs et savoir traduire ces besoins. Mais notre principe de base est que nous sommes 47 dans l'entreprise, donc 47 pourvoyeurs potentiels d'idées.

C'est ainsi que de simples opératrices nous ont fait part de problèmes qu'elles rencontrent quant à la praticité de l'utilisation de ficelles dans leur cuisine. C'est l'un de nos ouvriers qui a eu l'idée du fil adapté aux vignes, grâce à son expérience d'utilisateur car il est aussi vigneron. J'ai particulièrement apprécié cela, car quoique né à Paris, je me suis dès l'adolescence passionné pour l'agriculture et j'ai exploité des vignes pendant plusieurs années. Manager les compétences ne se limite pas à demander aux opérateurs de faire fonctionner leur machine. Lors d'un entretien d'embauche, je cherche à découvrir les compétences non attendues de la personne ; cela nous ouvre d'autres horizons, nous permet de trouver des idées sur lesquelles nous bâtissons notre avance.

L'idée d'une autre innovation m'est venue en visitant une usine de bandes de coton. Nous produisons traditionnellement des ficelles alimentaires pour les rôtis et autres paupiettes. On trouve sur le marché des ficelles élastiques à base d'élastomère (que nous ne savons pas produire) qui viennent concurrencer nos ficelles. Elles améliorent les rendements des productions industrielles, mais l'inconvénient, qui exclut ces fils en polyester des marchés haut de gamme, c'est que l'on s'éclabousse en les coupant après cuisson.

LA CORDERIE MEYER-SANSBŒUF

La Corderie Meyer-Sansbœuf, créée en 1881, est située à Guebwiller, dans le Haut-Rhin, dans une région de tradition textile qui a étendu ses compétences aux textiles techniques. Elle propose, en Europe, la plus large gamme de ficelles, cordes et tresses polies, non polies, enduites et thermorétractées. Elle s'adresse à des domaines qui vont de l'agroalimentaire au *yachting*, en passant par la ficelle de ménage, et les cordes et tresses de très haute technicité (cordes isolantes, ficelles biodégradables et produits de très haute ténacité...). Aujourd'hui, 100 % des matériaux produits sont recyclables.

L'entreprise compte 47 salariés (janvier 2010). Son chiffre d'affaires, 5,7 millions d'euros en 2008, est descendu à 4,8 millions d'euros l'année suivante du fait de la crise économique ; il est remonté à 5,1 millions d'euros en 2010, avec une croissance de 13 % au dernier trimestre. On attend un chiffre de 5,35 millions d'euros en 2011. Le résultat net, encore déficitaire de quelques dizaines de milliers d'euros les deux derniers exercices, devrait devenir nettement positif dès 2011.

B.B.

Site Internet www.meyer-sansboeuf.com.

Nous avons réussi à fabriquer des fils très élastiques sans élasthane ni latex, en tressant du coton, avec l'avantage qu'ils perdent après cuisson leur élasticité. La technique existait depuis longtemps mais n'avait jamais été traduite dans notre métier. Ajoutons que c'est grâce à une erreur que nous avons atteint 170 % d'élasticité : une ouvrière avait monté à l'envers un appareillage et nous avons découvert que cela doublait la performance... Un brevet a été déposé. Des travaux avec Oséo (organisme public de soutien aux entreprises) sont en cours afin de trouver d'autres applications.

Pour valoriser au mieux l'intelligence de notre entreprise, nous devons nous appuyer sur la créativité de chacun, mais aussi apprendre à travailler toujours mieux en équipe. Pour cela, chacun doit pouvoir comprendre le sens de son travail et du travail des autres, comprendre pourquoi il fait chaque chose, quelles

en sont les conséquences pour l'entreprise, comprendre où je veux emmener l'entreprise, pourquoi, selon quelles valeurs. Actuellement, suite à une demande du personnel, j'organise des visites d'usine de l'entreprise en groupes d'une demi-douzaine d'ouvriers, accompagnés de leur responsable d'équipe et de l'ingénieur. Chaque ouvrier est amené à expliquer le pourquoi de l'activité de son atelier, ses problèmes, ses espoirs.

Former et convaincre

Nous remplissons plusieurs fois notre obligation légale de formation, avec des cours sur le travail d'équipe, la cohésion ; on explique par qui et pour qui est créée la valeur ajoutée. Et même avec des personnes qui, pour certaines, ont une formation scolaire très modeste, cela fonctionne. Mais il faut faire des piqûres de rappel régulièrement. En re-

vanche, on doit gérer des pesanteurs culturelles vieilles de plusieurs décennies. J'ai ainsi constaté au cours d'une discussion entre un contre-maître et un ouvrier que l'argument avancé pour justifier l'observation d'une mesure de sécurité du travail était l'obligation légale et le risque de sanctions par l'Inspection du travail, alors que l'enjeu était d'éviter un accident mortel.

Autre exemple de pesanteur, j'ai eu du mal à faire admettre l'intérêt de la polyvalence professionnelle, pour l'employabilité et surtout pour la santé. J'ai proposé que les ouvriers, là où c'était possible, ne restent pas à accomplir toujours les mêmes gestes sur les mêmes machines, ce qui peut entraîner des maladies squeletto-musculaires. Le syndicat a fait obstacle (c'est un élément stressant...) jusqu'au moment où les trois quarts de notre marché nautique se sont effondrés, nous obligeant à procéder à neuf licenciements économiques peu après 10 embauches. J'ai refusé de choisir les licenciés parmi les jeunes à peine arrivés et de perdre ce sang neuf, ou parmi le personnel du secteur nautique sinistré, ce qui nous aurait affaibli dans ce débouché, très rentable en période normale.

Les départs ont été faits sur des postes en double et sur des volontaires. La possibilité de permuter les postes de travail s'est mise naturellement en place, apparaissant comme du bon sens pour les ouvriers, instituant cette fameuse interopérabilité.

Il n'est pas facile non plus à un encadrement à qui l'on a demandé pendant 30 ans d'obéir et de faire obéir, de se transformer en animateurs d'équipe. Les ouvriers s'adaptent beaucoup plus vite, ils sentent qu'on les écoute, que l'on attend qu'ils s'expriment, que l'on respecte leur expérience des réalités de terrain ; alors ils parlent volontiers et cela apporte des résultats comme ces innovations que j'ai citées plus haut.

Nous sommes en train de mettre en place un système d'intéressement aux résultats ; il est sain de procéder à cela avant que les bénéficiaires soient vraiment là. Nous avons encore une petite perte en 2010, mais le chiffre d'affaires remonte après le choc de la conjoncture en 2009. Nous visons pour 2013 des résultats nets positifs, supérieurs à 5 % de notre chiffre d'affaires, qui devrait alors dépasser les six millions d'euros. ■

Le Web et la confiance

PAR FRÉDÉRIC LIPPI ¹

Mon frère Julien et moi, tous deux proches des 35 ans, avons été confrontés au défi de mettre en harmonie avec le contexte contemporain une entreprise familiale dirigée depuis 30 ans par les mêmes personnes, notre père et notre oncle. Nous avons eu ainsi la chance, il y a sept ans, d'être mis au défi de placer l'économie au service de l'homme, conformément à nos convictions, à la tête de la société Lippi, concepteur et fabricant de systèmes de clôture. C'est avec ses 300 collaborateurs l'une des dernières entreprises patrimoniales de taille conséquente en Charente ; de sa bonne marche dépend directement la vie quotidienne de 300 familles sur notre territoire.

Nous avons d'abord tâtonné, pris plusieurs initiatives discrètes souvent malheureuses, subi de plein fouet la crise de l'acier en 2004, puis de nouveau en 2006 et en 2008. Comme la matière première représente 50 % à 60 % de nos

prix de revient, le doublement du prix de l'acier en deux ou trois mois nous a fait perdre, un temps, tous nos marchés à l'export.

Nous avons compris qu'il fallait renoncer aux mesures isolées et adopter une démarche systémique pour que tous dans l'entreprise agissent de façon cohérente. Nous avons défini quatre ambitions à long terme : construire avec nos clients une relation de confiance et de proximité ; maîtriser nos processus en termes de qualité, sécurité et environnement ; rémunérer à la fois nos salariés et nos actionnaires ; enfin, renforcer à la fois l'équité des traitements des salariés et leur formation.



D.R.

Vie privée et performance professionnelle

Un peu par hasard, nous avons rencontré le consultant Francis Sanceber ; pensant améliorer avec

1. Directeur, avec son frère Julien, de la société Lippi.

LE DIRIGEANT : FRÉDÉRIC LIPPI

Diplômé de l'École de management (École supérieure de commerce) de Bordeaux, Frédéric Lippi est parti faire une expérience universitaire à Mexico.

Il a passé une dizaine d'années dans des fonctions commerciales chez Sagem, Bull, EMC², Netapp, avant de rejoindre l'entreprise familiale en janvier 2005. Il prend la présidence du directoire de Lippi Management en 2009, et préside le Syndicat des grillageurs français.

lui notre site Internet, nous avons constaté ensemble qu'il était possible d'agir avec Internet à l'intérieur même de notre société. Nous avons créé une *Web school* dans une salle de réunion : des ordinateurs ont été mis à disposition toute la journée et chacun a été invité à venir se familiariser avec les technologies du *Web*, afin de pouvoir s'en servir, y compris à son domicile pour des projets personnels.

L'entreprise est une histoire de personnes. L'expérience individuelle catalyse la mutation collective. Vie privée et vie professionnelle ne sont pas cloisonnées. Ainsi, l'histoire de S*, agent de maîtrise, est édifiante. En plus de son travail, de temps en temps, il animait des soirées le samedi, pour arrondir des fins de mois que l'on imagine difficiles. Il s'est renseigné sur le *Web*, a organisé son activité, est devenu auto-entrepreneur et cela marche si bien pour lui qu'il vient de s'acheter du matériel audio neuf, un camion et qu'il peut enfin emmener ses enfants en vacances.

En quoi cela concerne-t-il Lippi ? S* a trouvé une dynamique qui s'est transmise autour de lui, a renforcé l'esprit d'équipe et le *leadership* du *manager* local. Son atelier et, quelques mois plus tard, toute l'usine où il travaille, sont devenus parmi les plus performants de la société. Nous avons beaucoup d'autres histoires personnelles de ce type : telle employée qui a créé un *blog* pour l'anniversaire de son mari, est devenue le pivot de sa famille et cela lui a donné l'assurance nécessaire pour assumer bien mieux ses responsabilités professionnelles. L'important n'est pas la technique en soi. Internet a été exploité pour diffuser chez nous la culture qui va avec, opérer une révolution culturelle, d'où beaucoup de prises d'initiatives des salariés pour résoudre d'eux-mêmes, avec succès, des problèmes techniques, administratifs, commerciaux.

Pour illustrer ces propos, les produits que nous fabriquons ont des tailles et des poids très variés. Ces produits ne sont pas correctement agencés dans les conteneurs de livraison, il y a beaucoup de vide et le coût du transport, plus élevé, limite notre périmètre de vente. Or, les ouvriers qui s'occupent du chargement ont découvert un outil gratuit, Google SketchUp, qui permet de réaliser des dessins en trois dimensions, et ils s'en sont servis pour dessiner des boîtes remplissant au mieux les conteneurs. Les salariés du service export ont constaté que l'utilisation de ce logiciel leur permettrait de placer dans un même conteneur un chargement plus d'une fois et demie supérieur. L'économie correspondante nous permet d'accroître notre périmètre de vente de 2 000 kilomètres.

À chacun plus de soutien

Une réaction en chaîne sans intervention de la direction a apporté d'autres résultats pratiques : un magasin de 6 000 mètres carrés a été entièrement réaménagé en utilisant les mêmes outils, dans une démarche similaire qui consiste à réfléchir en trois dimensions plutôt que deux. Voilà des profits consolidant l'ensemble de l'entreprise. C'est caractéristique de ce que nous cherchons à mettre en place : une organisation plus plate, basée sur la confiance et non le contrôle, l'obsession du management par la méfiance, qui n'est pas loin, dans certains cas, du mépris.

Au lieu de renforcer la hiérarchie pour contrôler davantage les salariés, nous cherchons à donner à chacun plus de soutien et des règles de reconnaissance mutuelle. Cela implique une redéfinition du rôle de l'encadrement ; c'est essentiel pour raccourcir les circuits de prise de décision et donc renforcer la réactivité de l'entreprise. Or, il semble que la compétitivité se jouera plus sur la réactivité que sur les coûts. Les décisions doivent donc pouvoir être prises le plus près possible de l'action, ce qui est antinomique avec l'organisation de la majorité des entreprises. Très peu ont réussi à être vraiment « plates » comme la Favi², qui reste un exemple pour nous.

Dans cette recherche du développement de la réactivité, nous

sommes en train de mettre en place un *Short Interval Management* (SIM), ou animation à intervalles courts, une méthode du *Lean Management* venu de Toyota³ : on conçoit avec les équipes des routines, ensembles de tâches imbriquées avec un suivi sur une période courte, une demi-journée pour les activités de base. L'objectif est d'améliorer la réactivité face aux aléas et de renforcer la créativité. Nous pensons que l'on a aussi besoin d'un management à intervalles courts. Dans notre monde complexe, nous ne croyons pas qu'un plan stratégique soit vraiment praticable. Nous préférons veiller à agir constamment au plus près des attentes des clients, naturellement perçues dans une vision de long terme. La vraie stratégie, c'est de faire en sorte d'avoir des clients plus satisfaits. C'est bien l'obsession que Jean-François Zobrist a transmise à la Favi.

Pour cela aussi, nous exploitons les possibilités du *Web*. En 2009, nous avons remplacé les 250 fiches techniques de notre documentation papier, toujours difficiles à mettre à jour, par 2 500 documents numériques sur la base de connaissances de notre site Internet, ouverte aux clients et aux non-clients. Le « wiki-lippi » est mis à jour quotidiennement et intègre au fur et à mesure les questions des internautes. Nous sommes passés de 850 000 pages vues en 2008, à 1,3 million en 2009 et plus de 2 millions l'an dernier. Les clients sont plus autonomes, ils peuvent rédiger leur cahier des

2. Voir la présentation qu'en fait Jean-François Zobrist dans « L'intelligence de terrain ». *Futuribles*, n° 344, septembre 2008, pp. 37-41.

3. Le *Lean Management* met à contribution tous les acteurs pour éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise. Voir aussi l'article de Damien Thouvenin, « L'agilité au service de la compétitivité », p. 60 de ce numéro (NDLR).

LIPPI : DE L'ARTISANAT À L'INDUSTRIE

Albert Lippi a créé en 1962 Lippi, société artisanale avec cinq salariés. Ses fils, Jacques et Bernard Lippi, la transforment en 1975 en une entreprise industrielle qui conçoit et réalise des systèmes de clôture pour sécuriser les personnes, les biens et les infrastructures. Lippi, dirigée actuellement par Frédéric et Julien, les fils de Jacques Lippi, possède six implantations industrielles en France.

Les effectifs sont passés de 150 en 1996 à 300 en 2010. Le chiffre d'affaires, 20 millions d'euros en 1996, 56 millions en 2008, est descendu à 45 millions d'euros en 2009 puis à 41 millions d'euros en 2010, du fait de la crise économique mais aussi des variations aléatoires des prix des matières.

L'effort de formation, en incluant le droit individuel à la formation (DIF), représentait 1,8 % de la masse salariale en 2006 ; 2,17 % en 2007 ; 3,43 % en 2008 et 10,99 % en 2009.

Site Internet www.lippi.fr.

charges sur un document qui a été téléchargé 5 000 fois en 2008, plus de 35 000 fois en 2009 et également en 2010. Nous devons aussi être une entreprise ouverte vers les talents extérieurs.

Notre organisation n'est naturellement pas encore à la hauteur de nos ambitions. Une culture ne se change pas d'un seul coup et certains peuvent ne pas admettre celle que nous essayons de promouvoir. Des expériences sont nécessaires pour progresser. Nous en menons une depuis peu : nous avons extrait de leurs fonctions quatre personnes de l'entreprise qui ne se connaissaient pas vraiment, nous les avons installées dans un bureau au milieu de nos locaux. Ces « explorateurs du Web » sont chargés d'exploiter les méthodes dites CBEI (*Community-Based Education & Involvement*) du management visuel, encore une composante du *Lean Management*. Ils recherchent sur Internet des outils exploitables dans l'entreprise,

dont la mise en place doit prendre moins d'un mois.

Il y a six ans, nous avons appris par essais et erreurs. Cela a ralenti notre croissance, mais depuis deux ans, avec la crise, la majorité des entreprises sont sous un choc émotionnel générateur de tensions, la chaîne industrielle s'est effondrée, les effectifs ont fondu avec un grand gâchis humain, alors que chez nous, nous ne voulons pas et estimons ne pas pouvoir utiliser les effectifs comme variable d'ajustement. Nous maintenons nos valeurs, réunies dans l'acronyme CEPIA : confiance, environnement, potentiel humain, innovation et amélioration continue. Depuis 2010, nous ne distribuons plus de primes individuelles : si l'on fait confiance aux gens, on n'a pas besoin d'agiter des carottes, d'autant que la corrélation prime / réussite nous apparaît de plus en plus compliquée à établir. La vraie variable, c'est l'intéressement en fonction des résultats. ■

ENTREPRISES ET TERRITOIRES AU DÉFI DE L'INNOVATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ ÉTUDE EN SOUSCRIPTION / FUTURIBLES INTERNATIONAL

L'association Futuribles International lance une étude prospective sur les entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité en Europe, à l'horizon 2020-2030

Périmètre et objectifs de l'étude

Cette étude s'attachera à identifier, à partir de cas concrets, les **facteurs clefs de succès durables** et les **facteurs d'échecs** dans la **stratégie et le management des entreprises**, ainsi que leurs répercussions au niveau des territoires : quels sont les rôles respectifs des modes d'organisation, des stratégies adoptées, des méthodes de management et de gestion des ressources humaines, des politiques d'investissement et de partenariats, etc. ?

La réflexion sera menée en quatre temps :

- ▶ **Élaboration d'un document de cadrage** général dressant un état des lieux du système productif français en dynamique, et rendant compte de ses forces et faiblesses, ainsi que des conséquences au niveau des territoires.
- ▶ **Enquête** destinée à identifier en France, en Europe et dans le monde, les **bonnes pratiques**, les facteurs clefs de succès des entreprises, ainsi que, inversement, les causes de leur déclin ou de leur stagnation. Cette enquête sera menée dans des secteurs à la fois de pointe et plus traditionnels, et portera sur des entreprises de tailles différentes, avec une attention particulière aux petites et moyennes entreprises et à leurs possibilités de croissance. Une relation sera aussi cherchée entre dynamiques d'entreprise et territoriale.
- ▶ **Typologie des facteurs clefs et de leur combinaison en différentes bonnes pratiques** jouant un rôle essentiel dans la performance globale des entreprises, la pérennité de leur succès et le développement du territoire. Chaque fois, les implications et conséquences territoriales (développement, niveau et qualité de vie...) seront analysées. Une **étude monographique** prenant appui, autant que possible, sur une entreprise ou une grappe d'entreprises s'étant avérée emblématique, sera ensuite réalisée.
- ▶ **Rapport de synthèse et de recommandations** établi sur la base de ce travail, qui marquera l'achèvement du chantier.

Cette étude sera conduite par des experts de haut niveau et en étroite intelligence avec les organismes souscripteurs.

Directeurs de l'étude : Hugues de Jovenel et André-Yves Portnoff
Comité scientifique regroupant une dizaine de personnalités

Tarif : 15 000 euros hors taxes*

*Tarif préférentiel pour les membres de Futuribles International : 13 500 euros hors taxes (membres associés) ; 11 250 euros hors taxes (membres partenaires).

Pour souscrire, contacter Lucie de Villepin, tél. 33 (0)1 53 63 37 74 / lvillepin@futuribles.com
ou télécharger la plaquette de présentation : www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf

Révolution de l'intelligence : acteurs et facteurs

PAR ANDRÉ-YVES PORTNOFF ¹

Partant des différents témoignages présentés dans ce dossier consacré aux entreprises françaises qui réussissent en innovant, notamment par leurs pratiques managériales, André-Yves Portnoff présente ici quelques facteurs clefs tirés de l'expérience de ces acteurs. Il insiste ainsi sur l'importance des relations humaines dans l'entreprise, sur la nouvelle donne technologique qui fait que les sphères professionnelle et personnelle sont de plus en plus imbriquées, sur la nécessité de chercher et valoriser les synergies, sur le rôle déterminant de la formation des salariés et de la prise en compte des attentes des clients, etc.

Au fil de son analyse, il propose ainsi 12 points de repère essentiels à la production de biens et services de qualité en France, comme en Europe, dans des conditions assurant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Ce sont là 12 points de départ pour la réflexion qui sera menée dans le cadre de l'étude ETIC (Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité) en cours de lancement par l'association Futuribles International, dont André-Yves Portnoff et Hugues de Jouvenel (directeur général du groupe Futuribles) assurent la direction scientifique. L'étude ira naturellement beaucoup plus loin dans l'analyse et la proposition de démarches stratégiques précises, et se penchera aussi de plus près sur la dynamique des territoires et le rôle qu'y joue le tissu économique local. S.D. ■

1. Directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles, consultant en prospective et management du changement, membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles*.

Rien n'est venu démentir l'essentiel des constats dressés en juin 2010 dans ces mêmes colonnes². Oui, c'est bien l'obsession des profits à court terme qui a fait plonger le monde dans la crise après avoir détruit, des deux côtés de l'Atlantique, des pans entiers d'activités et ruiné des territoires, dégradé la qualité de vie de leurs habitants, dispersé des compétences essentielles. Un ancien conseiller de Ronald Reagan en arrive à titrer « Un danger pire que le terrorisme, l'*outsourcing* de l'économie américaine³ » !

Et pourtant, oui, il est possible de bâtir une renaissance de notre Vieux Continent : nous pouvons et devons relancer la production de services, mais aussi celle de biens matériels sur le sol français et européen⁴. Oui, il est essentiel que le tissu des grandes entreprises européennes rajeunisse par la croissance de petites ou moyennes sociétés innovantes. Cela d'autant plus que les grandes entreprises ne créent, dans l'ensemble, plus d'emplois. En outre, le dernier tableau de bord européen de l'investissement industriel confirme qu'elles ont, en majorité, dans l'Union européenne comme aux États-Unis, baissé sensiblement leur effort de recherche et développement en 2009⁵.

Malheureusement, aucune action décisive ne nous a encore fait sortir de la gouvernance ultrafinancière du monde. Des mesures ont été prises pour relancer l'innovation au niveau tant communautaire que français, mais les petites entreprises demeurent confrontées à des procédures d'aide compliquées et mangeuses de temps, peu adaptées dans l'ensemble aux contraintes d'une société de taille modeste. On persiste à évoquer de façon incantatoire un *Small Business Act* (SBA) européen, mais on s'obstine à oublier la principale mesure du SBA américain. Celui-ci, malgré les pressions des *lobbies*, réserve une partie des marchés fédéraux aux PME, ce qui ne coûte rien au contribuable.

Il faut suivre avec d'autant plus d'attention les efforts de l'association Pacte PME pour créer les conditions de synergies positives entre grands donneurs d'ordres français et petites entreprises innovantes à fort potentiel de croissance. C'est là que l'exemple allemand⁶ mérite d'être invoqué, plus que dans de hasardeuses comparaisons de salaires⁷. Un récent rapport trace un tableau accablant des relations entre donneurs d'ordres et sociétés d'ingénierie, et prouve que beaucoup de chemin reste à parcourir⁸. Pendant ce

2. PORTNOFF André-Yves. « Le retour à l'industrie. Quand l'Europe se réveillera ». *Futuribles*, n° 364, juin 2010, pp. 5-23.

3. ROBERTS Paul Craig. « A Greater Threat than Terrorism: Outsourcing the American Economy ». *Economy in Crisis*, 16 avril 2010.

4. On trouvera des exemples d'entreprises maintenant le *made in France*, même dans des secteurs difficiles, sur le site Internet www.hexaconso.fr.

5. *Monitoring Industrial Research: The 2010 EU Industrial R&D Investment Score-board*. Bruxelles : Commission européenne, 2010.

6. LEPRINCE Emmanuel. « Créer les *leaders* du futur. Pour le développement d'entreprises à fort potentiel de croissance ». *Futuribles*, n° 355, septembre 2009, pp. 37-41.

7. ASKENAZY Philippe. « Compétitivité : l'erreur de calcul ». *Le Monde Économie*, 15 février 2011.

8. SARTORIUS Emmanuel. *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies*. Paris : Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, 8 février 2011.

DU SBA AU PACTE PME

Le *Small Business Act* (SBA) est une loi fédérale votée en 1953 aux États-Unis, instituant une Small Business Administration¹ pour aider les petites entreprises et protéger leurs intérêts face aux grands groupes. Le SBA comporte des mesures réservant près de 20 % des marchés fédéraux aux petites et moyennes entreprises (PME).

Cette « discrimination positive » n'existe pas, malgré d'âpres controverses, dans le « *Small Business Act* pour l'Europe » adopté en juin 2008 par la Commission européenne². Ce texte définit un cadre de « 10 principes destinés à guider la conception et la mise en œuvre des politiques au niveau communautaire et des États membres ». Un rapport officiel³ reconnaît que « les PME sont régulièrement victimes de pratiques anticoncurrentielles, telles que les ententes ou les abus de position dominante ». Il résume la situation par la formule : « la mise en œuvre du SBA progresse de manière constante, mais il reste encore beaucoup à faire ».

En France, sous l'impulsion du Comité Richelieu, association de PME innovantes, un cadre de collaboration volontaire a été créé, avec le soutien du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Ce Pacte PME⁴ réunit 34 grands comptes privés et publics, 10 organisations professionnelles représentées par des PME et 11 pôles de compétitivité. L'objectif est de former, autour des grands groupes, « des écosystèmes dynamiques et en bonne santé ». Les directions des achats adopteraient des pratiques propres à « promouvoir la croissance de leurs fournisseurs et à favoriser ainsi l'émergence de nouvelles entreprises de taille intermédiaire ». Le *Mittlestand* (tissu des PME) et la culture de coopération allemande sont régulièrement donnés en référence par les deux présidents successifs du Pacte PME, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et Fabrice Brégier, directeur général délégué d'Airbus.

A.-Y.P.

1. Site Internet www.sba.gov.

2. Voir le site Internet de la Commission européenne qui y est consacré : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_fr.htm.

3. *Réexamen du « Small Business Act » pour l'Europe*. Bruxelles : Commission européenne, communication COM(2011) 78 final, 23 février 2011.

4. Site Internet www.pactepme.org.

temps, en France, le budget propre d'aide à l'innovation d'Oséo (entreprise publique de soutien aux entreprises) a été rabaissé de 14 % cette année, selon les calculs d'Aurélié Barbaux⁹.

Trop de décideurs continuent à confondre innovation et recherche, à réduire l'innovation à ses formes technologiques, à négliger l'essentiel. La majorité des experts et des dirigeants sont aveuglés par une vision quantitative et macroscopique, éloignée du terrain, qui empêche de percevoir les causes

9. BARBAUX Aurélié. « Pourquoi le budget innovation d'Oséo baisse encore ? » Blog de la rédaction de *L'Usine nouvelle*, 9 février 2011, site Internet <http://blog.usinenouvelle.com/innovation/financement/pourquoi-le-budget-innovation-d%E2%80%99Os%C3%A9o-baisse-encore>. Les aides directes à l'innovation sont notamment les avances remboursables, héritières des aides de l'ancienne ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche).

réelles de la situation et les parades qui sont à notre portée. Ce qui est déterminant est qualitatif ; répétons encore que ce n'est pas le volume des ressources qui détermine succès ou échec, croissance ou écroulement, mais la façon dont on organise et met en œuvre ces ressources. Le style et le mode de management, les options stratégiques sont décisives, et cela laisse des marges de liberté, donc de responsabilité, considérables à tous les acteurs, des citoyens aux entrepreneurs, aux *managers*, hauts fonctionnaires et hommes politiques. Ces marges de liberté sont une aubaine pour les hommes d'action, une dérangeante source de culpabilisation pour les autres.

Nous savons bien que ce ne sont pas les discours théoriques qui persuaderont de changer de cap, alors que nos timoniers, selon tous les scénarios tendanciels, nous mènent d'écueil en naufrage. C'est en allant modestement, patiemment, observer sur le terrain pourquoi des entrepreneurs, dans tous les secteurs, réussissent depuis des années à développer des activités viables, pourquoi des responsables territoriaux peuvent mener dans la durée des actions efficaces, que nous pourrons dégager de bonnes pratiques, les analyser de façon crédible, proposer aux autres acteurs d'adopter des stratégies de développement pertinentes.

Futuribles International a décidé de lancer une étude d'un an dans ce sens ¹⁰. Nous venons de vérifier la pertinence de cette méthode en allant rendre visite à une série d'acteurs, surtout des entrepreneurs, qui expliquent, dans ce numéro, comment ils réussissent à créer assez de valeur pour rester économiquement viables dans le contexte européen. Cela, malgré les aléas de la conjoncture et toutes les contraintes de charges, salaires, réglementation, régulièrement dénoncées.

Nous examinons, dans cet exercice, trop peu d'innovations territoriales : nous nous sommes concentrés surtout sur de petites entreprises, pour identifier plus facilement le rôle de telle ou telle pratique. L'étude ETIC rendra sa place à l'innovation territoriale et, surtout, fera le lien entre le niveau de l'entreprise et celui, collectif, du territoire. Et nous devons, avec les partenaires de cette étude, veiller sans cesse à ne pas tomber dans le travers que l'on reproche avec raison à beaucoup de discours sur les bonnes pratiques, le dogmatisme. La mauvaise pratique, en l'occurrence, consisterait à édicter des règles en négligeant les contextes, les adaptations nécessaires à la complexité des situations et aux évolutions constantes.

Douze points forts ressortent de l'examen des témoignages de terrain ici rassemblés, étayés par des observations déjà rapportées dans *Futuribles*, comme ce fut le cas pour la Favi ¹¹, ou analysés par ailleurs avec Hervé

10. Étude en souscription ETIC (Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité), dont la plaquette de présentation peut être téléchargée sur Internet, à l'adresse www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf.

11. Entreprise française de conception et fabrication de pièces en alliages cuivreux et sous-ensembles mécaniques, dont l'expérience est décrite dans : ZOBRIST Jean-François. « L'intelligence de terrain ». *Futuribles*, n° 344, septembre 2008, pp. 37-41.

Sérieyx ¹², comme par exemple ceux des grandes entreprises Costco et SAS Institute.

Le lien (humain) est déterminant

Le **premier point** met en évidence l'importance de la qualité et la nature des relations humaines. Au-delà de la formule « le lien est plus important que le bien », tous les cas étudiés montrent que les performances économiques sont étroitement liées à la relation entre les salariés et leur entreprise. Truisme, serait-on tenté de dire si l'on ne savait pas que beaucoup d'organisations, entreprises et administrations négligent ce facteur : une étude de Forrester sur de grandes sociétés de cinq pays dont la France et les États-Unis, révèle que près de la moitié des salariés ne recommanderaient pas à leurs proches leur entreprise comme fournisseur ou employeur ¹³.

Le lien est également essentiel dans la construction d'une équipe et donc de l'intelligence collective. Benoît Basier, quand il redresse la Corderie Meyer-Sansbœuf ¹⁴, relance la formation de ses ouvriers. Formation technique ? Non, formation essentiellement au travail d'équipe. Ludovic Charlot et Damien Thouvenin dans CLT Services ¹⁵, entreprise de logiciels, font une observation de portée très générale : une équipe est plus performante lorsque qu'elle n'est pas constituée puis dissoute de projet en projet. Le fait que les membres du groupe apprennent à se connaître les rend progressivement plus efficaces ensemble. Jean-Louis Joyeux, alors responsable *marketing* amont chez Schneider Electric, constatait qu'il ne suffisait pas de réunir des personnes compétentes pour obtenir un groupe compétent opérationnel, plusieurs semaines de travail collectif étaient nécessaires pour que des liens humains s'établissent et construisent un ensemble.

Cela n'est pas seulement une affaire de capitalisation d'expérience partagée, c'est aussi une question de connaissance mutuelle, de construction de la confiance et de relations affectives. Une étude de la Carnegie Mellon University et du Massachusetts Institute of Technology vient de confirmer l'importance des facteurs relationnels ¹⁶ en faisant passer des épreuves cognitives à une quarantaine de groupes différemment constitués. Cette expé-

12. PORTNOFF André-Yves et SÉRIEYX Hervé, JOUVENEL Hugues (de) (préface). *Aux actes, citoyens ! De l'indignation à l'action*. Paris : Maxima / Laurent du Mesnil éditeur, à paraître en mai 2011.

13. BROWN Matthew. *Do Your Employees Advocate for Your Company?* Cambridge (Mass.) : Forrester Research, 22 novembre 2010 (voir l'encadré qui y est consacré dans *Futuribles*, n° 372, mars 2011, pp. 48-49).

14. Voir l'article de Benoît Basier, « La valeur d'une ficelle », en page 25 de ce numéro.

15. Voir l'article de Damien Thouvenin, « L'agilité au service de la compétitivité », en page 60 de ce numéro.

16. WILLIAMS WOOLLEY Anita, CHABRIS Christopher F. *et alii*. « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups ». *Science*, vol. 330, 29 octobre 2010, pp. 686-688.

rience confirme, comme une étude de Futuribles sur l'immatériel l'avait avancé ¹⁷, que l'intelligence collective existe bien et dépasse les performances moyennes ou individuelles des membres. Nous avons conclu que comme toute propriété globale d'un système complexe, elle ne correspondait ni à la somme ni à la moyenne des talents individuels. Les chercheurs américains constatent que la performance collective est fortement liée à trois facteurs : la sensibilité sociale (*social sensitivity*) — l'empathie dirions-nous —, des prises de parole non accaparées par quelques-uns, la présence de femmes. Celles-ci avaient, dans l'échantillon de 699 personnes étudiées, une plus forte sensibilité sociale que les hommes. On peut aussi penser que ces derniers se comportent avec plus de sérieux sous le regard féminin...

Sphères professionnelle et personnelle interagissent

Un deuxième point est que la capacité d'une personne à construire des relations efficaces dans son travail avec collègues, clients, fournisseurs, n'est pas indépendante des liens établis dans la sphère privée et dans la société en général. Cela ressort clairement de ce qui est en train de se passer chez Lippi ¹⁸ : tel employé qui a réglé un problème de budget familial devient beaucoup plus dynamique dans l'entreprise et transmet autour de lui son élan nouveau. Tout simplement, la sociabilité de l'être humain n'est pas structurée en caissons étanches. Aussi, un renforcement des relations entre l'entreprise et les employés, et entre ceux-ci améliore également la relation avec les clients. D'où la question : comment l'entreprise peut-elle faciliter la vie privée sans tomber ni dans le paternalisme ni dans le laxisme ?

Troisième constat : la confiance est un facteur déterminant à la fois pour exploiter les outils de collaboration dans l'entreprise et pour tenir compte d'un monde extérieur massivement interconnecté. Employés, clients et autres partenaires extérieurs vivent à tout moment et en tout lieu constamment reliés à leurs différentes sphères de vie. D'où un désir croissant des gens d'organiser au mieux leurs temps professionnels et privés par un recours occasionnel au télétravail, puisque les réseaux le permettent. Mais le déploiement en interne des outils de collaboration, *social business* ou *Web 2.0*, est encore rejeté par beaucoup de hiérarchies faute de confiance, tout comme le travail à distance ¹⁹, alors même que celui-ci amènerait les employés à offrir deux ou trois heures de travail hebdomadaire supplémentaires à leur employeur.

17. PORTNOFF André-Yves, avec LAMBLIN Véronique. « Le capital réel des organisations. La méthode VIP, instrument d'évaluation et de pilotage stratégique des organisations ». *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, pp. 43-62.

18. Voir LIPPI Frédéric. « Le Web et la confiance », en page 30 de ce numéro.

19. Voir PORTNOFF André-Yves. « Les entreprises au défi de l'ubiquité ». *Futuribles*, n° 372, mars 2011, pp. 43-52 ; et DE BEER Anne. « Le télétravail en perspective ». *Futuribles*, n° 317, mars 2006, pp. 59-77.

C'est là un problème de culture. Les valeurs des dirigeants jouent un rôle de catalyseur essentiel, dans un sens positif comme chez Lippi, ou négatif, mais rien n'est simple en l'occurrence. La confiance ne se décrète pas et l'on lira dans certains témoignages que la mise en place de la polyvalence, bénéfique pour la santé et l'employabilité des travailleurs, peut se heurter à des réticences méfiantes, de même que l'encadrement intermédiaire peut se trouver déstabilisé, confronté à la nécessité de réinventer son rôle.

Deux questions ressortent donc : comment repositionner le rôle de l'encadrement intermédiaire et valoriser son potentiel dans le contexte d'un management mobilisant l'intelligence collective de la base, et comment surmonter la culture de méfiance héritée d'années de management taylorien ?

La valeur des proximités physiques

Les techniques numériques qui facilitent travaux et collaborations à distance ne suppriment pas pour autant la valeur des proximités. C'est le quatrième constat. Ludovic Charlot et Damien Thouvenin observent que l'efficacité des méthodes dites agiles qu'ils appliquent, s'effondrerait si les membres de chaque équipe projet étaient géographiquement dispersés. Il est même important qu'ils travaillent dans la même salle. La proximité physique est aussi ce que valorise le *coworking*. Ce néologisme recouvre des réalités diverses qui ont toujours existé, allant du local d'accueil pour travailleurs ou petits entrepreneurs de passage, au lieu partagé par plusieurs entreprises ayant décidé de s'installer de façon fixe sous le même toit.

Ainsi, à Strasbourg, plusieurs TPE (très petites entreprises) cohabitent et développent, selon un processus spontané, des synergies qui élargissent le champ d'action et accélèrent la croissance de chacune (encadré ci-dessous).

CINQ SOCIÉTÉS COHABITENT POUR COLLABORER

En 2008, Stéphane Becker et ses deux associés, qui ont créé trois ans plus tôt Creative Patterns, studio de conception de jeux vidéo, trouvent en plein centre de Strasbourg un plateau vide de 540 mètres carrés et décident de s'y installer.

Le local est trop grand pour eux. Ils proposent à Yann Klis, de Novelys, de les rejoindre. Ce développeur *Web* a démarré seul en 2005 mais commence à embaucher, il a besoin d'espace. Bientôt, Thomas Gresset, spécialiste du management de la formation et de la créativité en entreprise, les rejoint, suivi par l'antenne d'une petite entreprise suédoise et l'association Alsace Digitale.

Au total, 18 personnes de cinq structures cohabitent et, en se côtoyant, engagent des échanges informels devant la machine à café, dans la cuisine, puis entament de la coformation, chacun prêtant quelques heures aux autres. Ensuite, des appels d'offres sont gagnés grâce à l'apport de compétences de tel ou tel voisin... Rapprocher conception de jeux, compétence en sites *Web*, ingénierie pédagogique, cela fait sens ! On se côtoie, puis on fait des bouts de chemin ensemble... Des synergies réelles se construisent, d'autant plus efficaces qu'elles n'ont pas été décrétées.

A.-Y.P.

Le préalable de confiance était rempli dès le départ : les trois initiateurs sont des membres du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), dont Thomas Gresset préside la section alsacienne. Un socle commun de valeurs a tout facilité.

Futuribles a pratiqué aussi le *coworking* comme monsieur Jourdain, en accueillant dans ses locaux, en 1996, le chercheur en sciences de l'information Carlo Revelli qui venait de fonder Cybion, pionnier de l'intelligence économique sur Internet, depuis cocréateur avec Joël de Rosnay d'*Agoravox*. Cette cohabitation d'un peu plus d'un an a permis à l'équipe de Futuribles de se familiariser beaucoup plus vite avec le monde Internet tandis que Cybion bénéficiait de l'expérience de veille des prospectivistes qu'elle côtoyait, sans qu'aucun échange n'ait besoin d'être formalisé.

Les politiques de développement territorial ont souvent poursuivi le rêve de dupliquer la Route 128 ou la Silicon Valley, aboutissant souvent à des opérations seulement immobilières, la proximité ne suffisant pas à enclencher des collaborations. D'où une question pour les territoires : comment favoriser des proximités fécondes, pas seulement physiques ?

Synergies entre pairs

Cet exemple illustre aussi un **cinquième constat** : des entreprises de toutes tailles peuvent renforcer leurs capacités, devenir plus visibles, plus résilientes, par des partenariats apportant les bénéfices de la croissance sans ses inconvénients en lourdeur et besoins d'investissement. Cela vaut pour les relations entre un grand groupe et ses fournisseurs, évoquées au début de cet article, et que Danone, par exemple, présente comme un facteur compétitif. Les synergies entre pairs sont non moins importantes et vont au-delà, naturellement, du *coworking*.

Le milieu du CJD en propose des exemples. Ainsi, sept jeunes consultants, les uns spécialisés en *marketing*, les autres en *coaching*, ont créé la co-entreprise Reliences²⁰. Provinciaux pour la plupart, ils se retrouvent chaque mois à Paris pour un partage d'expérience. Leur marque commune leur apporte une visibilité très supérieure, et la mutualisation de leurs compétences leur permet de répondre selon une géométrie variable à des demandes qu'ils n'auraient pu satisfaire seuls.

Ce schéma fonctionne dans certains cas à une échelle bien supérieure. Une trentaine de cabinets d'expertise comptable ont ainsi créé la marque collective Synerga et partagent leur expérience. Depuis 1988, une trentaine de spécialistes des véhicules industriels répartis dans toute la France ont constitué, tout en restant indépendants, une structure légère, Groupe TVI, pour mutualiser de l'expérience, se former et obtenir des pièces détachées aux mêmes prix que leurs deux gros concurrents comptant chacun autant

20. Site Internet www.reliences.fr.

de salariés que eux tous réunis. Le *cluster* LEA Valley (Loire Électronique Applications Valley) — 75 adhérents dont une cinquantaine d'entreprises d'électronique des Pays de la Loire — mutualise des stocks sur une base de données et lance un regroupement, pour cinq de ses membres, des achats généraux sur sept familles de produits. LEA Valley crée une procédure de réponses collectives aux appels d'offres et reproduit donc à son échelle la démarche de Reliances. Expérience à suivre. Le président de ce *cluster*, Paul Raguin, est un fervent défenseur des synergies puisqu'il dépeint sa société Éolane comme une « grappe d'entreprises, en liaison elles-mêmes avec [le] réseau de partenaires externes ». Le professeur Daniel Thomas décrit comment des entreprises moyennes ont trouvé intérêt à surmonter leurs différences et même leurs situations de concurrence, pour unir leurs efforts, innover ensemble et consolider leur position internationale dans le secteur en pleine mutation de la biochimie ²¹.

Proximités numériques

Sixième constat, des synergies peuvent produire beaucoup de valeur même si des centaines de kilomètres séparent les partenaires. Dans certains cas, rien ne remplace le voisinage physique, nous venons de le voir, mais pour autant, il serait absurde de négliger les voisinages numériques. Ceux-ci sont un levier de désenclavement. C'est ainsi qu'à Gérardmer, au cœur des Vosges, le producteur de linge de maison Garnier-Thiebaut, société familiale employant 220 personnes, télétravaille avec des stylistes basés à plusieurs centaines de kilomètres, atout de différenciation qui consolide sa position de *leader* mondial. Beaucoup de grandes entreprises exploitent cette possibilité, mais les outils disponibles ne sont sans doute pas encore pleinement utilisés. Les employés et partenaires en situation de mobilité ne sont pas encore systématiquement intégrés dans les collaborations à distance.

La question se pose pour les sociétés, notamment les plus grandes, comme pour les territoires. Exploite-t-on suffisamment les outils numériques de collaboration à la fois en interne, pour développer intelligence collective et lien social, et en externe, pour profiter des talents du monde entier et s'ouvrir des marchés plus importants ? Les politiques de développement intègrent-elles suffisamment les proximités numériques à la fois locales et mondiales ? Souvent, entreprises et territoires n'intègrent dans leur vision que l'une de ces deux dimensions, et il est rare qu'elles assument vraiment la nécessaire continuité entre l'intérieur et l'extérieur. Le thème du tourisme culturel est particulièrement éclairant sur ce point, et les constats qu'il appelle sont transposables au commerce et à la majorité des entreprises ²².

21. Voir son article « Coopérer en faveur des bio-industries », en page 56 de ce numéro.

22. DALLOZ Xavier, PORTNOFF André-Yves, SUSBIELLE Jean-François. *Visite culturelle et TIC. Le numérique au service de la visite touristique et culturelle*. Paris : Atout France, 2009 ; et PORTNOFF André-Yves. « L'avenir des territoires passe par des musées 2.0 ». *Le Monde.fr / IBM*, 8 avril 2010.

Le septième point porte sur l'écoute. Il est significatif que dans son Livre blanc faisant la promotion du *social business* et de ses outils techniques ²³, IBM déclare d'emblée que ceux-ci accompagnent des « changements organisationnels, culturels et de processus ». Et Serge Soudoplatoff de souligner que l'expérience n'a brillamment réussi chez Lippi que parce que Frédéric et Julien Lippi ont mis le numérique au service de leur volonté stratégique de transformation à la fois des structures, du mode de management et des comportements ²⁴.

Les exemples de la Corderie Meyer-Sansbœuf, de CLT Services et des autres entreprises de ce dossier sont édifiants. Des pratiques de l'écoute du personnel de base, sous différentes formes, constituent une constante, et sont à l'origine de progrès et d'innovations. Le rôle des directions est évident. Dans chaque cas présenté ici, les dirigeants affirment s'intéresser à ce que peuvent apporter leurs employés les plus modestes. Comme le disait il y a longtemps déjà Michel Crozier, « écoutez votre secrétaire, pas pour lui faire plaisir, mais parce que vous êtes convaincu qu'elle a quelque chose d'utile à vous apporter ». La culture du mépris hiérarchique et l'arrogance constituent des freins majeurs qui peuvent conduire des dirigeants remarquablement intelligents à des comportements d'amateurs. On l'a vérifié avec les avions renifleurs et des affaires très récentes. Combien de dirigeants ont-ils la culture de l'autocritique d'un Bill Gates ? Celui-ci, reconnaissant qu'il s'était trompé en négligeant un temps Internet, a opéré une brutale volte-face stratégique et demandé qu'on lui explique comment il avait pu se tromper si gravement.

Un huitième point fort en découle. Il ne servirait à rien d'écouter des employés privés d'informations sur l'orientation stratégique de l'entreprise, et de moyens pour apprécier à chaque instant les conséquences globales de leurs décisions personnelles. Des outils à présent peuvent être exploités en ce sens, mais l'essentiel demeure culturel. Benoît Basier s'efforce, à la Corderie Meyer-Sansbœuf, de rendre clairs ses objectifs pour chacun. L'exemple qu'il donne des règlements de sécurité, à respecter non pas par peur des administrations de contrôle, mais pour éviter mort d'homme, apparaîtra banalement modeste à ceux qui sont loin du terrain. Il illustre pourtant une nécessité quotidienne. La formule « donner du sens aux actes de chacun » ne doit pas rester seulement un slogan sympathique. Le principe de subsidiarité en découle.

Damien Thouvenin comme les frères Lippi insistent également, dans leurs secteurs d'activité si différents, sur l'intérêt qu'il y a à donner de l'autonomie à chacun, à faire prendre le plus de décisions par les opérateurs proches des problèmes. C'est aussi la leçon de la Favi. L'enjeu, c'est naturel-

23. Voir la synthèse en français *Comment devenir une entreprise collaborative*, téléchargeable à l'adresse Internet <ftp://ftp.software.ibm.com/software/ft/lotus/LOW14021-FRFR-00V2.pdf>.

24. SOUDOPLATOFF Serge. « L'entreprise 2.0, ou la complétude du modèle Lippi ». *Blog Almatropie*, 12 mars 2009, site Internet <http://blog.almatropie.org/2009/12/lentreprise-2-0-ou-la-complétude-du-modèle-lippi/>.

lement la valorisation de l'intelligence de tous, mais aussi la réactivité. Nous insistons sur la notion de flux, d'interactions à gérer : la valeur d'une organisation se construit et se détruit à chaque instant. Cela implique un management agile, réactif, capable d'assumer des risques face à l'imprévu. Dominique Verlant, directeur général de Favi, traduit cela très concrètement : « Dans ce métier, il faut souvent jouer les pompiers pour répondre à un appel imprévu dans des délais très courts, sinon le marché est perdu. Un actionnaire familial est capable de prendre le risque d'investir si nécessaire, alors qu'un grand groupe classique va hésiter à créer une ligne budgétaire imprévue...²⁵ » Cela pose trois questions sur les processus de prise de décision, la nature plus ou moins patiente de l'actionnariat, et la réalité d'un droit à l'erreur.

Valeur immobilière ou entreprise industrielle

La Corderie Meyer-Sansboeuf serait morte aujourd'hui si Benoît Basier avait cherché un profit immédiat et cédé aux financiers qui préconisaient une valorisation immobilière, et non industrielle. Bernard Quénéhervé, à la tête de Samson²⁶, peut se fixer pour objectif principal l'emploi, parce qu'il ne subit pas la pression de la Bourse et jouit d'un « actionnariat » patient, dont il est d'ailleurs l'un des principaux membres. Le développement territorial à long terme implique de favoriser des actionnariats visant eux aussi le long terme. Comment le faire pratiquement ?

Le droit à l'erreur, qui « est accepté partout à condition de ne pas se tromper », selon le mot de Jean-Jacques Payan, directeur de la recherche chez Renault il y a 20 ans, est la condition nécessaire de l'innovation. Benoît Basier donne l'exemple extrême de la valorisation d'une erreur manuelle. Et le droit à l'erreur est inhérent au toyotisme, aux méthodes agiles et aussi à toute veille prospective. Damien Thouvenin n'hésite pas à expliquer, contre l'opinion générale, que c'est lorsqu'une entreprise n'a plus le droit de se tromper qu'elle doit préserver le droit à l'erreur de ses salariés : « sinon chacun cache ses problèmes et lorsque la direction les découvre, il est trop tard ». Liberté d'expression, écoute, créativité, réactivité, tout cela est lié.

Le neuvième point porte sur les indicateurs de performance. Bernard Quénéhervé rappelle qu'il a fallu renoncer à la rémunération des opérateurs à la pièce pour introduire, dans la société Chaussures Samson, un management valorisant la performance globale. Mais dit-on aux salariés, dans toutes les entreprises et administrations, qu'ils seront jugés non seulement sur leurs résultats individuels mais aussi sur leur contribution aux résultats des autres, et ainsi à la performance collective ? Le mode de rémunération induit des comportements de concurrence brutale, destructifs de valeur globale ou d'émulation compatibles avec les synergies.

25. Cité in PORTNOFF André-Yves et SÉRIEYX Hervé. *Aux actes, citoyens ! Op. cit.*, p. 35.

26. Voir l'article de Bernard Quénéhervé, « Chaussures made in France », en page 52 de ce numéro.

LA PINCE À LINGE MADE IN AUVERGNE

Oui, on peut exporter jusqu'au Japon des cintres et des pinces à linge produits en France. Plus précisément, à Cosne-d'Allier, 2 200 habitants, au cœur du bocage bourbonnais, pas bien loin de Montluçon. Mais ce ne sont plus les articles en bois de la petite entreprise de boissellerie que mon père, Raymond Laguelle, avait créée en 1946. La fabrication en bois a été transférée en Europe de l'Est puis en Chine, même si elle figure toujours au catalogue de Laguelle.

L'activité a été maintenue en France parce que dès les années 1960, Raymond Laguelle, répondant à la mutation rapide du commerce, a investi dans des presses à injecter les matières plastiques. L'entreprise, installée depuis 1969 à Cosne-d'Allier, a développé son outil industriel et acquis une solide maîtrise de la plasturgie. Et depuis les années 1970, elle a élargi sa gamme d'articles de rangement en s'appuyant déjà sur le *design* pour concevoir des formes innovantes tel un crochet tournant. Mais bien injecter du polypropylène, des milliers de sociétés étaient désormais capables de le faire en 2000. Nous nous sommes alors différenciés à nouveau techniquement par l'injection bimatière et cela nous a permis de garder notre compétitivité, de préserver l'emploi de nos 30 salariés, de faire légèrement progresser notre chiffre d'affaires, et de réaliser à l'exportation 17 % de ce chiffre d'affaires en 2002 et 37 % en 2008.

Nous vendons surtout en Europe, mais aussi au Japon, en Nouvelle-Zélande,

aux États-Unis... Depuis 2008, des imitations sont arrivées, principalement de Chine. Notre réponse consiste à nous distinguer par la qualité de la production et celle du service. Nous exploitons notre localisation en France comme un avantage : la proximité et notre maîtrise de l'outil de production nous permettent de livrer des échantillons en trois semaines pour des articles à la demande.

Nous nous appuyons sur notre parc de machines robotisé, et sur une gestion informatisée des commandes et des stocks qui permet de traiter des commandes en 48 heures, mais



D.R.

le facteur essentiel est la compétence de nos collaborateurs, très polyvalents. Notre management des hommes se veut participatif et nous favorisons la polyvalence, le multitâches, bien accepté et recommandé par les médecins du travail, qui renforce la flexibilité de l'entreprise, tout comme l'employabilité des salariés s'ils venaient à nous quitter. Mais leur *turn-over* annuel reste quasi nul.

Il est vital d'être aussi efficace que possible au niveau du travail des hommes et des machines, aussi attractif dans la relation avec les clients distributeurs et pour les clients finaux, alors que la crise économique pèse sur la demande, en particulier celle des pays européens comme la Grande-Bretagne, et que le prix de la matière première, le polypropylène, est passé d'un euro le kilogramme en 2008 à 1,4 euro le kilogramme début 2011.

Jean-Claude Laguelle ¹

1. Président-directeur général de Laguelle et actionnaire principal de l'entreprise.

Cela vaut au plus haut niveau. Un capital patient ne suffit pas à instaurer une démarche de long terme si les cadres supérieurs et dirigeants sont jugés et rémunérés selon des indicateurs de court terme. François Grosse, de Veolia, montre que dans les cas où la planification à moyen terme sert sur-

tout à la communication extérieure et où les *managers* sont jugés selon leurs résultats sur une année glissante, chacun prend les meilleures décisions pour optimiser les profits de l'année fiscale. Mais les résultats cumulés au bout de cinq ans sont bien supérieurs si les mêmes *managers* sont jugés sur leurs résultats sur plusieurs années, et incités à analyser en permanence les conséquences à trois ou cinq ans de leurs décisions, ainsi qu'à prendre certaines décisions sans valeur immédiate, mais préparant le moyen terme. Ce qui implique confiance, prise de risque et esprit entrepreneurial. Voilà qui éclaire des prises de décisions sciemment nocives à terme, dans les années qui ont précédé 2008, que Bertrand Collomb et Michel Drancourt ont résumées par la formule « tant que dure la musique, vous devez danser ²⁷ ».

Des fabriques de compétences

Le dixième point concerne la formation et la recherche. Des stratégies intégrant recherche, innovation et formation ne sont pas réservées seulement à de très grands groupes. Sylvain Breuzard, créateur de Norsys et ancien président national du CJD, milite pour que les PME se dotent de « fabriques de compétences » pour renforcer leur développement et disposer des talents nécessaires malgré l'attractivité des grands groupes comme employeurs. Il a construit pour cela des collaborations avec le monde universitaire et constitué une structure interne de construction de compétences (voir encadré page suivante). Il constate des résultats directs sur l'évolution de ses marchés et de son chiffre d'affaires. Une petite entreprise a des facilités, encore faut-il les exploiter pour transférer rapidement les connaissances produites aux opérationnels du terrain.

François Guignot, délégué général de l'association Comité Richelieu, souligne de son côté le développement récent des conventions CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche). Cette procédure encore insuffisamment connue, mais éprouvée depuis 30 ans, permet à une entreprise (une PME, une fois sur deux) d'accueillir un étudiant qui va y faire sa thèse de doctorat en restant en contact suivi avec son laboratoire d'origine.

Le onzième point porte sur la construction de l'image et donc de l'attractivité de l'entreprise pour ses clients. Il ne suffit pas de produire de la qualité, encore faut-il qu'elle soit perçue et appréciée par le client. Beaucoup d'entreprises travaillent pour un intermédiaire. Il peut être alors utile de se rendre visible par l'utilisateur final. Ainsi les Chaussures Samson ne vendent-elles pas en ligne au grand public, pour ne pas court-circuiter leurs acheteurs, mais elles montrent leur gamme sur Internet, ce qui suscite une demande des clients finaux auprès du réseau de distribution. Il en va de même pour Laguella. La Corderie Meyer-Sansboeuf a pris une initiative, en apparence banale, en imprimant son logo sur les emballages de ses bobines. Elle a ren-

27. COLLOMB Bertrand, DRANCOURT Michel. *Plaidoyer pour l'entreprise*. Paris : François Bourin Éditeur (Société), 2010, 321 p. (analysé dans *Futuribles*, n° 372, mars 2011, pp. 53-59).

NORSYS : UNE UNIVERSITÉ DANS UNE PME

Norsys, SSII (société de services en ingénierie informatique) lilloise de 230 employés, fondée en 1994 par Sylvain Breuzard, son président, a constitué son université interne en 2002. Il s'agit d'une structure de recherche et de transmission des compétences dotée d'un budget correspondant actuellement à 5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Plus de 80 % des salariés suivent, chaque année, au moins une formation, avec une moyenne de 5,4 jours de formation par personne en 2010. Les résultats sont probants : malgré la crise économique, 2009 et 2010 révèlent une croissance de 8 % entièrement générée par de nouvelles offres issues des investissements effectués dans l'université depuis 2006. De nouvelles architectures développées pour la téléphonie mobile permettent de répondre à la forte préoccupation de la distribution, désireuse de trouver de nouveaux relais de croissance par le

m-commerce (achats en situation de mobilité). L'université a diffusé dans Norsys les compétences issues de ses recherches à un groupe d'ingénieurs qui a ainsi pu saisir l'opportunité offerte par ce nouveau marché.

Des résultats qui incitent Sylvain Breuzard à continuer sur cette voie : « après notre "école *easymakers*" centrée sur les compétences relationnelles, nous créons une "école santé / social" pour les consultants intervenant dans ce secteur d'activité et une "école du *manager*" pour accompagner notre croissance avec un management basé sur la transmission de pratiques incarnant nos valeurs. Norsys ouvrira sans doute à Marrakech une école complémentaire aux formations bac + 5. » La société, qui a une agence à Marrakech, a créé une fondation agissant en France et au Maroc.

A.-Y.P.

forcé ainsi sa position vis-à-vis des services achats de ses clients directs. Pour beaucoup d'entreprises, il est vital de connaître les clients de ses clients, de renforcer leur attractivité, mais aussi de mieux connaître les attentes des utilisateurs, d'anticiper des évolutions de la demande, de cesser d'être un simple sous-traitant en acquérant une force de proposition.

L'attente du client définit notre métier

Le douzième et dernier point concerne la définition du métier de l'entreprise. Dans une période de progrès technique rapide, il est dangereux de croire que les clients achètent un savoir technologique. L'exemple évident est celui de Kodak, qui croyait vendre des procédés chimiques alors que le client ne souhaitait que conserver des images de sa vie, d'où le passage rapide au numérique. Plus que jamais, il devient stratégique d'assimiler que l'on achète toujours un service, une satisfaction, de l'immatériel, que celui-ci ait ou non un support matériel.

Beaucoup d'entreprises industrielles l'ont compris et mettent en avant non plus l'objet qu'ils produisent, mais le service que celui-ci apporte à l'utilisateur. Jean-Bruno Guerra, conseil en développement dans le groupe BPI (spécialisé en stratégies de changement), explique le redressement specta-

culaire de la petite entreprise alsacienne Sart von Rohr par le fait qu'elle vend désormais la garantie de performances plus que des vanes ou des détenteurs. Un sauvetage spectaculaire que celui de cette PME reprise en 2005 à des fonds de pension par son directeur, Érick Braquet, qui exige que 30 % des actions soient réservées au personnel ²⁸. Lorsque 60 % du carnet de commandes s'efface fin 2008, il réunit tout le monde, annonce une année terrible et promet que personne ne partira. L'année 2009 s'achève avec une progression de 4 % du chiffre d'affaires dans un marché en chute de 20 %. Les effectifs sont passés de 48 à 80 employés entre 2007 et 2010, le chiffre d'affaires de 6,8 à 9,5 millions d'euros, avec 0,4 million de résultat net.

Près d'Angers, le groupe CMI — 80 millions d'euros de chiffre d'affaires et 200 personnes —, spécialiste en chaudronnerie industrielle, réalise classiquement des installations selon les plans fournis par le client mais propose souvent de concevoir lui-même, en fonction des besoins exprimés, l'ensemble qu'il livre. Il garantit alors l'obtention des performances demandées. CMI a été fondé en 1978 par des Compagnons du devoir. De grandes entreprises comme Air liquide vendent aussi une garantie de performance.

Préconiser de ne pas rester marié à la technique qui a été le socle du développement épouvante souvent les entrepreneurs, notamment s'ils sont des fournisseurs. Un cas d'école demeure celui de la PME mayennaise, MPO, qui ne fabriquait en 1981 que des disques en vinyle et des cassettes audio, et qui a eu l'audace salvatrice d'innover pour devenir le premier presseur privé européen de disques compacts puis de DVD (*Digital Video Discs*), sauvant et multipliant ensuite l'emploi.

Les grands groupes ont plus d'inertie, mais si IBM est encore là aujourd'hui, c'est qu'il a su passer d'un groupe axé pour deux tiers sur les matériels informatiques, en 1990, à une entreprise consacrant les deux tiers de son personnel aux services. Luc De Bradandere, associé au Boston Consulting Group, note que Philips a mis sa technicité au service du marché de la santé et du bien-être, des couveuses pour prématurés à l'aide aux personnes âgées à domicile, et que ce redéploiement a peut-être sauvé son avenir ²⁹. Philosophe d'entreprise, Luc De Bradandere recommande de « sortir de son cadre » pour innover et construire son avenir. Ce qui correspond à la posture du prospectiviste préconisant de changer littéralement de point de vue.

Les exemples d'Air liquide, IBM, Philips, sont là pour rappeler que contrairement à un discours fréquent, les grands groupes ne sont pas condamnés à l'inertie et l'absence d'innovation. Il n'y a pas de fatalité, seulement parfois défaut de vision et de volonté. D'autre part, ces différentes démarches, construction de l'image, de la compétence, définition du métier, peuvent s'imbriquer et se renforcer. C'est ce que vit le groupe Serda (voir encadré ci-

28. BOURGINE Jérôme. « Érick Braquet, l'homme au moral d'acier ». *Jeune Dirigeant*, n° 92, janvier 2011, pp. 18-19.

29. DE BRABANDERE Luc. *Petite philosophie des grandes trouvailles*. Paris : Eyrolles, 2010 ; *Pensée magique, pensée logique. Petite philosophie de la créativité*. Paris : Le Pommier, 2008.

FORMATION, RECHERCHE ET COMMUNICATION : MÊME COMBAT

Serda est un groupe spécialisé dans la gestion de l'information et des documents, il édite la revue *Archimag*. Les cofondateurs, Louise Guerre et Pierre Fuzeau, ont ressenti le besoin il y a quelques années de définir plus clairement leur métier. Un travail avec une agence de communication et avec le personnel a fait émerger deux mots : mémoire et savoir, qui ont semblé, aux yeux de tous, fédérer l'ensemble des activités de formation, conseil, information du groupe. D'où la curiosité de monter une manifestation avec l'université Paris IV-La Sorbonne : les colloques de la mémoire et du savoir¹, et notamment avec le philosophe Jean-Michel Besnier.

Une opération qui tient à la fois de la formation interne, de la fécondation avec des chercheurs, des étudiants et des professionnels de différents do-

maines, et de la construction d'image. Un défi aussi de rapprocher deux mondes qui s'ignorent : le monde universitaire et les petites et moyennes entreprises. Des clients sont venus au groupe, qui n'auraient sans doute jamais pris le chemin de la Serda sans le détour par les colloques. Et ceux-ci, comme l'organisation d'un prix récompensant les trois meilleures thèses et *masters* sur « mémoire et savoir à l'ère numérique », constituent un système cohérent avec l'activité d'études et recherche du groupe.

Serda a été fondé en 1985 par Louise Guerre, sociologue et géographe, et Pierre Fuzeau, diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales. L'entreprise réalise trois millions d'euros de chiffre d'affaires et réunit 35 collaborateurs.

A.-Y.P.

1. Site Internet <http://serda.com/fr/serda-information-connaissance-archives-electronique-records-management-veille/serdalab/les-colloques-de-la-memoire-et-du-savoir.html>.

dessus) qui se sent renforcé dans sa démarche par ce que d'autres considéreraient, dans une vision de court terme, comme une diversion par rapport à la gestion des affaires. Le cas de Serda, qui vit la transformation de nombre de métiers par l'arrivée du numérique, est là pour nous rappeler les très nombreuses questions que cette mutation pose aux entreprises. Dans tous les secteurs, et à tous les niveaux des filières économiques, de la recherche, la conception à la distribution, le numérique et Internet suscitent des façons de faire alternatives, et introduisent à la fois des risques de désintermédiation, et des opportunités d'innovation et de différenciation.

L'erreur serait de ne voir là qu'un problème technique. On y est incité par la confusion fréquente en France entre révolution de l'immatériel et révolution numérique. Certes, les tuyaux numériques véhiculent de l'immatériel, mais celui-ci ne se réduit pas au langage et aux vecteurs numériques. Justement, comme le reconnaît IBM, ce qui fait accepter ou rejeter les outils numériques de communication, partage, collaboration, ce sont des facteurs culturels.

Tous les exemples que nous avons évoqués dans ce dossier confirment que la vision, les valeurs et la volonté des dirigeants, de l'ensemble des ac-

LES JEUNES DIRIGEANTS ET L'INNOVATION

Ce n'est ni par hasard ni par complaisance que plusieurs des entrepreneurs présents dans ce dossier sont des membres du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) ou même d'anciens présidents nationaux comme Louise Guerre et Sylvain Breuzard. Le CJD affiche, depuis sa création en 1938, un socle de valeurs qui s'est assez étonnamment transmis de génération en génération.

Comme visions et valeurs sont déterminantes dans les options d'une organisation, en particulier dans le choix entre une stratégie de court terme et une stratégie de long terme, il est naturel que des entreprises de la mouvance CJD offrent des exemples intéressants pour vérifier les conséquences d'un tel choix. Ce qui est nouveau,

c'est l'intérêt des PME du CJD pour l'innovation, qui ne sautait pas aux yeux il y a 10 ou 20 ans. En juillet 2003, déjà, un changement d'attitude significatif d'une dynamique des petites entreprises françaises était illustré par un numéro de la *Revue du CJD* consacré à l'innovation.

Ce mensuel, devenu *Jeune Dirigeant* avec une version numérique, a pour rédacteur en chef Bruno Tilliette, co-auteur de plusieurs ouvrages avec Michel Crozier. Son numéro de janvier 2011 traite, avec force exemples, de « l'innovation à tous les étages » vue des PME et replacée dans le cadre d'une « performance globale » de l'entreprise « au service de la vie »¹.

A.-Y.P.

1. *Jeune Dirigeant*, n° 92, janvier 2011, site Internet www.jeune-dirigeant.fr.

teurs, sont les facteurs déterminants du développement. Si le prix des matières premières est un facteur très influent, son incidence finale dépend, comme on le voit dans ces exemples, de la façon dont sont mises en œuvre les différentes ressources immatérielles, essentiellement humaines. N'ayons pas peur des mots, nous vivons bien une révolution de l'immatériel. Beaucoup ont l'impression de plonger dans le confus, dans le flou, le pas très sérieux quand ce mot « immatériel », de surcroît peu traduisible en anglais sauf par l'approximation *intangibile*, est invoqué. Mais après tout, « prospective » n'est pas beaucoup plus facile à traduire et sa pratique n'en demeure pas moins éclairante. Notre fil conducteur, dans l'identification des bonnes pratiques, sera donc d'intégrer cette nécessaire dimension immatérielle dans une observation rigoureuse des acteurs confrontés aux réalités du terrain. Les entrepreneurs à qui nous donnons la parole dans ce dossier nous montrent le chemin : ce sont eux, les vrais acteurs de cette révolution de l'intelligence qu'il nous faut réussir.

La chaussure made in France

PAR BERNARD QUÉNÉHERVÉ ¹

Oui, il est possible d'être compétitif sur le marché mondial en fabriquant des chaussures en France, même pour une société née en 1929. Samson, spécialisé dans la chaussure de confort pour femme depuis les années 1960, se maintient comme *leader* français dans le moyen de gamme et développe sa position à l'international.

Évidemment, cela implique d'avoir beaucoup changé et de continuer à le faire. Quand j'ai pris la tête de la société, en 1991, 130 salariés produisaient sur place 1 200 paires par jour. Aujourd'hui, une partie du travail amont a été sous-traitée à la filiale tunisienne, mais nous avons développé l'emploi avec 180 salariés, dont 150 en fabrication, à Saint-Léger-sous-Cholet, et plus que doublé notre production, 2 500 paires par jour, 500 000 par an.

Nous sommes toujours restés dans le vert, malgré la crise qui a divisé par plus que deux les résultats, mal-

gré la pression des Chinois devenus très présents sur le marché et dont les grosses commandes font monter le prix du cuir, notre principale matière première. L'équation de base est simple : nos coûts directs se répartissent en France pour moitié entre matière et main-d'œuvre, alors qu'en Asie on est plutôt à 95 % pour la matière et 5 % pour le travail. Nous devons donc valoriser au maximum le travail sur les 150 opérations nécessaires à la naissance d'une chaussure.



D.R.

La découpe du cuir et la piqure représentent 50 % des coûts de main-d'œuvre. Elles permettent d'obtenir les tiges, partie supérieure de la chaussure qui enveloppe le pied. Le cuir et le fil sont envoyés après contrôle d'ici à notre usine tunisienne. Huit jours plus tard, les tiges arrivent à Saint-Léger où interviennent le montage et l'ensemble des opérations les plus longues, les plus importantes, correspondant à 50 % des coûts de main-d'œuvre ; 20 % des tiges sont

1. Actionnaire principal et président-directeur général de Samson.

LE DIRIGEANT : BERNARD QUÉNÉHERVÉ

Bernard Quénéhérvé, qui dirige Samson ainsi que sa *holding* Ombelle Finance, est ingénieur ECAM (École catholique d'arts et métiers, Lyon) et a assumé auparavant la direction d'une filiale du groupe américain Cummins, en Bretagne, après avoir commencé sa carrière à Paris chez SKF dans la division automobile.

cependant produites ici, et nous n'allons pas réduire cette proportion car cela nous permet de maintenir notre savoir-faire et assure notre réactivité, les réassorts urgents et les petites séries étant réalisés ici en profitant de notre proximité.

Croissance par l'exportation

Cette délocalisation partielle nous a permis de recentrer sur le montage le personnel choletais, sans licenciements, grâce à notre croissance. Celle-ci est portée par le développement de nos exportations, nulles encore il y a six ans, 18 % de notre chiffre d'affaires en 2010, 30 % espérons-nous dans cinq ans. Nous avons embauché un responsable de l'exportation et nous avons à présent 400 clients distributeurs dans le monde, en plus de nos 1 500 distributeurs dans l'Hexagone. Nous avons effectué une percée il y a trois ans en Russie, notre principal débouché hors de France ; nous y avons trouvé un importateur sérieux qui distribue vers 400 négociants. Nos chaussures conviennent bien aux attentes du public russe

qui représente un très vaste potentiel de développement.

Depuis un an, nous nous développons bien au Japon. Naturellement, pour exporter, il faut vendre l'image du *made in France*. Pourquoi des Japonais achèteraient-ils en France des chaussures chinoises ? Aussi est-il indispensable de maintenir notre attractivité par la qualité de notre conception.

Nous avons un bureau d'étude intégré, récemment renforcé par l'embauche d'un styliste supplémentaire. Mais la qualité se construit par l'ensemble des opérations amont et aval. Quand je suis arrivé dans l'entreprise, en 1991, on rétribuait encore les employés à la pièce. C'était contre-productif et j'ai introduit des critères qualitatifs. Le travail, dans ce métier, était marqué par une individualisation forcenée, induite par les récompenses au rendement, ce qui ne faisait qu'occulter la performance globale. L'intéressement aux résultats mis en place avec le passage aux 35 heures est axé sur celle-ci. Le PEE (plan d'épargne entreprise), apprécié par les salariés, comporte trois indicateurs : la productivité, la qualité interne et externe mesurées notamment par les taux de retour, le service au client qui correspond en particulier à notre capacité à livrer à l'heure.

C'est aussi pour mobiliser le personnel autour d'un objectif partagé de qualité que nous avons cherché à obtenir la certification ISO 9001 (délivrée par l'International Organization for Standardization), une nouveauté à l'époque dans la profession, et nous sommes certifiés depuis 2000. Nous avons développé un effort de formation important à tous les niveaux, et surtout dans les ate-

SAMSON

La société Samson compte 180 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros environ, dont 17 % à l'export (en 2010). Siège et usine se trouvent à Saint-Léger-sous-Cholet (Maine-et-Loire). Samson possède une filiale à 72 % en Tunisie.

Site Internet www.chaussures-samson.fr.

liers de production, pour créer le plus de polyvalence possible. C'est précieux pour faire face aux fluctuations des charges de travail, notamment dans la conjoncture actuelle. Plutôt que mettre en place des boîtes à idées, nous valorisons un dialogue direct avec les salariés et des réunions périodiques.

Ce dialogue nous a permis de sensibiliser nos salariés aux enjeux du développement durable, objectifs qui supposent la participation active de tous. Nous avons mis en place des groupes de travail — dans lesquels nos employés sont extrêmement impliqués — pour rendre notre usine non polluante. Nous avons eu la chance de bénéficier du programme Écofaire, organisé par le conseil régional des Pays de la Loire et l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Nous mettons en place une filière de conception et production de chaussures, respectueuse de l'environnement, depuis nos fournisseurs de matières premières jusqu'au bout de la chaîne, avec la contrainte de ne pas accroître les coûts. Le respect de l'écologie deviendra un jour un atout de différenciation.

Le personnel s'est impliqué bénévolement et des résultats sont dé-

jà là. Grâce à la vigilance de chacun et à quelques procédures nouvelles, nous avons obtenu une réduction de la consommation d'énergie de 20 % et nous avons, depuis 2006, diminué d'un tiers la consommation de papier. Nous utilisons des colles à eau et un bassin de 139 mètres cubes a été installé pour récupérer les eaux de pluie. Nous pensons réduire ainsi de moitié notre consommation annuelle d'eau. De plus, les économies d'eau, de papier et d'énergie qu'ils font dans l'entreprise, nos salariés les reproduisent le soir chez eux.

Actionnariat patient

Nous avons un management social et coopératif, des salariés pour la plupart issus du terroir et attachés au maintien d'une activité dans le Choletais. Notre souci majeur est de préserver l'emploi, voire de continuer à le développer. Notre chance est d'avoir un actionnariat patient.

Il y a quelques années, nous avons échappé au désastre. Le groupe Pindière, qui nous avait racheté comme une dizaine d'autres entreprises autour de Cholet, avait eu sa période de gloire lorsqu'il fabriquait sept millions de paires de chaussures au milieu des années 1990, employant au total 1 800 personnes et réalisant près de 900 millions de francs (137 millions d'euros) de chiffre d'affaires. Mais en 2003, nous étions la seule société bénéficiaire du groupe Pindière et sa direction de l'époque voulait céder Samson pour retrouver de la trésorerie.

Les actionnaires ont compris que le groupe allait à sa perte et ils

ont décidé de m'en confier la direction générale afin de sauver ce qui pouvait l'être. Nous n'avons pas pu garder les filiales déficitaires. Certains anciens actionnaires du groupe sont ensuite partis en cédant leurs parts à huit cadres de Samson et moi-même, nous permettant maintenant de contrôler 37 % d'Ombelle Finance, nouveau nom de la structure financière (en remplacement du groupe Pindière) à laquelle appartient toujours Samson. Un industriel tunisien, un ancien dirigeant de la famille fondatrice du défunt groupe Pindière, ainsi que d'anciens cadres, se partagent le reste. Nous ne sommes pas cotés en Bourse et nous n'avons pas distribué de dividendes depuis 2000. En revanche, la moitié des résultats de Samson sert encore aujourd'hui à rembourser aux banques la dette de l'ancien groupe. Il a fallu accepter ce handicap en 2003 pour assurer notre survie. C'était le prix de notre indépendance !

Nous sommes prudents, dans la conjoncture actuelle, et nous restons très vigilants, car sur le prix d'une chaussure au départ usine de 40 euros, notre marge n'est que d'un ou deux euros, et nous ne pouvons augmenter les prix que très modérément afin de ne pas dépasser la barre symbolique et psychologique des 99 euros pour le consommateur. Nous restons donc rigoureux et poursuivons nos efforts de progrès.

Je suis optimiste pour l'avenir, persuadé que dans les prochaines années on parlera de relocalisation. L'explosion du marché chinois obligera nos principaux concurrents à se soucier plus de leur marché interne. D'autant que les coûts de fabrication en Chine augmentent de 10 % à 15 % par an, sans parler du transport. Une chaussure est un produit léger qui prend beaucoup de volume. Les souliers importés de Chine coûteront un jour plus cher en transport qu'en production. Le *made in France* a de l'avenir ! ■

Coopérer en faveur des bio-industries

PAR DANIEL THOMAS, AVEC ANDRÉ-YVES PORTNOFF ¹

L'une des vocations évidentes des pôles de compétitivité est de favoriser les rencontres entre recherche publique et entreprises. Mais les coopérations, sur un plan d'égalité, entre entreprises de tailles comparables, sont elles aussi essentielles pour construire des synergies et créer ensemble plus de valeur. Un groupe de sociétés de quelques milliers d'employés, mais souvent à vocation internationale, est en train d'en faire la démonstration dans le cadre du pôle de compétitivité IAR, Industries et agro-ressources ².

Ces ETI (entreprises de taille intermédiaire) prouvent en plus que des situations de concurrence et des différences de statut, certaines étant des coopératives agricoles, d'autres des entreprises familiales, n'empêchent pas de trouver profit à me-

ner ensemble des actions d'innovation ambitieuses. Onze acteurs scientifiques, industriels et financiers membres du pôle IAR se sont associés dans le programme Futurool. Aucun d'entre eux n'aurait pu lancer seul une telle action.

L'objectif direct est de mettre au point la production d'éthanol de deuxième génération, c'est-à-dire obtenu à partir de lignocellulose issue de plantes entières, de coproduits agricoles et forestiers, de résidus ou d'autre biomasse, ce qui élimine la concurrence entre production

de bioéthanol et filières alimentaires. La cellulose est le principal constituant structurel des parois végétales, cette molécule est donc très abondante dans le monde. Encore faut-il mettre au point des technologies d'extraction de la cel-



1. Daniel Thomas est professeur à l'Université technologique de Compiègne (UTC) et président du pôle de compétitivité à vocation mondiale « Industries et agro-ressources » (IAR), membre de l'Académie des technologies et président de l'Agence régionale d'innovation Picardie ; André-Yves Portnoff est directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles, consultant en prospective et management du changement, et membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles*.

2. Site Internet www.iar-pole.com/fr.

FUTUROL : DU BIOÉTHANOL DE DEUXIÈME GÉNÉRATION

Le projet Futurol a été lancé en 2008 avec un budget de 76,4 millions d'euros sur huit ans. Les pouvoirs publics apportent 30 millions d'euros, le complément venant des entreprises partenaires. Celles-ci se sont réunies dans la société Procecthol 2G, avec des organismes de recherche, l'IFP (Institut français du pétrole), l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), l'ONF (Office national des forêts) et une banque mutualiste, le Crédit Agricole du Nord-Est.

Les exploitants agricoles y sont représentés par la Confédération générale des betteraviers (CGB) et par des entreprises coopératives, Champagne Céréales, Tereos, ainsi que la société financière de capital-investissement, spécialisée en agro-alimentaire et agro-industrie, Unigrains, créée par des céréaliers, et la structure de recherche collective des agriculteurs de Champagne-Ardenne ARD (Agro-industrie, recherches et développements). Les autres entreprises sont le groupe Total et Lesaffre, entreprise familiale fondée en 1853 (*leader* mondial dans le domaine des levures).

D.T., A.-Y.P.

Site Internet <http://projet-futurol.com>.

lulose, sélectionner des enzymes et des levures, ainsi que des procédés d'hydrolyse et de fermentation bien adaptés des points de vue industriel, économique et écologique.

Un pilote de 180 000 litres par an a été réalisé en 2010 ; l'installation prototype, d'une capacité 20 fois supérieure, en cours de réalisation, devrait fonctionner en 2015. Une unité de démonstration industrielle de 180 millions de litres d'éthanol serait en place dès 2016. Il s'agira alors de décider si la démonstration est concluante et si les partenaires investissent pour aller plus loin. On sait déjà qu'une unité de bio-éthanol de deuxième génération ne coûtera pas beaucoup plus, recherche mis à part, qu'une unité classique : autour de 300 millions d'euros ; mais elle apportera un bilan énergétique et d'émission de CO₂ bien plus satisfaisant.

Au-delà des biocarburants, l'enjeu est de produire industriellement par voie biologique, d'ici 2020, des « molécules plates-formes », c'est-à-dire constituant des étapes vers la synthèse d'autres molécules très diverses. Cette réalisation est déjà en cours pour l'acide succinique. Cela permettrait de fabriquer toute une série de produits de base sans devoir passer par la chimie des dérivés du pétrole. L'intérêt n'est pas seulement d'anticiper des contraintes écologiques, voire géopolitiques, liées au pétrole, mais également de respecter les normes sanitaires.

La réglementation REACH sur l'autorisation et les restrictions des substances chimiques³, entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007, impose à beaucoup de produits courants des teneurs en molécules toxiques ou supposées telles, comme certains phtalates ou le formol, nettement

3. REACH : *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals* (Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des produits chimiques).

inférieures à celles présentes dans nombre de dérivés de la pétrochimie. Or, par voie biochimique à partir de biomasse, on peut obtenir des produits plus propres respectant les nouvelles normes. La perspective de participer au développement de filières de production qui remplaceraient à terme celles, classiques, basées sur la pétrochimie, a de quoi inciter à des alliances nouvelles, même entre sociétés jusque-là en concurrence directe.

Mais ce qui a été certainement décisif dans Futurol et d'autres projets, c'est que les patrons des entreprises concernées se rencontrant dans le cadre du pôle ont pu établir des relations personnelles et s'apprécier. C'est seulement ensuite que les directions techniques ou scientifiques ont pu commencer à collaborer réellement et sereinement.

Des temps différents de ceux des spéculations

Le principe de collaboration est d'ailleurs nécessaire pour construire à partir des biomasses un système de production très différent de celui que nous connaissons. Actuellement, l'industrie chimique classique achète les produits pétroliers de base n'importe où dans le monde, là où l'offre est la moins chère, en fonction des fluctuations des cours. C'est un tout autre écosystème qui relierait des exploitants agricoles ou forestiers de territoires précis à des industriels, par des accords d'approvisionnement pluriannuels. Les matières premières végétales impliquent des temps différents de ceux des spéculations et une gestion des sols dans la durée permettrait des arbitrages dans l'exploita-

tion de la biomasse respectant la biodiversité. C'est pourquoi il est important que parmi les partenaires du projet Futurol réunis dans une structure commune, Procethol 2G, figurent non seulement des organismes de recherche, des industriels comme Total ou des sociétés familiales comme Lesaffre, mais aussi des exploitants agricoles au travers de la Confédération générale des betteraviers, d'une structure de recherche comme Agro-industrie, recherches et développements (ARD) et de coopératives.

Un nouvel esprit permet la coopération, au sein du pôle IAR, de deux entreprises directement concurrentes pour la production d'acide succinique. Roquette, entreprise familiale qui travaille depuis 2008 sur le sujet avec le néerlandais Royal DSM N.V., vient d'annoncer la création, avec son partenaire, d'une coentreprise, Reverdia V.o.f., tandis que la coopérative Champagne Céréales a utilisé la plate-forme de démonstration de faisabilité BRI (Bioraffinerie recherches et innovations) du pôle pour mettre au point la première bioproduction industrielle d'acide succinique par fermentation de sucre ou de céréales. Le statut de coopérative de Champagne Céréales n'est pas indifférent : l'entreprise considère que si elle avait été cotée en Bourse, elle n'aurait pu investir 21 millions d'euros dans ce programme.

Autre coopération réussie, la construction de la plus grande usine de trituration oléagineuse d'Europe en 2009, près de Nogent-sur-Seine, par Sofiprotéol, une coopérative réalisant plus de sept milliards d'euros de chiffre d'affaires, propriétaire de Lesieur en lien avec la société familiale Soufflet, quelque

quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires. Une dynamique de coopération permet à des acteurs de taille moyenne, dans le secteur des agro-ressources, de consolider leur pré-

sence internationale, à un moment où des révolutions technologiques impliquent des investissements considérables pour rester dans la course. ■

CALENDRIER DES FORMATIONS

VEILLE • PROSPECTIVE • STRATÉGIE • TERRITOIRES

FUTURIBLES INTERNATIONAL

► Introduction à la veille et à la démarche prospective

Animé par Hugues de Jouvenel

Mardi 10 mai 2011 • Prix : 956,80 euros TTC*

► La prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ?

Animé par Isabelle de Boismenu, Stéphane Cordobes, François de Jouvenel, Hugues de Jouvenel, Véronique Lamblin, Pierre-Jean Lorens et Jean-Loup Molin

Judi 19 et vendredi 20 mai 2011 • Prix : 1 435,20 euros TTC*

► Atelier de construction de scénarios contrastés

Animé par Véronique Lamblin et François de Jouvenel

Judi 9 juin 2011 et vendredi 10 juin matin • Prix : 1 136,20 euros TTC*

► Méthodes et outils de la prospective stratégique

Animé par Nathalie Bassaler, François Bourse, Hugues de Jouvenel et Jacques Lesourne

Judi 16 et vendredi 17 juin 2011 • Prix : 1 435,20 euros TTC*

► Stratégies urbaines

Animé par Soizick Angomard, Julien Damon, Jean Haëntjens, Hugues de Jouvenel, Véronique Lamblin, Paul Lecroart et Pierre Tridon

Judi 29 et vendredi 30 septembre 2011 • Prix : 1 435,20 euros TTC*

À photocopier et à retourner à Futuribles International, 47 rue de Babylone - F-75007 Paris
Tél. 33 (0)1 53 63 37 71 - Fax 33 (0)1 42 22 65 54 - croels@futuribles.com - www.futuribles.com

Je souhaite recevoir gratuitement le programme des formations

Je m'inscris au(x) formation(s)

Nom - Prénom

Fonction - Organisation

Adresse

Code postal Ville/pays

Tél. Fax E-mail

Règlement : Chèque à l'ordre de Futuribles International Au reçu d'une facture

* Remise de 10 % pour inscription multiple dès la deuxième participation ; dispense des frais de participation pour les membres partenaires de Futuribles International et remise de 50 % pour les membres associés (valable pour une personne par session de formation).

L'agilité au service de la compétitivité

PAR DAMIEN THOUVENIN ¹

Innover, c'est aussi s'organiser afin de mieux travailler ensemble. Pour nous, l'adoption des méthodes dites agiles a été décisive. Alors que la majorité des projets de logiciels dans le monde avortent avant d'aboutir, ces méthodes conduisent, en moyenne, à 70 % de réussite dans la construction de programmes informatiques lorsqu'elles sont mises en œuvre par une équipe travaillant dans la même pièce et pas très loin des clients. La rencontre en 2006 avec les méthodes agiles a été décisive pour CLT Services, entreprise de logiciels sur mesure que Ludovic Charlot et moi avons fondée deux ans plus tôt. Nous avons adhéré à l'Agile Alliance ², communauté de 6 000 membres dans le monde,

car on n'innove pas en restant dans son coin, et nous avons commencé à recruter.

Le développement agile a été défini par un manifeste ³ signé en 2001 par 17 personnalités du logiciel, dont l'inventeur du *wiki* ⁴. Cette approche, et en particulier la méthode Scrum ⁵ que nous avons adoptée, relève à la fois du management participatif et d'une vision globale de la complexité des situations à gérer. On parle d'approche holiste et heuristique à la fois.

Présenté ainsi, cela peut sembler très abstrait, mais c'est surtout très efficace. Concrètement cela veut dire : d'une part, conserver en permanence une approche globale, penser le problème de bout en bout en évitant de se focaliser uniquement sur son segment technologique (c'est la partie holiste) et, d'autre



D.R.

1. Président de la société CLT Services, créée avec Ludovic Charlot, son directeur général.
2. Site Internet www.agilealliance.org.
3. *Manifesto for Agile Software Development*, site Internet <http://agilemanifesto.org>.
4. Site Web collaboratif (NDLR).
5. En informatique et plus particulièrement en génie logiciel, Scrum est une méthode agile dédiée à la gestion de projets, dont l'objectif est d'améliorer la productivité des équipes auparavant ralenties par des méthodologies plus lourdes.

LE DIRIGEANT : DAMIEN THOUVENIN

Damien Thouvenin s'est passionné pour l'informatique dès l'enfance. Après une adolescence de *hacker*, attiré par la recherche en sciences cognitives, il opte pour le concret, devient ingénieur en génie logiciel et s'engage dans le monde de l'entreprise au milieu des années 1990.

Huit ans et deux éditeurs de logiciels plus tard, il crée CLT Services avec Ludovic Charlot, sur une opportunité, le dépôt de bilan de leur employeur. Cette aventure est devenu leur projet de vie.

part, fonctionner par itérations et en découvrant ou en inventant la solution au fur et à mesure des apprentissages permis par les cycles courts (c'est le côté heuristique de la chose). Depuis que nous avons accompli ce changement, tous les projets de CLT ont été livrés à l'heure et sont partis en production chez les clients. Voici quelques éléments de fonctionnement.

Nous segmentons le travail en cycles de deux semaines seulement, ce qui permet d'explorer des hypothèses plus innovantes, d'en vérifier l'intérêt et de procéder par petits pas et corrections de trajectoire. Nous avons instauré un premier cycle d'itérations en lancement de projet, qui permet de préciser les fonctionnalités vraiment utiles, de faire connaissance, d'établir le budget ou de se désengager ; dans ce cas, ce premier cycle est non facturé. L'équipe chargée d'un projet est animée par un orchestrateur, sans autorité hiérarchique, garant de la méthode. L'équipe, qui fait, de-

bout, un point quotidien en 15 minutes, s'engage à livrer les contenus selon un échéancier « soutenable à long terme » ce qui évite le travail sous *stress* pour rattraper des retards initiaux. Certaines parties délicates sont confiées à deux développeurs au lieu d'un seul, ce qui se révèle profitable car cela permet plus de créativité et réparti, donc sècurise, les compétences.

Tout cela ne nous a pas empêchés d'être bousculés par la crise. Nous étions devenus une entreprise de 17 personnes en 2009, avec un carnet de commandes confortable de sept mois en début d'année et une visibilité sur plus d'un an. En juin 2009, le carnet avait fondu de moitié ; un mois plus tard, il n'y avait plus rien. Nous avons profité de ce contexte pour améliorer encore notre organisation et nous renforcer. Aujourd'hui, nous sommes toujours 17, les commandes sont reparties, mais nous travaillons autrement et cette agilité nous permet de répondre aux nouvelles exigences de notre marché : prix resserrés et délais raccourcis. Par ailleurs, nous avons une nouvelle offre qui assurera d'ici deux ans près de la moitié de notre chiffre d'affaires : nous installons chez nos clients nos méthodes de travail.

Équipe autogérée

Avant, nous constituions une équipe par projet. Il est apparu qu'une équipe de cinq personnes ayant l'habitude de travailler ensemble est plus efficace que huit personnes rassemblées provisoirement sur un projet donné. Les salariés libérés s'emploient à d'autres tâches, chez les clients en particu-

CLT SERVICES

Après un parcours en SSII (société de services en ingénierie informatique) puis chez un éditeur de solutions informatiques pour l'agro-alimentaire, Ludovic Charlot et Damien Thouvenin ont créé CLT Services en 2004. La société a commencé à croître en 2006 et s'est installée au cœur de Paris l'année suivante.

Les effectifs et le chiffre d'affaires ont doublé en 2008, avant le coup d'arrêt de la crise en 2009. Fin 2010, les effectifs, 17 personnes, sont identiques au niveau d'avant la crise, le chiffre d'affaires a augmenté et l'entreprise prévoit une croissance forte du chiffre d'affaires et des effectifs en 2011.

Site Internet www.clt-services.com.

lier. La relation client est déléguée à l'équipe, qui s'autogère, identifie elle-même et résout les problèmes, mène plusieurs projets de front tant qu'elle estime en avoir les possibilités. Si la charge de travail le demande, on créera une deuxième équipe à côté de l'actuelle, stable elle aussi.

Chaque cycle de travail, un *sprint* dans notre jargon, démarre un lundi et doit s'achever le vendredi de la deuxième semaine. Nous avons modifié le rythme pour le rendre plus soutenable. Le projet de chaque cycle doit être terminé le mercredi de la seconde semaine. Le jeudi matin, l'équipe prend directement contact avec le client et obtient un retour immédiat. Elle se sent valorisée si celui-ci est positif. Sinon, elle réagit aussitôt. Le jeudi après-midi est réservé à une rétrospective critique. Toujours entre eux, sans

présence de la direction de CLT, les cinq programmeurs armés de *post-it* sortent déguster une glace au café du coin et en deux heures, ils progressent beaucoup, tirent les conclusions du dernier *sprint*, identifient des pratiques à codifier et transformer en *standards*, des points à corriger, des sujets nouveaux à examiner. Ils décident de lancer, lors du cycle suivant, des expérimentations, trois au maximum ; ils s'abstiendront de modifier quoi que ce soit sur un sujet donné durant au moins trois cycles.

Le vendredi, l'équipe commence par programmer la quinzaine suivante, exercice fatigant qui peut déborder au-delà de la matinée, nécessite parfois la recherche de données supplémentaires. S'il n'y a pas de retard, l'après-midi est un espace de libre expression, dégagé de la pression de l'immédiat. L'équipe choisit un sujet de recherche, de formation, installe un nouvel outil, progresse en prenant du recul.

Collaborer pour optimiser les compétences techniques

Nous nous efforçons ainsi de développer le pouvoir des membres de l'entreprise. Le plus grand obstacle à l'autonomie, c'est l'autocensure. Maintenant, nos salariés se sont approprié ce qu'ils font, c'est leur affaire. Ils décident par exemple eux-mêmes, sans consulter la direction, s'ils facturent ou pas jusqu'à deux jours de travail pour répondre à une demande, avec pour critère de gérer au mieux la relation avec le client. Je constate qu'ils sont plus sévères que je ne l'aurais été, et que

l'on gagne ainsi en réactivité et en temps sinon perdu en contrôles.

Le droit à l'erreur est essentiel pour progresser. Je dirais même que si une entreprise se trouve dans une situation tendue où elle n'a plus le droit de se tromper, elle doit d'autant plus préserver le droit à l'erreur de ses salariés, sinon chacun cache ses problèmes et lorsque la direction les découvre, il est trop tard. Il faut libérer l'expression pour que l'information remonte du terrain et que l'on ait le temps de traiter les signaux faibles, positifs ou négatifs. Nous essayons de travailler avec des clients qui partagent cette culture à l'opposé de la stratégie de la peur.

Nous allons embaucher cette année, espérons-nous, une demi-douzaine de personnes en mainte-

nant cette culture qui nous permet de vendre notre savoir-faire sans le risque de construire nous-mêmes nos concurrents, car la culture ne se duplique pas. Nous avons décidé de demander aux candidats de ne pas nous envoyer de *curriculum vitæ* mais une simple lettre de motivation ⁶. Les diplômés ne révèlent en rien le bon praticien, une lettre claire nécessite que l'on soit capable de renoncer au jargon, de se mettre à la place de l'autre pour se faire comprendre, qualité professionnelle essentielle. Cette capacité à comprendre l'autre est plus importante que la technique ; sans elle, le technicien va réaliser ce qui lui fait plaisir à lui et non ce dont le client a besoin, il va résoudre brillamment un problème qui n'est pas le bon ! Plus une personne est « autiste », moins utiles sont ses compétences techniques. ■

6. Voir la page Internet dédiée : www.clt-services.com/carrieres/candidature.html.

Devenez membre de l'association
futuribles
INTERNATIONAL

Association créée en 1960, Futuribles International mène des activités de veille et de prospective comme aide à la décision et à la construction de futurs choisis. Ses objectifs sont de :

☛ **DÉCRYPTER LA DYNAMIQUE À MOYEN ET LONG TERMES DU MONDE CONTEMPORAIN**

Contribuer à une meilleure compréhension de la dynamique du monde contemporain à moyen et à long terme, notamment grâce à un système de veille mutualisée sur l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations : le **système Vigie**. Il permet d'être en permanence informé des tendances lourdes (de leur confirmation et / ou inflexion) et émergentes (« signaux faibles ») de cet environnement stratégique.

☛ **EXPLORER LE SPECTRE DES FUTURS POSSIBLES**

Explorer ce qui peut advenir, les futurs possibles (futur-ibles), en tenant compte des grands facteurs de permanence et de discontinuité, pour mettre en évidence les véritables défis du futur.

☛ **EXAMINER, FACE AUX GRANDS DÉFIS, QUELLES POLITIQUES ET STRATÉGIES POURRAIENT ÊTRE ADOPTÉES**

☛ **PROMOUVOIR LA VEILLE ET LA PROSPECTIVE COMME INSTRUMENTS D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA STRATÉGIE**

Pour plus d'informations

- ☛ consulter le site Internet www.futuribles.com/membres.html
- ☛ ou contacter Corinne Roëls à Futuribles International, 47 rue de Babylone, F-75007 Paris - Tél. + 33 (0)1 53 63 37 71 Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 - E-mail croels@futuribles.com

Le fétichisme du marché

À propos du livre d'Alain Supiot,
L'Esprit de Philadelphie ¹

PAR HEDVA SARFATI ²

Dans un ouvrage paru en 2010, Alain Supiot, docteur en droit et notamment directeur de l'Institut d'études avancées de Nantes, s'insurge contre la tendance croissante à considérer le « tout-marché » et la mondialisation économique comme des faits établis que l'on ne peut contrer ou enrayer, alors même que ceux-ci vont manifestement de plus en plus à l'encontre de ce que devrait être la justice sociale. Cette foi dans l'infaillibilité du marché a fini par mettre l'homme au service de l'économie alors qu'à l'origine, c'est bien l'inverse qui prévalait, avec pour conséquence, selon lui, un nombre croissant de victimes ou perdants de cet ordre économique. Refusant cette évolution, Alain Supiot appelle, dans L'Esprit de Philadelphie, à un retour aux grands principes énoncés en 1944 dans la déclaration de Philadelphie, visant à remettre la notion de justice sociale, et par là l'homme, au cœur de notre système économique. Hedva Sarfati, qui a lu cet ouvrage pour Futuribles, en présente ici les grandes lignes. S.D. ■

Cet ouvrage dense, bref et incisif s'élève contre l'emprise globale du marché sur le droit, l'économie et les relations sociales, confondant fins et moyens, et dont les récentes dérives montrent à l'évidence les limites. L'auteur, professeur et expert international reconnu en droit du travail et droit social, propose une approche alternative à la gouvernance

mondiale, guidée par l'« esprit de Philadelphie », donc plus respectueuse des êtres humains comme de leur progrès matériel et leur développement spirituel.

Il fait ici référence aux principes énoncés dans la « déclaration de Philadelphie », instrument pionnier adopté à Philadelphie en 1944, à l'issue de

1. SUPIOT Alain. *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*. Paris : Seuil, 2010, 182 p.

2. Ancienne directrice au Bureau international du travail ; consultante auprès de l'AISS (Association internationale de sécurité sociale) / Marché du travail et protection sociale.

la Seconde Guerre mondiale, qui entendait édifier un nouvel ordre juridique international fondé non sur la force mais sur le droit et la justice sociale. Cette déclaration fait d'ailleurs partie intégrante de la Constitution de l'Organisation internationale du travail (OIT), dont elle rappelle les buts et les objectifs. Tirant les leçons de 30 ans de guerre (1914-1945), cet ordre juridique devait s'appliquer à tous les peuples du monde et servir de ligne directrice aux politiques et institutions nationales et internationales, notamment la Banque mondiale, le Fond monétaire international (FMI), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation des Nations unies (ONU), dont les instruments relatifs aux droits de l'homme s'inspirent de cette déclaration, à commencer par la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.

Remettre l'économie au service de l'homme

Or, note l'auteur, ce texte est aux antipodes du dogme ultralibéral qui domine les politiques nationales et internationales depuis 30 ans. Il est fondé sur une foi inébranlable dans l'infailibilité des marchés, censés assurer l'allocation optimale des ressources et des richesses mondiales, ne se souciant guère de justice ou d'équité, et réduisant l'homme à un facteur de production ou du « capital humain ». Pourtant, la récente crise économique-financière, commencée en 2007, a clairement démontré la faillite de ce dogme. L'auteur invite donc le lecteur à reconsidérer les principes de Philadelphie pour une meilleure gouvernance du monde dans lequel l'économie et la finance sont des moyens au service de l'homme, et non l'inverse.

LA DÉCLARATION DE PHILADELPHIE : GRANDS PRINCIPES

La déclaration de Philadelphie postule que : a) le travail n'est pas une marchandise ; b) la liberté d'expression et d'association est une condition indispensable à un progrès soutenu ; c) la pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous ; d) « la lutte contre le besoin doit être menée [...] par un effort international continu et concerté dans lequel les représentants des travailleurs et des employeurs [...] participent sur un pied d'égalité avec ceux des gouvernements... » (article I).

La déclaration réaffirme qu'« une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale » et que « tous les êtres humains, quelle que soit leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales » (article II-a).

La réalisation de ce principe est « le but central de toute politique nationale et internationale » (article II-b), dont les mesures et programmes d'action, notamment dans les domaines économique et financier, doivent être appréciés et acceptés seulement dans la mesure où ils favorisent, et n'entravent pas, la réalisation de cet objectif fondamental (article II-c).

H.S.

Source : Constitution de l'Organisation internationale du travail, mai 1989, annexe, p. 23.

En effet, le dogme ultralibéral, comme la mondialisation qui le sous-tend, remplace l'objectif de justice sociale par celui de la libre circulation des capitaux et des marchandises, et la concurrence sans entraves. La hiérarchie des moyens et des fins est ainsi renversée. « Au lieu d'indexer l'économie sur les besoins des hommes, et la finance sur les besoins de l'économie, on indexe l'économie sur les exigences de la finance et on traite les hommes comme du "capital humain" au service de l'économie » (p. 25). Ce « fétichisme des nombres » est très répandu dans les pays communistes comme dans les économies de marché — affectant même les syndicats et les partis de gauche —, soumettant les salariés à l'« organisation scientifique du travail » au nom de l'impératif d'efficacité et non de justice. Cette approche aurait même facilité la transition rapide des bureaucraties communistes à l'idéologie du marché.

L'ouvrage abonde d'exemples pernicieux qui illustrent ce renversement des valeurs par les organisations internationales, notamment dans les politiques dites d'ajustement structurel imposées aux États par la Banque mondiale et le FMI, dont les effets furent désastreux pour les populations et les économies des pays concernés (qu'ils soient « en développement » dans la décennie 1980, « en transition » en Europe centrale et orientale des années 1990, ou « périphériques » à la zone euro en 2010-11).

L'Europe en recul

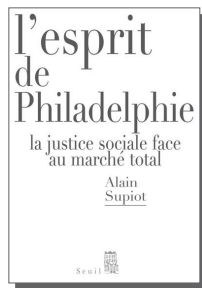
Dans la même veine, les grandes orientations des politiques économiques (GOPE), fixées par la Commis-

sion européenne pour assurer la convergence économique des États membres de la zone euro, visent explicitement à empêcher les augmentations de salaires, considérées comme inflationnistes, alors qu'elles encouragent celles des revenus du capital, assimilées à la « création de valeur ».

Le concept d'« employabilité », inscrit dans la méthode ouverte de coordination (MOC) de l'Union européenne, vise l'adaptation des travailleurs aux besoins du marché par le retour immédiat des chômeurs à l'emploi, plutôt que de se soucier de l'amélioration de leurs capacités et de la qualité de l'emploi, souvent précaire et sans perspective d'avancement. De plus, il

ignore, en amont du marché du travail, toutes les mesures susceptibles de prévenir le chômage. Au nom de cette employabilité, la Commission met en concurrence, depuis l'élargissement de l'UE aux pays postcommunistes, les législations sociales et fiscales des États membres. La Cour de justice de l'Union européenne s'est détournée de l'objectif « d'égalisation dans le progrès », qui figure pourtant dans les traités européens, en permettant aux entreprises de ces pays à bas salaires et faible protection sociale d'utiliser cet avantage comparatif, en les exemptant des législations sociales et des conventions collectives plus favorables des pays d'accueil.

Et Alain Supiot de déplorer que, dans ce processus d'élargissement, la Commission européenne ait tenté d'imposer l'« acquis communautaire » aux nouveaux membres sans tenir compte des inégalités de fait (insti-



tutions, culture politique et juridique, niveaux de vie) par rapport aux États membres existants. Ainsi, l'économie de marché et le dialogue social furent imposés dans des pays sans entrepreneurs ni syndicats... L'élargissement a donc conduit à saper les bases politiques du fragile modèle social européen, au lieu d'aider à élaborer un nouveau pacte social visant l'égalisation vers le haut des conditions de vie et de travail dans l'Union européenne.

Protection sociale et solidarité

Au niveau des États, la déconstruction du droit a fait perdre au droit social sa capacité à rendre les citoyens solidaires. Le droit individuel s'est ainsi substitué au droit social sans l'éliminer. La privatisation de l'État-providence oriente les bénéficiaires des droits sociaux vers ceux qui en ont le moins besoin, ceux qui sont le mieux protégés et rémunérés sur le marché du travail, alors que le statut salarial se fragilise, et que les inégalités et la précarité au travail s'accroissent. Les réformes ultralibérales de l'État-providence ont ainsi facilité la prédation des institutions fondées sur la solidarité, notamment des régimes de retraite (où les enjeux financiers sont les plus élevés), de l'assurance maladie et de l'assurance chômage. Encore

que certains pays européens, dont la France, ont pu sauvegarder la pérennité de l'assurance vieillesse et de l'assurance chômage. Il importe donc, selon l'auteur, de repenser les rapports entre les systèmes de protection sociale et les différentes formes de solidarité civile (familiale, mutualiste, communautaire ou professionnelle), qui devraient conforter ces systèmes au lieu de les remplacer.

D'autre part, pour faire face à la mondialisation des risques résultant des migrations massives de populations extra-européennes fuyant la misère ou l'insécurité, des épidémies et des catastrophes écologiques qui ne connaissent plus de frontières, ou du vieillissement démographique des pays riches, une solidarité internationale est désormais nécessaire pour faire respecter les droits sociaux fondamentaux, et garantir un travail décent et une sécurité économique à la population. Ceci suppose une collaboration entre États pour éliminer la concurrence sociale et fiscale entre pays.

Cet ouvrage propose plusieurs pistes pour responsabiliser les entreprises, l'État et les organisations internationales face aux dérives du marché total. Il mérite que s'y arrêtent tous ceux qui cherchent une sortie de crise par le haut pour l'économie et la société. ■

Le français, une langue misogyne

PAR ANNIE BATLLE ¹

Le 8 mars dernier, nous avons célébré le centième anniversaire de la Journée internationale de la femme, une journée qui était dédiée à l'égalité d'accès à l'éducation, à la formation, à l'emploi, à la science et à la technologie. Évidemment, suivant le pays dans lequel elles vivent, les femmes de 2011 ne disposent pas toujours des mêmes chances. Mais en général, où qu'elles se trouvent, elles restent nettement moins favorisées que leurs homologues masculins, au plan tant économique, politique que social. Et si la parité hommes / femmes a connu des progrès notables au cours des deux dernières décennies en France (où un nouveau plan d'action interministériel en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes devrait être présenté fin mai 2011), beaucoup reste à faire, ne serait-ce que dans le langage courant, comme le montre ici Annie Batlle.

En effet, la langue française est un reflet fidèle de la société et de la domination qu'y exercent depuis très longtemps les hommes. Le langage, qui joue un rôle clef dans la construction des êtres humains, reflète, par les mots et les codes grammaticaux qu'il utilise, la société qui les a produits et contribue en retour à sa consolidation. Or, le français fait la part belle au genre masculin — reflet selon l'auteur d'une société patriarcale, bâtie sur des inégalités de pouvoir entre hommes et femmes — et il semble bien difficile d'inverser la tendance et de rendre au genre féminin une place équitable, qui n'enferme plus les femmes dans des stéréotypes. S.D. ■

1. Spécialiste du monde de l'entreprise et des questions de parité hommes / femmes, membre du Laboratoire de l'égalité (Paris) et auteur notamment de : *Le Bal des dirigeantes. Comment les femmes transforment le pouvoir* (avec Sandra Batlle-Nelson). Paris : Eyrolles, 2006 ; et du *Dictionnaire iconoclaste du féminin. Pour en finir avec les clichés* (avec Isabelle Germain et Jeanne Tardieu). Paris : Bourin Éditeur, 2010. Cet article est le développement d'une intervention faite lors de la deuxième édition du colloque « Décolonisons les imaginaires » qui s'est tenu à Paris le 8 octobre 2010 (cf. encadré ci-après).

Les hommes et les femmes ne sont pas égaux devant le langage. Même si les femmes s'émancipent dans les régions dites développées, c'est sans incidence notable sur la grammaire et le vocabulaire, qui continuent à refléter fidèlement la colonisation millénaire des femmes par les hommes. De nombreux mots et expressions emprisonnent toujours le sexe dit « faible » — reconnu pourtant comme le plus résistant et qui possède une espérance de vie supérieure à celle des hommes — dans des stéréotypes plus difficiles à désintégrer que l'atome. Faire un sort à tous ces mots qui font « mâle » est indispensable, parce que le langage ne doit pas bloquer l'évolution entamée des relations entre les femmes et les hommes. Prendre conscience de ce qui se cache derrière les codes, les mots, les expressions stéréotypées, peut y aider.

DÉCOLONISONS LES IMAGINAIRES

Le colloque « Décolonisons les imaginaires » est organisé périodiquement à l'initiative de Yamina Benguigui, déléguée aux Droits de l'homme à la mairie de Paris. Il est centré sur la lutte contre le racisme et les discriminations.

Sa première édition, en mars 2009, avait pour thème « Connaître et dépasser nos héritages pour vaincre les discriminations ». La deuxième édition, en octobre 2010, s'intitulait « Décolonisons le langage pour vaincre les discriminations ». Chercheurs, sociologues, historiens, linguistes, journalistes, acteurs de la vie politique et économique français et étrangers y sont intervenus, ainsi que de grands témoins qui ont vécu une entreprise de colonisation.

A.B.

L'inégalité hommes / femmes devant le langage

Le mot « homme » est générique et à prétention universelle ; de ce fait, il camoufle les femmes. L'homme est certes l'être humain de sexe masculin, le correspondant de la femme, mais c'est aussi le représentant officiel de toute l'espèce humaine, pourtant composée pour moitié de femmes et d'hommes.

Quand on parle de l'Homme (avec un grand H) et des hommes en général, les femmes sont invisibles. Or ce que l'on ne nomme pas a du mal à exister. On en voit d'ailleurs une bonne illustration dans « les droits de l'homme » dont on sait qu'ils font volontiers l'impasse sur ceux des femmes.

De la même manière, au pluriel les femmes disparaissent. Les villes et les pays n'ont que des habitants, pas d'habitantes.

Et les mêmes mots n'ont pas le même sens, selon qu'ils sont appliqués aux hommes ou aux femmes, le sens péjoratif étant curieusement toujours du même côté. Prenons le terme « ambition », par exemple : pour un homme, c'est une qualité enviable ; appliqué à une femme, celle-ci passe pour une tueuse (cf. encadré page ci-contre).

Un mot valorisant pour un homme devient souvent péjoratif au féminin : homme public / femme publique, entraîneur / entraîneuse, gars / garce ; courtisan / courtisane, etc.

On se moque d'un homme efféminé, mais en revanche, une femme qui « en a » est admirée, de même qu'un « garçon manqué ».

Certaines expressions appliquées aux hommes ne sont pas concevables pour les femmes, et inversement. Ainsi, un homme « amateur de femmes » est considéré comme fréquentable, mais l'inverse ne s'énonce même pas. *Pasionaria* n'a pas de correspondant au masculin, ce qui semble indiquer qu'une femme qui s'engage à fond dans un combat politique ne peut être douée de raison. Il y a des « grands hommes » (titre des Journées du patrimoine en France en 2010), mais où sont les « grandes femmes », hormis celles qui mesurent un mètre quatre-vingts ? Il y a évidemment des « femmes faciles », des « femmes de mauvaise vie », des « filles de joie » (pour qui ?). Le « repos du guerrier » n'a pas d'équivalent féminin. Mais Nietzsche ne disait-il pas « l'homme est fait pour la guerre, la femme pour le repos du guerrier ² » ?

Les injures, elles, sont souvent féminines : « andouille », « fripouille », « pute » sont du genre féminin. Et une injure féminisée la rend encore plus intolérable pour un homme : « salope » adressé à un homme est plus injurieux que « salaud ».

AMBITION : EN AVOIR OU PAS

Question : pourquoi un homme ambitieux suscite-t-il l'admiration ? « Il a de l'avenir. » Et une femme ambitieuse n'y a-t-elle pas droit ? « Elle a les dents qui rayent le parquet » et évidemment, « elle ferait mieux de s'occuper de ses enfants ».

Réponse : parce que l'ambition (*ambitio* : désir fort, en latin) pousse à conquérir des responsabilités, de l'argent, du pouvoir et que l'on ne va pas réécrire l'histoire : les conquérants sont des hommes et les femmes sont des conquêtes. Une femme n'a pas de désirs forts, sauf à être indécente, tout au plus a-t-elle droit à des envies, vite réprimées, ou des rêves !

Source : BATTLE Annie, GERMAIN Isabelle et TARDIEU Jeanne. *Dictionnaire iconoclaste du féminin. Pour en finir avec les clichés*. Paris : Bourin Éditeur, 2010, p. 15.

Autre témoin de cette discrimination linguistique : la question de la féminisation des noms de métiers. Être directeur de quoi que se soit pour un homme est gratifiant, mais « directrice » évoque plutôt une directrice d'école ou « la femme du directeur » (Pierre Dax). D'où les moqueries des hommes et les réticences des femmes, et les échecs répétés des tentatives officielles, sous prétexte que la féminisation des titres les dévalorise. D'où également l'échec de la circulaire

2. Dans *Ainsi parlait Zarathoustra* (1883-1885).

Roudy de 1986³, accompagnée d'un lexique complet de noms de métiers et de grades au féminin, et celui de la circulaire Allègre-Royal « Féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres », du 6 mars 2000, destinée à la fonction publique et s'appuyant sur le document *Femme, j'écris ton nom*⁴.

Et que dire des réactions des réputés gardiens de la langue française : « madame la rectale » suggéré comme féminin de « recteur » par Marc Fumaroli (journaliste au *Figaro*), ou « le retour de la clitocratie » célébré par l'académicien Jean Dutourd. La vénérable Académie française persiste et signe en proclamant que le genre masculin remplit très bien sa fonction de « genre non marqué et extensif » dans une langue où il n'y a pas de neutre. Le genre marqué étant évidemment le féminin. Pourtant, la féminisation des métiers jugés moins nobles : boulangère, bouchère, couturière, lingère, déclenche beaucoup moins d'états d'âme.

Masculiniser une profession féminine pose aussi des problèmes. Les hommes de la profession ne voulant pas se faire appeler « sages-femmes » ont tenté « maïeuticiens », vite abandonné car on les appelait les « mailloticiens », ce qui n'était pas si sot et même plutôt drôle pour un métier dédié aux nouveau-nés !

Enfin, reste l'exemple des dictionnaires, gardiens de la langue. Une illustration parmi de multiples autres dans le *Larousse* : « comme un seul homme » est défini comme synonyme de courage ; « d'homme à homme », de sincérité. Dans *Le Miso mis à nu*⁵, Françoise Leclère étudie le dictionnaire *Le Petit Robert*, qu'elle appelle familièrement Bob, et relève les principales définitions sexistes à commencer par celle de « mâle » — « individu doué du pouvoir de fécondation (le créateur) » — et « femelle » — « animal du sexe qui reproduit l'espèce » ! Entendez les femmes ne sont que des photocopieuses !

Selon la linguiste Marina Yaguello⁶, « le dictionnaire joue un rôle de fixation et de conservation, non seulement de la langue mais aussi des mentalités ».

Masculiniser pour mieux régner

Le genre grammatical reflète la hiérarchie établie de tous temps entre les deux sexes : masculiniser pour mieux régner.

3. Issue des travaux de la « Commission de terminologie relative au vocabulaire concernant les activités des femmes », réunie en 1984 par Yvette Roudy, alors ministre des Droits de la femme, non suivie d'effets officiels (NDLR).

4. Paris : La documentation Française, 1999.

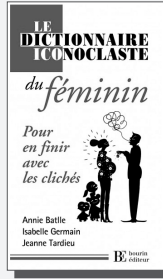
5. LECLÈRE Françoise. *Le Miso mis à nu*. Paris : La Maronie, 2009.

6. YAGUELLO Marina. *Les Mots et les femmes*. Paris : Payot, 1978.

DICTIONNAIRE ICONOCLASTE DU FÉMININ : EN FINIR AVEC LES CLICHÉS

En 200 mots, d'« admirable » (pourquoi admire-t-on les hauts faits économiques, politiques ou sociaux d'un homme, et les beaux yeux d'une femme ?) à *Who's Who* (pourquoi seulement 12,5 % de femmes dans le *Who's Who*), en passant par « l'heure des mamans » (pourquoi pas celle des papas puisque la majorité des femmes en âge de le faire, travaillent), sans oublier « monothéisme » (pourquoi, quand il n'y a plus eu qu'un seul dieu dans les cieux, celui-

ci a-t-il été masculin, comme les prophètes ?), les trois auteurEs de ce dictionnaire iconoclaste¹ posent des questions impertinentes et suggèrent des réponses.



Il a été écrit par Annie Battle, Isabelle Germain, journaliste et créatrice du magazine *Web Les Nouvelles News*, qui fait autant de place aux femmes qu'aux hommes (www.lesnouvellesnews.fr), et Jeanne Tardieu, qui occupe un poste de direction dans la fonction publique.

1. *Dictionnaire iconoclaste du féminin. Pour en finir avec les clichés*. Paris : Bourin Éditeur, 2010, 240 p.

D'après de nombreux anthropologues et en particulier Françoise Héritier, qui a beaucoup travaillé sur le masculin et le féminin⁷, dès l'aube de l'humanité, la différence visible au premier coup d'œil entre les sexes, ainsi que la différence de leurs fonctions reproductrices, a tellement frappé les esprits qu'elle a conditionné notre mode binaire d'appréhension de l'Univers : la façon de découper la réalité en catégories opposées (haut / bas ; chaud / froid ; antérieur / postérieur ; grand / petit...) et de les sexualiser.

Dans cette logique, il existe des genres grammaticaux opposés et sexués dans toutes les langues qui possèdent un genre. Schématiquement, le genre est une classe de noms et de mots (pronoms, verbes, adjectifs), censés qualifier ces noms, s'accorder avec eux au niveau du sens et grammaticalement parlant. En français, il existe seulement deux genres, le masculin et le féminin, depuis la disparition du neutre qui était le genre des noms sans sexe, tels les noms de métiers (qui sont alors tous passés au genre masculin). « Dans le monde entier, les systèmes conceptuels et langagiers sont fondés sur ces associations binaires qui opposent des caractères concrets et abstraits, et sont toujours marqués du sceau masculin ou du féminin » (Françoise Héritier⁸).

On aurait pu imaginer des sexes différents mais égaux, des qualités opposées mais également appréciées, des tâches réparties (la division des tâches

7. HÉRITIER Françoise. *Masculin-féminin I. La pensée de la différence, et Masculin-féminin II. Dissoudre la hiérarchie*. Paris : Odile Jacob, respectivement 1996 et 2002.

8. Citée par Catherine Vincent dans « Il était une fois deux sexes ». *Le Monde*, 3 août 2009.

semble avoir été universelle) mais également valorisées. Mais les dés ont été pipés parce que les hommes / mâles effrayés par la capacité des femmes de faire des enfants et animés par la volonté de pouvoir contrôler ce pouvoir fou, les ont assignées à l'intérieur : sous la hutte, sous la tente, dans la maison, voire sous un voile. On parle d'ailleurs encore de « femmes d'intérieur ».

Les hommes ont réduit les femmes à leur fonction reproductrice et aux soins de la cellule domestique, et décrété leur faiblesse et leur infériorité. Comme le dit avec humour Françoise Héritier, ce n'est pas parce que les femmes allaitaient les enfants à la mamelle (d'où le nom de maman) qu'elles devaient automatiquement être préposées à la cuisine.

Le sort des femmes a été scellé avec les dieux, patriarches, prophètes, pères, chefs de tous poils, tous propriétaires autodéclarés de celles qu'ils ont parées de mille faiblesses et sortilèges. On connaît la soigneuse construction du patriarcat autour de la séparation des sexes, et l'imposture de la justification invoquée : Dame Nature. On en connaît aussi les conséquences, une Histoire pleine de bruit et de fureur dont les hommes se sont fait eux-mêmes les hérauts et les héros, dont les femmes sont absentes sauf quelques vierges, saintes, sorcières ou reines sanguinaires. Les femmes, privées d'instruction, enfermées dans l'ignorance et la dépendance économique, pouvaient ainsi laisser le champ libre à leurs protecteurs.

Tout ce qui était exercé à l'extérieur a été valorisé, la guerre (les hommes donnent leur sang, les malheureuses femmes le perdent), la chasse, les fonctions rémunérées. Et les femmes restent encore les championnes du travail invisible et non reconnu, alors qu'il a toujours été et reste le socle économique des sociétés humaines. Dans toutes les sociétés, les hommes se sont attribué les qualités qu'ils considéraient comme essentielles : la grandeur, la force le courage, et ont laissé aux femmes la petitesse, la faiblesse... En latin, le nom qui désigne un homme est *vir* qui signifie courageux, d'où « viril ». La femme se dit *mulier*, qui veut dire mollesse ! C'est ce que Françoise Héritier appelle « la valence différentielle des sexes » qui correspond à l'établissement d'une hiérarchie entre les sexes.

Dans toutes les cultures, les oppositions sont sexuellement marquées, et ce qui est attribué à l'homme est plus valorisant. Ainsi, en Chine et en Inde, la passivité, au sens de recul, contrôle de soi, est une qualité primordiale, elle est donc attribuée aux hommes, alors que les femmes récupèrent comme caractéristique l'activité, au sens d'agitation, d'activisme.

Que faire alors pour décoloniser la langue ?

La bonne nouvelle est que les langues évoluent et que ce qui a été construit peut être déconstruit. La mauvaise est que le sens des mots se transforme lentement. Il est plus facile d'intégrer de nouveaux mots que de transformer ou d'éliminer les anciens.

Des mots et expressions populaires s'insèrent dangereusement dans le vocabulaire. Ils sont largement diffusés par de nombreux médias et *blogs*, d'où les inquiétudes que l'on peut avoir compte tenu du sexisme ordinaire des locuteurs. Le langage de certains rappeurs tel OreISan est proprement insupportable : « tu vas te faire marie-trintigner », psalmodie-t-il dans une de ses mélopées⁹, entre autres horreurs.

On peut légitimement penser que si le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes est mené sur tous les plans, et débouche sur une mixité vraie, politique, économique, sociale, à tous les niveaux de décision, un certain nombre d'expressions tomberont d'elles-mêmes, comme « l'heure des mamans » à la sortie des écoles, qui traumatise plus d'une mère qui travaille, le « salaire d'appoint », le « sexe fort », etc. Au niveau du langage, pour stimuler les évolutions dans le bon sens, il est possible de commencer par :

- Parler de droits humains et non de droits de l'homme. C'est le cas dans la plupart des pays.
- Maintenir le nom de jeune fille des femmes : prendre le nom d'un mari indique que l'on est sa propriété et ce n'est pas très pratique quand on change de mari, ce qui se produit plus souvent qu'avant.
- Généraliser l'adoption de la féminisation des noms de métiers : comment faire exister les femmes si elles avancent masquées ! Les excuses mises en avant sont toutes de fausses excuses. Ou alors, comme le propose avec humour Benoîte Groult (présidente de la commission Roudy, voir *supra*), « autant les appeler monsieur » au lieu de leur donner du madame LE ministre, ce qui n'a aucun sens !
- Agir sur les manuels scolaires et leurs images d'Épinal, « papa au boulot, maman aux fourneaux », et sur les énoncés de problèmes inamovibles (« papa achète une perceuse , maman des côtes de veau »)...

Enfin et surtout, il faut sanctionner les injures sexistes. Quand on se moque des politiques, ces messieurs font des procès et licencient les impertinents. Quand on insulte la police, on est passible des tribunaux. Quand on traite une femme de « traînée », on ne prend pas de risque.

Le langage doit être mixte, il ne doit pas être une prison pour les femmes ni bloquer les évolutions entamées. Mais toucher au système de relations entre les hommes et les femmes qui fonde notre société, c'est toucher au socle même de cette société et donc, en soi, profondément subversif et déstabilisant. Il faut néanmoins refuser de continuer à parler ce que Françoise Leclère appelle l'« androlecte ».

10. Dans une chanson intitulée « Saint-Valentin », en référence à Marie Trintignant, actrice française décédée des suites de ses blessures après avoir été frappée par son compagnon en 2003 (NDLR).

L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION À L'HORIZON 2025 QUELS DÉFIS ? QUELLES INNOVATIONS ?

UNE ÉTUDE DE FUTURIBLES INTERNATIONAL

Les systèmes d'enseignement et de formation sont sujets, en France, à des remises en question perpétuelles et à des réformes fréquentes, plus ou moins abouties.

Celles-ci résultent probablement d'une inadaptation de plus en plus profonde des systèmes d'enseignement et de formation français aux évolutions du monde contemporain, alors même que l'éducation et la formation ont pour mission de former les citoyens et les travailleurs de demain.

Partant de ce constat, Futuribles International réalise une **étude prospective dont l'ambition est de replacer les débats sur l'enseignement et la formation dans une perspective de long terme.**

Elle donnera lieu à :

- ▶ un **document de cadrage** présentant un état des lieux synthétique des systèmes d'éducation et de formation en France, et les principaux défis auxquels ils devront faire face à l'horizon de 15 ans ;
- ▶ une **analyse rétrospective et prospective** des principaux facteurs de transformation tant des objectifs suivis par les structures d'enseignement que des modalités d'apprentissage ;
- ▶ l'**élaboration de monographies** portant sur les systèmes d'éducation et de formation de quelques pays étrangers, **et un repérage international** d'innovations susceptibles de stimuler la réflexion sur les réformes des systèmes français ;
- ▶ une **réflexion prospective d'ensemble** croisant les défis posés aux systèmes d'éducation ou de formation français, et les actions innovantes qui pourraient être engagées pour y répondre.

Cette étude a pour ambition d'inscrire dans les débats sur l'enseignement et la formation des éléments de réflexion à moyen et à long terme, et de nouvelles idées.

Réalisation : premier semestre 2011

Résultats : rendus publics en septembre 2011

Site Internet : www.futuribles.com/pefacueil.htm

Contact : Lucie de Villepin / lvillepin@futuribles.com / 01 53 63 37 70

Avec le soutien de :



Les révolutions arabes et l'Union européenne

PAR JEAN-FRANÇOIS DREVET ¹

Le début de l'année 2011 a été marqué par une large vague de protestation des populations civiles contre leurs gouvernants dans de nombreux pays arabes (Égypte, Tunisie, Libye, Syrie, Yémen...). La plupart des régimes visés étaient (ou sont encore lorsqu'ils ne sont pas tombés) des régimes autoritaires très peu respectueux des droits de l'homme et des demandes de leur population. Néanmoins, leurs dirigeants avaient leur place dans la plupart des enceintes internationales officielles et comptaient comme interlocuteurs légitimes, y compris dans le cadre de l'Union européenne. Dès lors, quelles peuvent être les conséquences de ce « printemps arabe » sur les relations entre l'Europe et la rive sud de la Méditerranée ?

Telle est la question que pose ici Jean-François Drevet, dans sa tribune européenne. Après un rappel de la façon dont l'Union et les États membres coopéraient (notamment dans le domaine économique et celui de l'immigration) avec ces régimes déchus ou fragilisés, il montre les perspectives possibles d'évolution des relations euro-méditerranéennes. Il souligne en particulier les difficultés qui pourraient en découler en matière de politique d'élargissement de l'Union, d'approvisionnement en hydrocarbures, de gestion de l'immigration clandestine, ou encore s'agissant du conflit israélo-palestinien ou de la relation Union / Turquie. S.D. ■

Après des décennies de stabilité trompeuse, les pays arabes sont entrés dans une mutation dont il est difficile de prévoir l'ampleur et

les résultats, en raison des différences importantes entre les pays et des inégalités de couverture médiatique ² de ces événements. Comme au moment

1. Ancien fonctionnaire à la Commission européenne. Les propos exprimés ici n'engagent que leur auteur.

2. Selon Abdelbari Atouan, dans *Al Quds al Arabi* du 17 mars 2011.

de l'ouverture du mur de Berlin, la surprise est grande, mais le mouvement n'est pas comparable à la fin des régimes communistes. Les forces de répression sont puissantes et il faut souhaiter que ce nouveau « printemps des peuples ³ » soit moins éphémère que les révolutions de 1848 en Europe.

Cependant, peut-on pour la première fois faire l'hypothèse qu'une autre forme de régime que des dictatures autoritaires et corrompues (qu'elles soient dynastiques, militaires, islamistes et un peu tout cela à la fois) pourrait émerger dans cette zone d'importance cruciale pour l'Europe, puisqu'elle représente la plus grande partie de sa périphérie méridionale ? Dans l'optique long terme qui nous intéresse ici, que peut-on déjà retenir de ces événements, qui ne seraient qu'à leur commencement ?

Même s'il ne s'accomplit qu'en partie, le tournant historique auquel nous assistons, marque-t-il la fin de la période qui a suivi la décolonisation ? Pouvons-nous faire le bilan du demi-siècle écoulé ?

S'il faut se réjouir des progrès en cours, il n'est pas démontré que le nouveau contexte rendra plus faciles les relations interméditerranéennes.

Le bilan

Depuis la fin de l'époque coloniale, les relations entre les deux rives de la Méditerranée ont reposé sur un compromis implicite. Les pays européens se sont contentés de recommandations inoffensives face aux violations de la démocratie et des droits

de l'homme par les gouvernements arabes. En contrepartie, ceux-ci se sont montrés modérés dans leur politique étrangère et n'ont pas trop renâclé à rendre service à leurs voisins du Nord dans la lutte contre le terrorisme et l'immigration clandestine.

Il est évident que les anciens colonisateurs n'étaient pas les mieux placés pour donner des leçons de droits de l'homme à leurs ex-colonies. À l'exception de quelques gouvernements nordiques, suffisamment éloignés pour ne pas risquer de représailles, les États européens se sont montrés timides, sinon complaisants dans l'appréciation de la situation intérieure de leurs partenaires. Malgré les protestations des organisations non gouvernementales et des oppositions dans les pays arabes, très peu de mesures effectives ont été prises par l'Europe pour encourager le développement de la démocratie sur la rive sud de la Méditerranée.

Cette attitude a produit de nombreux dividendes. En dépit de leurs gesticulations anticolonialistes et anti-Israéliennes, ces pays se sont montrés assez conciliants dans la gestion de leur politique étrangère. Officiellement non alignés, ils sont restés proches du camp occidental : aucun pays arabe ne s'est transformé en démocratie populaire, alors que cette tentation était forte dans les années qui ont suivi les indépendances. Le prosoviétisme de l'Algérie, de l'Égypte et de la Syrie est resté dans des limites acceptables. Seule la Libye s'est engagée dans des aventures intolérables, avant de s'assagir à la suite de la correction infligée par le gouvernement américain en

3. Expression utilisée au XIX^e siècle, quand la révolution de 1848, partie de France en février, s'est généralisée à l'Europe entière, avant d'être partout réprimée.

1986⁴. Depuis la fin de la guerre froide, même les pays les plus militants ont fait un usage plutôt modéré de leur capacité de nuisance, en dépit des provocations d'Israël dans les territoires occupés et des initiatives des États-Unis en Irak.

En fait, des espaces implicites de coopération ont émergé. Après la crise de 1973, l'approvisionnement de l'Europe en hydrocarbures n'a jamais été vraiment menacé et les pays arabes sont restés de très bons clients pour les exportateurs européens et les marchands d'armes. Depuis 2000, des convergences nouvelles se sont développées dans la lutte contre le terrorisme et l'immigration clandestine. Qu'ils soient ou non menacés par les islamistes, les gouvernements de la rive sud ont trouvé dans la chasse aux djihadistes un moyen commode de réprimer leurs oppositions. Moins enthousiastes face à la lutte contre l'immigration illégale (sauf en Libye, où elle est plus fortement réprimée qu'en Europe), ils ont accepté de signer des accords de réadmission en échange de facilités en matière de visas. Des deux côtés de la Méditerranée, les liens entre les hommes politiques se sont intensifiés : les dirigeants arabes, servis par la stabilité de leurs régimes autoritaires, étaient bien placés pour rendre divers services à leurs homologues européens, exposés en permanence à des échéances électorales aléatoires et aux risques de l'alternance.

Dans ce contexte, la marge d'action de l'Union était limitée. De la « politique globale méditerranéenne » d'Edgard Pisani dans les années 1980 aux accords de Barcelone (1995), elle

a fait des efforts méritoires pour « multilatéraliser » les relations interméditerranéennes, mais leur dimension bilatérale est restée prépondérante. Depuis la fin de la guerre froide, elle a cherché à développer la conditionnalité politique dans ses accords de coopération, mais cette approche est restée théorique : face à des régimes de plus en plus autoritaires, une gestion conforme à ces principes aurait tout simplement mis fin à cette coopération.

Comme ses États membres, ne pouvant s'abstraire de sa dépendance énergétique et de la pression de l'immigration clandestine, l'Union européenne a géré ses relations méditerranéennes en fonction de la gravité des problèmes à traiter.

Son plaidoyer en faveur de la libéralisation des échanges n'a pas suffisamment fonctionné, ni entre les deux rives de la Méditerranée (avant la réduction des dispositions protectrices de la politique agricole commune) ni entre les pays arabes eux-mêmes. En dépit de quelques progrès récents, l'objectif du libre-échange pour 2010, antérieur aux accords de Barcelone, n'a pas été atteint.

En fait, le discours de libéralisation de l'économie a été entendu, mais les oligarchies locales l'ont mis en pratique en fonction de leurs intérêts propres, avec les effets d'aubaine déjà observés en Russie. Les opérations de privatisation ont procuré à la classe dominante des positions bien plus lucratives que celles qu'elles détenaient dans un appareil d'État en voie de paupérisation. Ainsi la Tunisie a été un bon exemple d'accaparement

4. Intervention éclair de l'armée américaine en Libye, le 15 avril 1986, en représailles à un attentat perpétré dans une discothèque berlinoise fréquentée par l'armée américaine (NDLR).

des secteurs les plus modernes par les proches du pouvoir.

Bien inférieures aux dépenses structurelles dont a profité la rive nord (qui sont 20 fois plus élevées en montants par habitant), les aides communautaires ont bénéficié, à partir de 2000, d'une amélioration de leur cadre technique (définition des priorités, programmation pluriannuelle) et d'une réforme des procédures de gestion destinée à accélérer les paiements. Mais les gouvernements bénéficiaires se sont opposés au développement des financements à la société civile, pour ne pas donner des moyens d'action aux oppositions (ce qui a été le cas en Biélorussie et en Ukraine).

Depuis 2003, avec la politique européenne de voisinage (PEV), les pays de la rive sud disposent d'un instrument de coopération beaucoup plus large, dont quelques-uns d'entre eux seulement ont tiré parti, notamment le Maroc et la Tunisie. Avec la pression croissante de l'immigration clandestine (depuis que ce domaine est entré dans les compétences communautaires), les accords ont pris une orientation nouvelle. À l'objectif de libre circulation se substitue une politique du « donnant-donnant » : « si vous voulez plus de visas pour vos nationaux, signez avec nous des accords de réadmission des immigrés illégaux ».

En établissant des contacts de plus en plus intenses avec ses partenaires de la rive sud, la Commission européenne a acquis une bonne connaissance de leurs problèmes et a montré occasionnellement une capacité à apporter des solutions à des affaires délicates, comme la libération des infirmières bulgares en 2007, négociée avec le concours de son représentant à Tunis.

Les perspectives

Si l'émergence d'un autre contexte politique est une bonne nouvelle pour les populations enfin débarrassées des régimes autoritaires qui les ont opprimées pendant des décennies, il ne va pas automatiquement déboucher sur des relations interméditerranéennes plus faciles.

Devenus démocratiques, ce qui est encore loin d'être pleinement le cas, les gouvernements vont devoir rendre des comptes à leurs électeurs, qui n'aspirent pas seulement à des changements intérieurs. Une partie de l'opinion a aussi des objectifs en matière de politique étrangère et fera pression sur les gouvernements pour les réaliser. Ceux-ci n'auront plus, dans ce domaine, la liberté d'action presque totale dont ils ont bénéficié pendant de nombreuses années. À l'évidence, il s'agit de la politique vis-à-vis d'Israël et des États-Unis. Une partie de l'opinion égyptienne réclame un soutien plus net aux Palestiniens et une paix encore plus froide avec Israël, ce que des gouvernements démocratiques auront plus de peine que les précédents à refuser.

À moins que cela ne débouche sur un affrontement généralisé comme on le craint en Israël, l'Europe ne serait pas directement en cause, mais elle va avoir d'autres problèmes. Lutter contre l'immigration clandestine à la demande de Bruxelles ne sera pas populaire, ce qui est un problème pour un gouvernement démocratique. Prendre, à la demande des pays consommateurs, des mesures pour enrayer une trop forte croissance du prix des hydrocarbures ne le sera pas non plus dans les pays qui ont les plus gros besoins financiers.

Afin d'éviter des affrontements stériles, il est important que des conver-

gences plus fortes se développent entre les deux rives de la Méditerranée, en intensifiant la coopération, ce qui implique de part et d'autre des inflexions politiques majeures.

Si elle veut faire plus, l'Union européenne doit d'abord convaincre ses États membres. Or les politiques méditerranéennes sont traditionnellement un sujet de controverse à Bruxelles. Les pays nordiques sont réservés, sinon hostiles à un traitement préférentiel : à leurs yeux, ces pays sont des partenaires commerciaux comme les autres, qui n'ont pas vocation à recevoir des aides plus importantes, ce que souhaitent les États membres du Sud. Il est donc nécessaire de s'accorder sur des priorités acceptables par une majorité de gouvernements européens.

Le vote de la résolution 1 973 des Nations unies en faveur d'une intervention militaire en Libye montre que les divisions persistent. Deux pays seulement, la France et le Royaume-Uni ont les moyens d'agir directement, mais auraient-ils pu le faire si leur action avait été soumise à un vote majoritaire ? On ne voit pas non plus se profiler de condamnation virulente des interventions des pays voisins, comme l'Arabie Saoudite vient d'en donner l'exemple à Bahreïn. L'Union n'est malheureusement pas prête à se « hausser au statut de grande puissance voisine⁵ », ce qui pèse très négativement sur sa crédibilité.

Il y aura probablement un accord pour faire enfin jouer la conditionnalité politique au bénéfice des pays libérés de leurs tyrans. Dans sa récente communication⁶, la Commission propose un « soutien ciblé à la mutation démocratique », « un partenariat étroit avec la population », notamment un soutien à la société civile, que les régimes déchus avaient découragé. Cependant, la prime à la démocratie ne va pas nécessairement coïncider avec les priorités géographiques de l'Union européenne en matière de maîtrise de l'immigration et de sécurité énergétique. Celle-ci ne pourra pas s'abstenir de coopérer avec les pays qui resteront aux mains de gouvernements autoritaires.

Un certain nombre d'observateurs ont mis en avant l'exemple de la Turquie et l'intérêt d'apporter une perspective d'adhésion à des pays devenus démocratiques, bien qu'ils ne puissent géographiquement prétendre à la qualité d'État européen au sens du traité⁷, comme cela avait été indiqué au Maroc en 1985.

Les avis divergent sur la validité de l'expérience turque et l'évolution de sa « démocratie islamiste ». La répression croissante des délits d'opinion n'a rien de particulièrement exemplaire, comme le souligne le dernier rapport de la Commission relatif à l'élargissement⁸. Quant aux négociations d'adhésion engagées depuis 2005, elles sont révélatrices des incompatibilités du nationalisme turc

5. Comme l'a souhaité Pierre Defraigne dans la *Libre Belgique* du 5 mars 2011.

6. *A Partnership for Democracy and Shared Prosperity with the Southern Mediterranean*. Bruxelles : Commission européenne, COM(2011) 200 final, 8 mars 2011.

7. Article 49 : « Tout État européen qui respecte les valeurs visées à l'article 2 et s'engage à les promouvoir peut demander à devenir membre de l'Union... »

8. *Stratégie d'élargissement et principaux défis 2010-2011*. Bruxelles : Commission européenne, COM(2010) 660, 9 novembre 2010, 85 p.

avec les politiques européennes, et du refus de celui-ci de se plier aux critères de l'adhésion, comme l'ont fait les pays d'Europe centrale.

Ce problème reste entier : jusqu'à présent, en Méditerranée, toutes les nouvelles démocraties ont bénéficié d'une perspective d'adhésion et sont devenues des États membres. Quel traitement faudrait-il réserver à la Tunisie, par exemple, si elle se révélait un État de droit robuste et durable ? Du fait de sa taille et de ses bonnes relations internationales, elle poserait moins de problèmes à l'Union européenne que la Turquie.

Dans le contexte politique très incertain qui va probablement persister pendant une assez longue période, la PEV peut représenter une base, à

condition d'exploiter au mieux ses possibilités : en la définissant comme « tout sauf l'adhésion », le président Prodi lui avait donné des objectifs ambitieux qui restent à concrétiser. C'est ce que propose la Commission dans sa communication de mars 2011, qui pourrait donner une réalité au concept de « partenariat privilégié » qui n'a pas reçu de définition véritable jusqu'à maintenant. Et puisque ce concept n'a été avancé que pour faire obstacle à l'adhésion turque, quelles seraient les composantes d'une politique européenne vraiment nouvelle, qui s'écarterait d'une vision à dominante géostratégique et pétrolière pour enfin prendre en compte les intérêts des populations de la région ? Nous examinerons cette option dans une prochaine tribune. ■

IDÉES & FAITS PORTEURS D'AVENIR

Internet tire l'économie

Un secteur a contribué, en 2010, au quart de la croissance économique française et pèse aujourd'hui plus lourd que l'agriculture ou les transports : la filière économique Internet. Selon une étude de McKinsey ¹, ce secteur a représenté 3,7 % du produit intérieur brut (PIB) français en 2010, soit 72 milliards d'euros. Cette filière regroupe les activités de télécommunication via IP (*Internet Protocol*), les activités informatiques liées à Internet et les activités économiques ayant le *Web* pour support (e-commerce, publicité en ligne...).

Depuis 1995, la filière Internet a représenté un quart des créations d'emplois en France (700 000 postes). Aujourd'hui, 1,15 million d'emplois en France sont liés à Internet, soit 4 % de l'emploi total du pays. Environ la moitié sont des emplois directs, qui n'existeraient pas sans Internet (éditeurs de logiciels, de contenu, responsables de *marketing* en ligne...), 300 000 des emplois indirects (livraisons, par exemple) et 150 000 des emplois induits (liés à des achats en magasin facilités ou préparés sur Internet). À noter que la majorité de ces

emplois ont été créés dans des PME (petites et moyennes entreprises).

Le e-commerce (biens et services) a représenté à lui seul les deux tiers de la valeur ajoutée créée sur Internet en 2009 (25 milliards d'euros). Les dépenses moyennes par Français pour ce poste de consommation restent cependant plus de deux fois inférieures à celles des Américains, des Allemands et des Britanniques.

Par ailleurs, un nombre croissant d'achats effectués dans des points de vente physiques n'auraient pas eu lieu (ou pas selon les mêmes modalités) sans Internet : leur montant est évalué à 28 milliards d'euros pour l'année 2009. Les secteurs les plus concernés sont les meubles, les vêtements et les jeux.

Les trois quarts de la valeur ajoutée créée sur Internet sont le fait d'entreprises traditionnelles ; autrement dit, les *pure players* (entreprises dont l'activité est entièrement sur le Net) n'ont généré qu'un quart de la valeur ajoutée sur Internet en 2009. Selon McKinsey, les PME qui ont fortement investi dans les activités liées au *Web* au cours des dernières années enregistreraient des taux de croissance deux fois supérieurs aux autres structures du même secteur.

Cependant, l'économie liée à Internet ne concerne encore qu'une minorité d'entreprises : selon l'INSEE,

1. *Impact d'Internet sur l'économie française. Comment Internet transforme notre pays.* Paris : McKinsey, 2011, 44 p.

en 2009, seulement un quart des sociétés de plus de 10 salariés ont déjà acheté des produits ou des services en ligne (représentant 13 % de leurs achats totaux) et elles ne sont que 14 % à avoir déjà vendu en ligne ². En moyenne, cette pratique ne représente que 13 % du chiffre d'affaires des sociétés françaises. Les sociétés de l'industrie et du commerce totalisent à elles seules 40 % du montant des ventes effectuées sur Internet.

Selon McKinsey, la filière économique Internet pourrait doubler d'ici 2015, pour représenter 5,5 % du PIB français (130 milliards d'euros). Elle assurerait la création de 450 000 emplois supplémentaires, notamment grâce à la croissance de e-commerce. À titre de comparaison, ceci signifie que la part de la filière Internet dans le PIB dépasserait celle de l'automobile et celle des services financiers.

Toujours selon McKinsey, les créations d'emplois liées à Internet depuis 15 ans ont permis de compenser les destructions enregistrées parallèlement dans les secteurs traditionnels. Mais ces nouveaux emplois nécessitent probablement des compétences et des savoir-faire différents, qui sont pour l'instant mal pris en compte par le système d'éducation et de formation, et par les employeurs.

Cécile Désaunay

2. « Enquête sur les technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique 2010 ». INSEE [Institut national de la statistique et des études économiques] Résultats, n° 52, février 2011.

Nucléaire : la corruption aussi tue

Au moment où est écrit ce texte, il est trop tôt pour tirer toutes les le-

çons de l'accident nucléaire japonais survenu en mars 2011. En revanche, il est utile de revenir sur ce qui s'est passé à Tokai Mura, le 30 septembre 1999, dans l'usine de combustibles nucléaires de la JCO (Japan Nuclear Fuel Conversion Company).

Un accident dit de criticité est intervenu pendant que deux ouvriers versaient dans une cuve des seaux d'uranium enrichi dissous dans de l'acide nitrique. Lorsque l'on rassemble une masse de matière fissile supérieure à une quantité critique, une réaction en chaîne de fission se déclenche. Cette réaction, modérée, assure le fonctionnement des centrales. Lorsqu'on la fait s'emballer, elle produit une explosion nucléaire.

À Tokai Mura, une très forte émission de neutrons a duré une vingtaine d'heures ¹. L'un des ouvriers, irradié deux fois au-dessus du niveau mortel de 5 Sv ², est mort au bout de trois mois de soins intensifs. Son collègue a survécu quatre mois de plus. Un contremaître de la salle voisine a été aussi très fortement irradié et, selon la JCO, 439 employés et habitants du voisinage ont reçu des doses moindres.

Les expertises ont été accablantes pour la JCO, société privée filiale de Sumitomo Metal Mining. Le professeur Nobuo Oda, de l'Institut technologique de Tokyo, a affirmé que l'usine, construite six ans plus tôt, appliquait des normes très insuffisantes et avait une gestion d'amateurs : JCO « ne maîtrisait pas des connaissances fondamentales en matière nucléaire et de sécurité, et il est incompréhensible

1. MIJUN Dominique. « L'accident de criticité de Tokai Mura ». *Clefs CEA [Commissariat à l'énergie atomique]*, n° 45, automne 2001.

2. Le sievert, Sv en abrégé, est l'unité de dose effective ou « équivalente » de radiation reçue par un tissu biologique.

que JCO et le gouvernement aient pu laisser se créer une telle situation ».

Ce constat avait de quoi surprendre dans un pays technologiquement aussi avancé que le Japon, passé maître en gestion de la qualité industrielle. Or, JCO a dû reconnaître qu'elle violait depuis des années les normes officielles. Ces normes prescrivait de ne pas réunir plus de 2,4 kg d'uranium enrichi et d'utiliser un récipient conçu pour limiter la dose. JCO a décidé en 1993 de remplacer ce récipient par des seaux puis de modifier encore la procédure de sorte que les ouvriers ont été conduits à verser 16,6 kg d'uranium, jusqu'à l'éclair bleu signalant l'accident. Les ouvriers n'étaient pas formés et le département Sécurité de l'usine, réduit à un rôle consultatif, n'avait même pas été informé des modifications de procédure décidées par le département Production — celles qui étaient la cause directe de l'accident.

On doit tirer plusieurs enseignements de cet accident. L'organisation d'une usine peut être « accidentogène ». Cette organisation incarne une échelle de valeurs, un choix éthique de la direction de l'entreprise en cause : la production, donc la rentabilité, a été placée au-dessus de la sécurité, c'est-à-dire de la vie des personnes. Tokai Mura est d'abord un accident éthique.

Les autorités officielles n'ont pas exercé les contrôles nécessaires et n'ont pas fait appliquer leurs normes. Il est invraisemblable que les administrations de tutelle n'aient été au courant de rien. Il y a nécessairement eu des passe-droits. Faut-il parler de corruption ? Hervé Sérieyx³ note avec raison que de la connivence entre

personnes du même milieu, ayant trop de relations communes, peut produire le même résultat que les pots-de-vin ou les trafics d'influence.

Quoi qu'il en soit, la preuve est faite qu'un certain niveau de démission de l'État de droit face aux intérêts particuliers, neutralise la compétence existant dans le pays. L'échelle de valeur pratiquée par les décideurs constitue le facteur clef principal. La preuve en avait déjà été administrée par l'affaire japonaise des produits sanguins non chauffés. Le virus du sida a été transmis jusqu'en 1985 à près de 2 000 personnes, surtout des hémophiles, dont 536 étaient décédées en 2001⁴. Cela à cause, selon le journaliste Toru Hayano, « de la collusion entre le ministère de la Santé, l'industrie pharmaceutique et le monde médical : les informations ne sortaient pas de ce triangle⁵ ».

La faute éthique était aussi américaine. La société mise en cause, Midori Juji, avait été fondée par l'un des chefs de l'Unité 731⁶. Ce laboratoire avait pratiqué pendant la guerre, à Pingfan (Chine), vivisections et expériences de contamination bactériologique sur des milliers d'hommes, femmes et enfants⁷. Pour que des compétences en armes bactériologiques ne tombent dans les mains des Soviétiques, l'armée américaine avait rapatrié sans les faire juger les nombreux médecins de l'Unité 731.

3. Auteur notamment de *La Confiance en pratique : des outils pour agir*. Paris : Maxima / Laurent du Mesnil éditeur, 2010.

4. Voir « Sang : peines réduites pour d'ex-directeurs d'une compagnie pharmaceutique ». Dépêche de l'Agence France-Presse, 21 août 2002.

5. HAYANO Toru. « Au Japon, la colère des hémophiles contre l'indifférence de la bureaucratie ». *Asahi Shimbun*, cité dans *Courrier International*, n° 375, 8 janvier 1998, p. 23.

6. Unité militaire de recherche bactériologique de l'armée impériale japonaise.

7. Voir *Le Monde*, 30 août 1996.

Ces criminels de guerre réintègrèrent impunément leurs universités d'origine ou entrèrent au ministère japonais de la Santé, où ils couvrirent Midori Juji.

Les morts de cette affaire et ceux de Tokai Mura n'ont pas été entendus. On sait déjà, notamment grâce à WikiLeaks, que le député Taro Kono⁸ avait dénoncé, en 2008, la politique de secret des sociétés nucléaires de son pays et que l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) avait mis en garde la Tokyo Electric Power Company (TEPCO), qui gère les centrales de Fukushima, contre les conséquences d'un tremblement de terre et d'un *tsunami*⁹. D'autres rapports parlent de collusions entre autorités de tutelle et *lobby* nucléaire¹⁰.

Lorsqu'il s'agit de gérer les risques technologiques majeurs, tolérer des zones de non-droit expose à des catastrophes majeures. Un certain niveau de technicité impose la liberté d'information, de critique, et la défense d'un État de droit efficace contre les corruptions et connivences qui le minent ou le neutralisent. Ce n'est plus une question de morale bien-pensante mais de vie ou de mort. L'avertissement vaut naturellement pour tout l'Occident démocratique et technologique.

André-Yves Portnoff,
article rédigé le 31 mars 2011

8. McCURRY Justin. « Japan Nuclear Firm Admits Missing Safety Checks at Disaster-hit Plant ». *The Guardian*, 22 mars 2011.

9. SWINFORD Steven et HOPE Christopher. « Japan Earthquake: Japan Warned Over Nuclear Plants, WikiLeaks Cables Show ». *The Telegraph*, 15 mars 2011.

10. MESMER Philippe et PONS Philippe. « Fukushima, silences coupables » et MESMER Philippe. « La compagnie d'électricité TEPCO, arrogante et dissimulatrice ». *Le Monde*, 27 mars 2011.

La jeunesse égyptienne

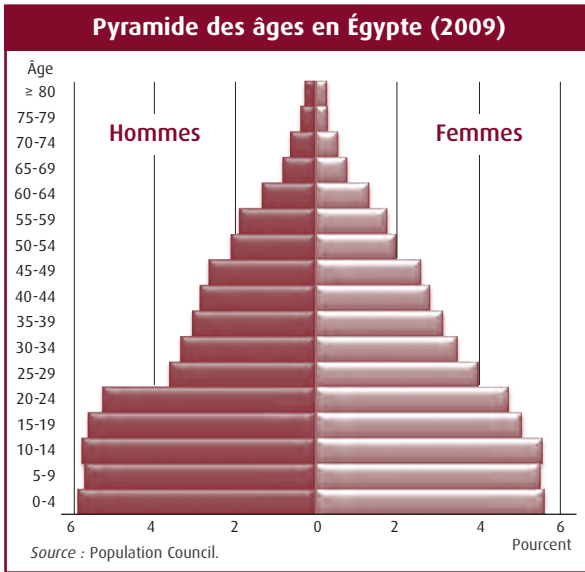
La jeunesse aura été au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler les « révolutions arabes » du début de l'année 2011. Ce fut le cas notamment en Égypte. Une vaste enquête¹, rendue publique après les événements, permet de mieux connaître la situation, les préoccupations et les aspirations de cette jeunesse. Soucieuse de son présent et de son avenir, peu investie dans la collectivité (ce qui, de toutes les manières, était malaisé), elle déclare également son attachement à des valeurs traditionnelles (religiosité élevée et différences hommes / femmes marquées).

La population égyptienne est particulièrement jeune. Près des deux tiers de la population ont moins de 30 ans. Près de 40 % des Égyptiens ont entre 10 et 29 ans. L'avenir du pays tient certainement dans les investissements qui seront faits en direction de cette jeunesse (sur le plan de l'éducation et de l'emploi notamment).

Afin de mieux connaître les conditions et aspirations de cette partie absolument stratégique de la population, une étude d'ampleur a été réalisée à partir de 2008 auprès d'un échantillon de 15 000 jeunes gens, au sein de 11 400 familles. À travers tout le pays, ces jeunes ont été interrogés sur leur santé, leur formation, leur emploi, mais aussi sur leurs opinions par exemple à l'égard du mariage et de la société en général.

La plus grande partie des répondants s'estiment en bonne santé (87 %) et sans problèmes de poids

1. POPULATION COUNCIL. *Survey of Young People in Egypt*. Le Caire : Population Council, décembre 2010.



(75 %). Pourtant, 29 % des jeunes estiment vivre dans un environnement pollué, même s'ils considèrent que cela n'a pas d'incidence sur leur santé.

Sur le plan de l'emploi, le taux de chômage des jeunes est de 16 %. Cette proportion est plus de deux fois plus élevée pour les femmes (32 %) que pour les hommes (13 %). Il est cependant à noter que les rédacteurs de l'étude écrivent que le chômage est plutôt en diminution depuis le milieu des années 1990. Relevons aussi que 3 % des 10-14 ans (5 % des garçons, 1 % des filles) déclarent travailler.

Près d'un jeune Égyptien sur cinq se dit intéressé par l'émigration, pour aller vivre et travailler dans un autre pays. Parmi eux, 68 % voudraient émigrer vers un pays arabe (surtout l'Arabie Saoudite, le Koweït et les Émirats arabes unis), 21 % vers un pays occidental, les autres vers le reste du monde. Les motivations citées pour émigrer tiennent d'abord aux conditions d'emploi et de rémunération.

Concernant cette thématique des migrations, les différences entre jeunes hommes et jeunes femmes sont très nettes : 30 % des premiers se disent intéressés par un départ, contre 7 % des secondes. Il faut souligner que les opinions à l'égard du sexe (comme on dit en Occident) demeurent assez traditionnelles, voire conservatrices. Un jeune sur cinq (garçon ou fille) considère que les garçons

devraient avoir la priorité sur les filles à l'école. Mais 80 % estiment que les hommes doivent avoir priorité sur les femmes en matière d'emploi. De même, 70 % des jeunes hommes et 50 % des jeunes femmes considèrent qu'une jeune femme doit obéir à son frère, même s'il est plus jeune qu'elle. Plus des trois quarts des jeunes hommes et des jeunes femmes pensent qu'une femme mariée doit toujours obéir à son époux. Dans les mêmes proportions, ils estiment qu'une femme vêtue de manière provocante peut être harcelée. D'ailleurs, 44 % des jeunes femmes affirment avoir été victimes de harcèlement sexuel, en particulier dans les zones urbaines. Enfin, deux tiers des jeunes hommes et des jeunes femmes sont d'accord avec l'idée selon laquelle, dans certains cas, une épouse peut être battue.

Les jeunes Égyptiens sont peu engagés dans la vie civique. Moins de 3 % d'entre eux déclarent avoir fait du bénévolat l'an passé. Seuls 5 %

sont membres d'un groupe ou d'une organisation collective. Peu se disent intéressés par la politique et moins encore disent parler de politique avec leurs amis. Toutefois — signe de conscience de la réalité politique —, un quart des jeunes affirment avoir été témoins de corruption, et 30 % de népotisme. Quant aux priorités de politique publique, les jeunes citent la réduction de la pauvreté, puis la croissance économique, la santé et l'éducation. Ce n'est qu'ensuite que viennent la protection des droits et la liberté d'expression.

C'est la religion qui semble jouer le rôle le plus important dans la vie et l'identité des jeunes Égyptiens : 88 % d'entre eux s'identifient comme religieux et plus de 60 % prient quotidiennement plus d'une fois. Plus de 70 % des jeunes Égyptiens citent la religion comme une caractéristique qu'ils recherchent chez un conjoint.

Que retenir de cette enquête, au regard des événements récents ? Les jeunes Égyptiens se sont mobilisés pour renverser un pouvoir qui ne les satisfaisait probablement pas et, surtout, pour améliorer leurs conditions et espoirs de vie. Mais ils sont loin, sur le plan des valeurs, des Occidentaux.

*Julien Damon,
brève issue du système Vigie*

Que faire des diplômés ?

La révolution tunisienne de début 2011 a été provoquée, en grande partie, par le fossé grandissant entre le nombre des jeunes diplômés et le faible nombre d'offres d'emplois correspondantes. Le phénomène n'est pas uniquement tunisien. Au dernier

forum économique de Davos, fin janvier 2011, tant les représentants des entreprises chinoises que ceux des activités indiennes ont souligné la nécessité pour leur économie, non seulement de créer chaque année des dizaines de millions d'emplois, mais aussi de faire évoluer l'appareil productif vers des productions élaborées exigeant de plus en plus de matière grise.

C'est une exigence qui s'impose aussi dans des économies plus développées. On le constate en France où la possession d'un diplôme, surtout dans des disciplines assez éloignées des techniques, n'ouvre pas facilement la porte de l'emploi. Il en résulte beaucoup de frustration et de sentiments de dévalorisation. Au bout, il y a la révolte contre le « système ».

La difficulté ne s'arrête pas là. Même si le nombre des diplômés augmente considérablement, le nombre de jeunes sans formation à la recherche d'un emploi est plus grand qu'il ne l'a jamais été. Quelles sont les activités susceptibles de les accueillir massivement et quelles sont les entreprises capables de pallier les insuffisances de la formation (considérables dans de nombreux pays), et d'offrir à la fois des emplois peu qualifiés et des emplois très qualifiés ? Une partie de la réponse viendra du développement des marchés intérieurs.

Les échanges mondiaux sont facteurs de développement. Mais la prospérité est aussi à base de progrès de consommation intérieure. C'est, notamment, le défi chinois. Et à bien regarder, c'est aussi celui de l'Europe, mais sous une autre forme. Les Chinois ont créé des millions d'emplois à salaires médiocres qui facilitent les exportations. Un changement s'amorce. En Europe et notamment en France, les salaires perçus par bien

LA CROISSANCE FAIBLE VA DURER EN EUROPE

Le président de Casino, Jean-Charles Naouri, qui fut l'un des inspirateurs d'une politique « adaptée à notre temps », dit tout haut ¹ ce que beaucoup de gens pensent ou craignent : « Nous sommes à l'évidence entrés dans une période de croissance [économique] faible et la question essentielle est l'acceptabilité politique de cette croissance faible sur une longue période. » La remarque est pertinente. Car il ne faut pas oublier qu'il est difficile, dans un pays développé qui a connu de très fortes périodes de croissance, de les répéter sans cesse.

Le doublement de la production d'un pays, qui peut s'opérer en quelques décennies, ne peut pas se reproduire indéfiniment. Sans parler de décroissance économique, on peut cependant rappeler que 1 % de la croissance sur une base de 1 000 est équivalent à 10 % de 100. L'un des problèmes de la France est qu'elle a développé des dépenses publiques, sociales, faibles au départ, en les finançant grâce à un fort rythme de croissance économique. Ces dépenses devenues lourdes, on ne sait plus comment rendre leur coût supportable parce qu'elles ne sont pas proportionnées, à force de grossir, au rythme ralenti de la croissance des ressources. En termes simples, disons que les frais généraux, au sens large, augmentent désormais plus vite, en France, que la création de richesses.

Quelle réponse ? Simple à énoncer, difficile à appliquer : la productivité qui consiste non seulement à tirer le meilleur parti des moyens dont on dispose, mais aussi à ajuster ses dépenses aux ressources réelles sur lesquelles on peut compter. Mais politiquement parlant, le langage de la productivité est assez peu porteur au plan électoral. Même quand des pays sont en état de faillite, la tentation est grande de dire que les causes sont extérieures et que les entreprises peuvent payer.

M.D.

1. Dans *Les Échos* du 7 mars 2011, p. 12.

des salariés sont sans excès. En revanche, les sommes versées par les entreprises en impôt sur le travail sont lourdes et freinent les productions à faibles coûts.

Michel Drancourt

L'idéal de la famille traditionnelle

L'éclatement des structures familiales traditionnelles se confirme en France ; c'est ce que démontre une enquête INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques)

de mars 2011 ¹. Toutefois, alors que les comportements évoluent, la famille traditionnelle reste, pour les Français, le modèle de la famille idéale. Les opinions collectées par l'INSEE et par l'enquête Valeurs ² au

1. MAINGUENÉ Alice. « Couple, famille, parentalité, travail des femmes. Les modèles évoluent avec les générations ». *INSEE Première*, n° 1 339, mars 2011.

2. L'enquête Valeurs tente de mettre en évidence les principaux changements en termes de valeurs (famille, travail, relations, loisirs, religion et politique) à l'échelle européenne. Elle a été réalisée par des sociologues et politologues pour la première fois en 1981, dans neuf pays (tous les grands pays de l'Ouest de

sujet du mariage, du couple et de la parentalité, mettent en évidence ce décalage.

Selon l'enquête INSEE, les divorces se multiplient, tout comme le nombre d'unions libres et de PACS (pactes civils de solidarité). Le nombre de divorces a doublé en 30 ans : en 1979, on dénombrait 208 divorces pour 1 000 mariages, en 2009, il y en a 408 selon l'INSEE. Le nombre de PACS a augmenté de 20 % entre 2008 et 2009, année pour laquelle on compte deux PACS pour trois mariages. Pour ce dernier, la tendance s'inverse : en 1975, 387 379 mariages étaient célébrés, il n'y en a eu que 245 151 en 2009, soit une diminution d'environ 37 % dans un contexte de croissance démographique stable. Pourtant, en 2009, dans le cadre de l'enquête Valeurs, 63 % des Français se disent en désaccord avec l'affirmation selon laquelle « le mariage est une institution dépassée », ce chiffre serait proche de celui de 1981 et plus élevé que celui de 1999. Ainsi, dans les faits, le mariage devient moins courant, mais il continue d'être perçu comme une institution sociale importante.

Interrogées dans le cadre de l'enquête Valeurs sur les conditions de réussite du couple, 81 % des personnes considèrent la fidélité comme indispensable (contre 72 % en 1981), la discussion autour des problèmes du couple et la bonne entente sexuelle arrivent, respectivement, en deuxième et troisième positions. En revanche, seuls 6 % des Français pensent que

les opinions politiques doivent être communes au couple, 13 % estiment que les deux conjoints doivent partager la même conviction religieuse, et 15 % que l'homme et la femme doivent appartenir au même milieu social.

Pourtant, il apparaît, dans les chiffres, que l'homogamie sociale, politique et religieuse demeure forte en France. Anne Muxel estime, par exemple, que les trois quarts des couples français partagent les mêmes convictions politiques³. Les experts expliquent que ces réponses mettent en évidence un idéal du couple reposant sur le bien-être et les sentiments alors que, dans la réalité, les couples sont également structurés par des facteurs moins romantiques.

Une autre contradiction entre l'idéal et la pratique apparaît dans la perception qu'ont les Français de la famille traditionnelle. En 1968, selon l'INSEE, 8 % des moins de 25 ans habitant encore chez leurs parents vivent dans une famille monoparentale, contre 18 % en 2007. Malgré l'augmentation de ce type de famille, en 2011, 90 % des enquêtés pensent que « pour grandir en étant heureux, un enfant a besoin d'un foyer avec un père et une mère ».

Il semble que les situations personnelles influencent les réponses des sondés, ce qui pourrait en partie expliquer la différence entre les perceptions et les comportements. En effet, alors que la moitié des Français estiment qu'« une femme peut avoir un enfant et l'élever seule si elle n'a pas envie d'avoir une relation stable avec un homme », ce chiffre passe à 69 % pour les mères et les pères de familles monoparentales.

l'Europe). Trois autres vagues ont suivi (1990, 1999, 2008), et la quatrième vague concerne 40 pays et un échantillon de 1 500 individus par pays. Voir *European Values Study*, site Internet www.europeanvaluesstudy.eu et, pour la France : BRÉCHON Pierre et TCHERNIA Jean-François. *La France à travers ses valeurs*. Paris : Armand Colin, 2009.

3. MUXEL Anne. *Toi, moi et la politique. Amour et convictions*. Paris : Seuil, 2008.

Le vécu personnel influence également les réponses concernant la garde des enfants lors du divorce : 42 % des Français pensent que ce n'est « ni mieux ni pire si l'enfant reste avec sa mère », 30 % pensent qu'il est préférable que l'enfant soit confié à la mère et 28 % pensent le contraire. Or, lorsqu'on interroge les parents divorcés, 90 % privilégient la mère pour la garde de l'enfant...

Laurie Grzesiak

Le gaz de schiste : une révolution énergétique ?

La possibilité d'exploiter le gaz de schiste, à l'exemple des États-Unis, a suscité un engouement pour cette ressource énergétique ainsi qu'une floraison de rapports pour en évaluer les perspectives. Un rapport britannique de la Chatham House (Royal Institute of International Affairs) est particulièrement éclairant ¹. Il part de plusieurs constats sur le gaz naturel :

- sa part dans l'énergie primaire mondiale a progressé lentement, de 15 % en 1965 à 20 % en 2009 ;
- il est soumis à la « tyrannie du transport » : il faut l'évacuer par des infrastructures lourdes (réseaux de gazoducs, installations de liquéfaction du gaz, méthaniers pour le gaz naturel liquéfié [GNL]) exigeant des investissements coûteux ;
- les conditions de son exploitation n'ont pas permis l'émergence d'un marché unique, même si son prix est resté lié à celui du pétrole ².

La situation a toutefois changé pendant les années 1990 : le gaz est largement utilisé dans les centrales électriques et le chauffage, et les infrastructures sont plus compétitives. Les États-Unis ont alors développé l'exploitation du gaz de schiste, accroissant ainsi leur production de gaz (sa part dans la production totale est passée de 1 % en l'an 2000 à 15 % en 2009) : c'est la « révolution » du gaz de schiste.

Ce gaz (essentiellement du méthane) est extrait de la roche par un puits vertical ou horizontal, et par fracturation hydraulique en injectant de l'eau sous pression avec un mélange de sable et de produits chimiques, mais avec des taux de récupération des gisements plus faibles (au maximum de 30 %) que pour le gaz conventionnel. Plusieurs facteurs expliquent le succès des États-Unis : une géologie favorable (au Texas notamment), des progrès dans les techniques de forage, des entreprises de service dynamiques, des incitations fiscales et une réglementation environnementale peu contraignante.

Cette révolution gazière est-elle exportable ? C'est la question de fond que posent plusieurs rapports alors que les réserves mondiales sont mal estimées. Plusieurs pays veulent se lancer dans l'exploitation du gaz de schiste, dont la France, alors que l'expérience américaine montre que six conditions devraient être remplies pour qu'elle soit rentable.

La première est que la géologie doit être favorable alors qu'en Europe, les schistes seraient profonds et difficiles

1. STEVENS Paul. *The "Shale Gas Revolution": Hype and Reality. A Chatham House Report.* Londres : Chatham House, 2010.

2. Les prix du gaz dans le cadre des contrats à long terme évoluent principalement en fonc-

tion de ceux des produits pétroliers (fioul domestique et fioul lourd) avec un retard de trois à six mois. Mais en complément se développent des marchés de gros, au comptant (ou marchés *spot*) du gaz (NDLR).

à fracturer. La deuxième relève de la législation : les permis d'exploitation doivent pouvoir être obtenus rapidement, avec une définition juridique claire d'un bassin gazier. Troisième condition : il faut disposer de techniques de forage et d'entreprises de service. Trois autres conditions sont étroitement liées : l'acceptation des forages par les collectivités locales, la disponibilité d'importantes ressources en eau, l'existence de gazoducs.

La révolution du gaz peut avoir des effets indirects, et la percée des États-Unis, gros consommateurs de gaz, met déjà en péril la rentabilité des installations pour le GNL (notamment au Qatar). Les sociétés importatrices de gaz sont liées par des contrats à long terme avec les producteurs, mais les prix chutent sur certains marchés *spot* et les pays exportateurs pourraient créer un cartel, une OPEP du gaz³, pour soutenir les prix. Si cette révolution échouait, on se retrouverait devant une production de gaz conventionnel insuffisante faute d'investissements dans la production classique, jugés moins rentables (l'accident nucléaire de mars 2011, au Japon, pouvant néanmoins changer la donne).

Plusieurs rapports soulignent les risques de l'exploitation de ce gaz (par pollution des nappes phréatiques)⁴ et l'on sait que des projets d'exploration dans le Sud-Est de la France (en Ardèche en particulier) ont suscité des protestations qui ont conduit le gouvernement à les suspendre et à nommer une commission pour en

évaluer les risques. Selon le Centre d'analyse stratégique⁵, la révolution du gaz de schiste pourrait bouleverser le paysage énergétique mais, si celle-ci est bien partie aux États-Unis, elle n'est pas sans risques économiques et environnementaux, et pourrait déboucher sur une bulle...

Pierre Papon,
brève issue du système Vigie

5. BEEKER Étienne. « Les gaz non conventionnels : une révolution énergétique nord-américaine non sans conséquences pour l'Europe ». *Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n° 215, mars 2011.

Facebook, centre commercial de demain ?

En février 2011, le groupe La Redoute a lancé une version de sa boutique en ligne sur sa page Facebook (www.facebook.com/laredoute). À partir du réseau social, les « fans » de la marque peuvent ainsi voir des références de la dernière collection de vêtements et acheter des modèles directement sur Facebook, le paiement se faisant par carte bancaire ou par l'intermédiaire de Paypal. La page Facebook de La Redoute comptait, en mars 2011, plus de 323 000 fans.

De plus en plus d'entreprises ont ouvert une boutique interactive sur leur page Facebook : c'est le cas notamment du grand magasin américain JCPenney (qui compte 1,4 million de fans) ou de la compagnie aérienne Delta Airlines.

Les pages Facebook permettent à une marque de publier des informations sur ses actualités, des promotions, mais aussi de créer des animations et des jeux vidéo. Ces vitrines

3. Calquée sur le modèle de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP).

4. Voir par exemple WOOD Ruth *et alii*. *Shale Gas: A Provisional Assessment of Climate Change and Environmental Impacts*. Manchester : Tyndall Centre for Climate Change, 2011.

virtuelles sont aussi idéales pour tester de nouveaux produits : La Redoute recueille ainsi les avis des fans Facebook, une démarche certes peu représentative, mais beaucoup moins coûteuse qu'un test *marketing* classique. Le *designer* Fluid a de son côté proposé à ses fans Facebook, pendant cinq jours, une collection inédite de bijoux, qu'eux seuls pouvaient acheter. Equator Estate Coffee & Teas, groupe spécialisé dans la vente de café et de thé, utilise sa page Facebook pour vendre des produits haut de gamme en quantités limitées.

Warner Bros Entertainment, l'un des plus gros producteurs et distributeurs de programmes télévisés et de films, a annoncé en mars 2011 qu'il allait proposer des films en location sur sa page Facebook¹. L'objectif du groupe est bien évidemment de détourner les internautes des sites Internet de téléchargement illégal, en leur donnant accès à des contenus légaux directement sur leur réseau social préféré.

Le géant Amazon et le site de cadeaux Etsy.com utilisent quant à eux les informations personnelles affichées par les internautes sur leur profil Facebook pour transmettre à leurs amis des suggestions de cadeaux personnalisés. Les entreprises commencent donc à exploiter le potentiel commercial du réseau social.

En 2011, Facebook compte plus de 500 millions d'utilisateurs, est le deuxième site le plus visité au monde (derrière Google)² et a été valorisé à

1. Voir « Warner Bros. Entertainment Becomes First Hollywood Studio to Offer Movies Directly on Facebook ». Communiqué de presse du 8 mars 2011.

2. Selon le classement réalisé par Alexa, site Internet www.alexa.com/topsites.

hauteur de 50 milliards de dollars US³. Pourtant, le chiffre d'affaires estimé (il n'est pas communiqué) du site serait de deux milliards de dollars US en 2010, soit quatre dollars US par utilisateur... L'intégration d'activités de e-commerce sur Facebook permettrait donc d'accroître sa rentabilité, et de confirmer le caractère incontournable de ce site pour les internautes et les entreprises.

Selon deux études réalisées par IBM et par l'université américaine Rice⁴, les consommateurs qui acceptent de se mettre en relation avec des marques sur les réseaux sociaux sont encore peu nombreux, mais très intéressés par les offres promotionnelles.

Toutefois, en arrivant sur Facebook, les entreprises doivent accepter les règles, de plus en plus strictes, du réseau social en matière de protection des données privées. Pour l'instant, il est ainsi impossible pour les marques de récupérer et d'utiliser les données détaillées concernant leurs fans, telles que leur âge, leur localisation, leurs goûts, etc. Le site Internet ne plaisante pas non plus avec ses règles promotionnelles : en décembre 2010, la page Facebook de Kiabi, qui comptait 130 000 fans, a été supprimée parce que le groupe de prêt-à-porter n'avait pas respecté la nouvelle charte établie 15 jours plus tôt⁵.

C.D.

3. Voir CRAIG Susanne et SORKIN Andrew Ross. « Goldman Offering Clients a Chance to Invest in Facebook ». *The New York Times*, 2 janvier 2011.

4. Voir KELL John. « Study: Companies Missing Opportunity to Utilize Social Media ». *Dow Jones Newswire*, 17 mars 2011 ; et « Facebook Fan Pages Are Effective Marketing Tool ». *Science Daily*, 18 février 2010.

5. Voir « Facebook supprime la page aux 130 000 fans de Kiabi ». *Le Journal du Net*, 24 décembre 2010 ; et la charte en question sur le site Internet www.facebook.com/promotions_guidelines.

FUTURIBLES INTERNATIONAL - 29 et 30 SEPTEMBRE 2011

STRATÉGIES URBAINES

INTERVENANTS

Soizick Angomard, directrice de Maios, ex-directrice adjointe de la Société d'aménagement du projet Île de Nantes ; **Julien Damon**, professeur associé à Sciences Po Paris (cycle d'aménagement et d'urbanisme) ; **Jean Haëntjens**, urbaniste, directeur d'Urbatopie (conseil en stratégies urbaines) ; **Hugues de Jovenel**, directeur général du groupe Futuribles ; **Véronique Lamblin**, directrice d'études à Futuribles ; **Paul Lecroart**, urbaniste à l'Institut d'aménagement et d'urbanisme Île-de-France ; **Pierre Tridon**, directeur de l'Agence d'urbanisme et de développement de la région de Reims.

OBJECTIFS

L'objectif annoncé d'un changement de paradigme urbain appelle un renouvellement des méthodes et des pratiques de l'urbanisme. L'objet de cette formation est de tirer de l'expérience de villes pionnières d'une approche stratégique de l'urbanisme (Barcelone, Bilbao, Copenhague, Lyon, Rennes, Nantes...) quelques notions simples, applicables à toutes les villes. Que signifie la notion de stratégie appliquée aux politiques urbaines ? Quels changements implique-t-elle dans les principes, les méthodes et les compétences ? Quels sont les résultats ? Comment permet-elle d'aborder les défis du XXI^e siècle, qui sont ceux de la ville en compétition, de la ville de l'après-pétrole, mais aussi de la ville à vivre ?

PROGRAMME

- **Fondements et principes de l'approche stratégique** : ville durable et approche stratégique de l'urbanisme ; recherche de résonances et cohérences ; mobilisation des acteurs...
- **Les stratégies comparées de Lyon et Hambourg**
- **Approches stratégiques de Nantes et de Reims**
- **Contraintes et méthodes de l'approche stratégique** : la contrainte du temps ; les clefs de la cohérence ; la gouvernance ; les résultats des démarches de stratégie urbaine
- **Évolutions des attentes externes** (l'attractivité) et internes (la ville à vivre)
- **La transition énergétique et la ville post-carbone** : faisabilité et études de cas
- **Synthèse sur la nouvelle donne** : principes de la ville frugale
- **Stratégie urbaine** : travail collectif sur quelques aires urbaines (atelier)

PRIX

Les frais de participation sont de 1 200 euros HT, soit 1 435,20 euros TTC*, payables lors de l'inscription à Futuribles International (déclaré organisme de formation). Ils comprennent la participation à l'ensemble de la formation, les déjeuners et le dossier de base remis aux participants.

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Programme détaillé consultable sur le site Internet www.futuribles.com/formation.html ou envoyé sur demande auprès de Corinne Roëls, Futuribles International, 47, rue de Babylone - 75007 Paris - France • Tél. : 33 (0)1 53 63 37 71
Fax : 33 (0)1 42 22 65 54 • E-mail : croels@futuribles.com

*Remise de 10 % en cas d'inscription multiple dès la deuxième participation, dispense de frais pour les membres partenaires de Futuribles International et remise de 50 % pour les membres associés (valable pour une personne par formation).

ANALYSES CRITIQUES & COMPTES RENDUS



SMITH Philip / PHILLIPS Timothy L. / KING Ryan D.
Incivility: The Rude Stranger in Everyday Life
 Cambridge : Cambridge University Press, 2010, 230 p.

Parce que chacun a pu faire, au hasard de ses pérégrinations, l'expérience de rencontres désagréables avec des personnes indélicates, désobligeantes, voire agressives, la question des incivilités est une préoccupation largement partagée. L'ouvrage de Philip Smith, Timothy Phillips et Ryan King, qui enseignent respectivement à l'université de Yale, à l'université de Tasmanie et à l'université d'État de New York, présente l'intérêt d'apporter un certain nombre de données objectives sur ce thème, qui fait habituellement davantage l'objet d'affirmations péremptoires que d'études scientifiques.

Bien sûr, on aurait aimé pouvoir appréhender l'évolution du phénomène dans le temps ou, au moins, disposer de quelques éléments de comparaison internationale. Ce ne sera malheureusement pas le cas. L'essentiel du propos repose en fait sur l'analyse d'une enquête menée en 2005 en Australie, l'Everyday Life Incivility in Australia Survey, bâtie sur le modèle des enquêtes dites de « victimation ». En clair, on demande

à un échantillon représentatif de la population de se remémorer toute rencontre avec un inconnu impoli, mal élevé ou grossier (en anglais : « a rude stranger ») qui serait intervenue lors du mois précédant l'interview. On cherche ensuite à détailler qui était cet inconnu, où et à quel moment de la journée a eu lieu la rencontre, ce qui s'est vraiment passé, quelle a été la réaction de la personne interviewée, etc.

L'approche repose donc sur une définition subjective et interactionnelle de l'incivilité : une incivilité n'existe que parce qu'un comportement est interprété comme incivil, et cette interprétation dépend elle-même de la personne qui la produit et du contexte dans lequel se déroule l'interaction. Selon les auteurs, cette approche a le mérite de proposer une vision beaucoup plus large des incivilités et donc de ne pas la réduire, comme le font nombre d'études criminologiques, à la petite délinquance.

Que nous apprend cette étude ? D'abord que les incivilités sont diverses et la plupart du temps assez triviales (être bousculé dans la rue ou

les transports en commun, être indûment doublé dans une file d'attente, entendre des jurons ou des grossièretés, etc.). La probabilité d'être victime d'une incivilité est directement corrélée au temps passé dans les espaces publics. Cette variable explique d'ailleurs pourquoi certains profils de répondants (les jeunes en particulier) sont plus souvent victimes d'incivilités que les autres : ils sortent tout simplement plus souvent de chez eux.

Ensuite, on apprend que les incivilités sont pour l'essentiel le fait de gens ordinaires, « respectables », et non de délinquants juvéniles. On trouve donc tous les profils chez les auteurs d'incivilités, même si les hommes semblent légèrement sur-représentés. Dans la plupart des cas, l'incivilité n'est pas interprétée comme un acte délibéré, mais plutôt comme le comportement d'une personne égoïste qui ne fait tout simplement pas suffisamment attention aux autres.

Les différents types d'incivilités produisent également différents types d'émotions chez les victimes. Les incivilités qui impliquent l'usage d'un vocabulaire grossier ou des gestes obscènes produisent du dégoût, alors que celles qui sont liées au mouvement (bousculades) induisent plutôt de la colère. Quant aux incivilités qui semblent délibérées, de même que les comportements dangereux au volant, elles génèrent souvent de la peur.

Jusqu'ici, on ne peut pas dire que ces « découvertes » soient véritablement bouleversantes, même si les auteurs semblent persuadés de présenter des données à contre-courant des idées reçues. L'étude présente

néanmoins quelques résultats intéressants, même s'il ne sont pas totalement contre-intuitifs. Ainsi, elle semble montrer que les incivilités, au contraire des crimes et délits, ont peu d'impact sur le niveau de confiance dans les autres et le sentiment de sécurité. Mais on parle ici d'incivilités de faible intensité. L'étude montre surtout que la majorité des événements codés comme incivilités sont liés à des problèmes de gestion du mouvement : les auteurs d'incivilités sont souvent des personnes qui cherchent à aller plus vite que le reste de la foule quand les victimes, parfois gênées dans leurs mouvements par des enfants ou des bagages, se déplacent au contraire moins vite que les autres, ce qui laisse à penser qu'une des solutions aux incivilités consiste simplement à mieux gérer le trafic piéton et les files d'attente.

Le dernier chapitre de l'ouvrage — le plus intéressant — présente d'ailleurs un certain nombre d'initiatives, parfois curieuses, lancées ici et là pour limiter le développement de comportements incivils. On apprend par exemple qu'à Waitakere City, en Nouvelle-Zélande, de la musique classique est diffusée aux alentours d'un hall de gare pour faire fuir les adolescents qui viennent chercher la bagarre : la musique classique est apparemment insupportable aux oreilles juvéniles. Les auteurs concluent néanmoins leur ouvrage sur un avertissement : les incivilités sont autant de frictions inhérentes à la vie en société et il faut apprendre à vivre avec. C'est effectivement ce que l'on fait tous les jours, avec plus ou moins de bonheur.

Pierre-Yves Cusset



**LANDAIS Camille / PIKETTY Thomas /
SAEZ Emmanuel**

**Pour une révolution fiscale
Un impôt sur le revenu pour le XXI^e siècle**

Paris : Seuil (La République des idées), 2011, 133 p.

La première grande richesse de cet ouvrage est de proposer plusieurs tableaux à la fois simples et complets de la répartition du patrimoine et des revenus en France, mais aussi du taux de prélèvement fiscal auquel sont soumis les Français selon ces deux dimensions. On y apprend ainsi que les 10 % et 1 % des Français les plus riches possèdent respectivement 62 % et 24 % du patrimoine, et que les 10 % et 1 % des revenus les plus élevés perçoivent respectivement 31 % et 11 % du revenu national. Très élevées, ces inégalités sont pourtant moins fortes qu'aux États-Unis où le 1 % des revenus les plus élevés perçoit à lui seul 24 % du revenu national !

Concernant la fiscalité, il apparaît que l'ensemble des prélèvements, y compris les prélèvements sociaux et les taxes sur la consommation, représente, en proportion du revenu, une part d'abord légèrement croissante avec le revenu lui-même, d'environ 40 % à 45 % pour les cinq premiers déciles¹, à 45 % à 50 % pour les quatre déciles suivants, puis rapidement décroissante jusqu'à 30 %-35 % pour les cinq derniers centiles. Cette baisse du taux de prélèvement effectif s'explique par le fait que les revenus les plus élevés comportent une plus forte part de revenus du capital, non assujettis aux prélèvements so-

ciaux et, pour une grande proportion (près de 80 %), non soumis à des prélèvements progressifs... On peut cependant regretter ici que les auteurs en restent aux prélèvements bruts. Le calcul des prélèvements nets, prenant en compte les transferts redistributifs, aurait toujours fait apparaître la baisse choquante du taux de prélèvement dont bénéficient les plus hauts revenus, mais elle aurait aussi montré la réalité d'une plus forte progressivité des prélèvements nets au bas de la distribution des revenus.

La seconde grande richesse de cet ouvrage est d'avancer de multiples propositions de réforme des prélèvements visant à la fois à simplifier la fiscalité, mais aussi à la rendre plus équitable. Certaines de ces propositions iraient effectivement dans le sens d'une plus grande équité : disparition des niches fiscales (sauf les allègements de cotisations sociales sur les bas salaires, contrepartie d'un salaire minimum élevé) ; disparition du bouclier fiscal ; création d'une nouvelle tranche supérieure d'imposition ; intégration de façon équivalente de tous les revenus (y compris, de façon progressive, les loyers fictifs des propriétaires occupant leur logement) dans l'assiette soumise aux prélèvements directs ; individualisation de l'impôt ; abattement fiscal forfaitaire par enfant...

La mise en œuvre de ces propositions constituerait une réelle révolution fiscale. Les simulations pro-

1. Les déciles sont les 10 parties, d'effectif égal, d'un ensemble statistique ordonné (NDLR).

posées montrent que seuls les revenus élevés perdraient à une telle réforme. On peut regretter que les risques liés à la disparition de certaines niches ne soient pas toujours évoqués. Par exemple, la disparition des réductions d'impôt pour les emplois à domicile pourrait aboutir à un retour des personnes concernées dans des formes non déclarées d'emploi... Ceci étant, le lecteur est invité à réaliser lui-même les simulations de sa propre réforme fiscale sur le site Internet construit à cet effet par les auteurs (www.revolution-fiscale.fr), ce qui est remarquable.

D'autres propositions paraissent plus discutables. Donnons-en deux exemples. Tout d'abord, la fusion préconisée de l'impôt sur le revenu et de la contribution sociale généralisée (CSG) : une telle fusion n'a pas une grande utilité (nul besoin d'un impôt plus important pour le rendre plus progressif) ; elle est complexe (comment par exemple traiter la question des frontaliers, soumis à l'un seulement des deux prélèvements ?) ; elle peut être contre-productive (l'impopularité de l'impôt sur le revenu peut s'étendre à l'ensemble fusionné, alors que l'actuelle CSG est populaire) ; elle ne permet plus de bien identifier le financement de la protection sociale par des prélèvements dédiés... Autre exemple, l'idée d'afficher le taux de prélèvement effectif moyen au lieu du prélèvement marginal est présentée comme une simplification facilitant la compréhension de l'impôt par le citoyen. Mais l'explication donnée de ce changement (p. 86) suppose que ledit citoyen soit un familial de l'interpolation linéaire et, plutôt que d'opposer les deux affichages, pourquoi ne pas prendre les deux ?

D'autres propositions sont clairement ou naïves ou, osons le mot, un peu démagogiques. Ainsi, il est avancé (p. 78) qu'un texte de loi de quelques lignes pourrait opérer en un coup et un jour la révolution fiscale préconisée !

La nécessité d'une réforme équitable du financement de la protection sociale est enfin fortement argumentée. L'hypothèse d'une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sociale est rejetée, ce qui paraît un bon choix. Il est proposé d'élargir l'assiette des cotisations patronales finançant des prestations universelles (non contributives), ce qui paraît également un très bon choix. Mais les auteurs, prisonniers de la proposition inutile de fusion entre l'impôt sur le revenu et la CSG, proposent que cet élargissement se fasse sur une assiette intégrant les revenus du capital de l'employeur, donnant ainsi lieu à la création d'un nouvel impôt, baptisé cotisation patronale généralisée, et très confus dans son contenu et sa logique. Il eût été plus simple d'aboutir à l'équité recherchée en basculant les cotisations concernées en CSG, tout en veillant à ce que cet élargissement d'assiette s'accompagne logiquement, sans hausse du coût du travail, d'une augmentation du revenu salarial net...

On l'aura compris, les quelques défauts signalés n'empêchent pas cet ouvrage d'être une référence, très lisible à chacun et qui, même si l'on n'en partage pas toutes les options, apprend énormément au lecteur sur ce thème de la fiscalité, connu et redouté pour sa complexité. Par cet ouvrage, de nombreuses questions fiscales deviennent très simples à comprendre. C'est un très grand mérite !

Gilles Cazes



LESOURNE Jacques / RANDET Denis
(sous la direction de)

La Recherche et l'innovation en France

Paris : Odile Jacob, 2010, 464 p.

Ce cinquième livre sur la politique de la recherche et de l'innovation en France réalisé par FutuRIS, qui rassemble experts et acteurs de ce domaine sous l'égide de l'ANRT (Association nationale de la recherche et de la technologie), est l'œuvre de plusieurs auteurs. La première partie est consacrée au système de recherche et d'innovation, pour lequel est établi un double constat :

— La complexité des champs décisionnels qui structurent le système français est allée croissant alors que les tentatives de coordination des stratégies des acteurs ont eu plus ou moins de succès.

— La recherche française semble avoir échappé à la rigueur jusqu'en 2010. La part du produit intérieur brut (PIB) consacrée à la recherche-développement (R&D) est en légère croissance en France (2,4 % du PIB en 2010), l'État ayant supporté l'essentiel de l'effort de relance de la recherche (notamment à travers le Grand Emprunt), en soutenant la dépense de recherche industrielle (grâce à la forte progression du crédit d'impôt recherche, quatre milliards d'euros en 2010) alors que son financement par les entreprises a baissé en 2009.

Cet ouvrage met le doigt sur la question clef de l'élaboration de la stratégie de recherche par les acteurs publics, en s'interrogeant sur la possibilité de mettre les « universités au centre du système » (un objectif dé-

terminant des réformes) et convient que la question reste ouverte. Il s'interroge aussi sur l'avenir de l'Espace européen de la recherche à l'horizon 2020. Alors que la stratégie de Lisbonne a échoué, celui-ci dépendra de la capacité de l'Europe à créer des dynamiques communes (notamment à travers des pôles mondiaux attractifs) en jouant sur les claviers des mécanismes communautaires et de la coopération intergouvernementale.

Les quatre chapitres de la deuxième partie sont consacrés à l'innovation et à la valorisation de la recherche dans les entreprises ; celle-ci, est-il souligné, devrait contribuer à un retour sur l'investissement qu'un pays consent à la recherche et c'est sur ce terrain que « se fera la différence entre réussite et médiocrité du système français ». Ce dernier a évidemment des faiblesses structurelles, souvent soulignées, en particulier le poids relativement faible des entreprises de taille intermédiaire (de 250 à 5 000 salariés) dans les activités de recherche et d'innovation.

Les auteurs soulignent que, contrairement à leurs homologues allemandes (le Mittelstand) qui sont le fer de lance des exportations, seule une minorité d'entreprises françaises sont indépendantes (elles sont des filiales de grands groupes) et que leur principal handicap tient davantage à la faible intensité globale de leur R&D qu'à leur faiblesse numérique (environ 5 000 entreprises). Le modèle allemand se caractérise aussi

par un soutien à la recherche industrielle par les instituts publics Fraunhofer, dont la comparaison avec les instituts Carnot créés en France à la faveur des récentes réformes (33 laboratoires publics qui coopèrent avec l'industrie, en général des grandes entreprises), montre que ces derniers sont de pâles ersatz de leurs homologues allemands.

La dernière partie de l'ouvrage s'intéresse à l'innovation face aux nouveaux défis socio-économiques. FutuRIS constate, une fois de plus, que le secteur des services, qui concentre la majorité des emplois, est le grand absent des politiques nationales de recherche et d'innovation, sauf aux États-Unis. Il est donc nécessaire de mieux connaître la nature de la R&D dans les services pour y adapter les objectifs de la politique nationale. Le dernier chapitre est consacré aux en-

jeux éthiques de l'innovation dans les sciences du vivant, où l'application aveugle du principe de précaution pourrait brider l'innovation, alors que des questions éthiques pourraient trouver une réponse grâce au progrès des connaissances.

Plusieurs questions abordées dans ce livre très documenté restent ouvertes : l'impact réel du crédit d'impôt recherche, la stratégie européenne de recherche, par exemple. Mais tous ceux qui s'intéressent à la recherche et à l'innovation le liront avec un grand intérêt. Si l'on espère que l'hiver budgétaire qui s'annonce en Europe épargnera la recherche et l'innovation, il reste à trouver les voies pour prendre des paris pour l'avenir et FutuRIS est l'un des rares lieux où celles-ci peuvent être explorées.

Pierre Papon



BOURG Dominique / WHITESIDE Kerry

**Vers une démocratie écologique
Le citoyen, le savant et le politique**

Paris : Seuil (La République des idées), 2010, 103 p.

Pourra-t-on affronter le défi écologique tout en sauvegardant le système démocratique que nous a légué la Modernité ? « Le problème n'est plus seulement écologique : il implique notre conception même de la démocratie et du vivre ensemble » et cela appelle, comme au moment de la rupture entre les Anciens et les Modernes, « une nouvelle imbrication entre institutions, modes de vie et valeurs ». C'est ce que Dominique Bourg et Kerry Whiteside analysent de manière particulièrement éclairante dans un livre rare et convaincant, qui

conjugue dans un texte bref et superbement limpide les registres du constat, de l'analyse et de la proposition.

Les principales caractéristiques des problèmes environnementaux contemporains viennent en effet heurter certains fondements de la démocratie représentative. Premièrement, autrefois locaux, nombre de problèmes environnementaux sont devenus transfrontaliers comme d'ailleurs les effets de l'activité humaine. Dès lors, le citoyen ne peut plus être le juge ultime des politiques publiques ou des effets des agissements dont l'appré-

ciation implique un tiers, la recherche scientifique.

Deuxièmement, visibles et immédiatement perceptibles, les difficultés écologiques sont quasi systématiquement devenues invisibles et imperceptibles sans médiation scientifique, et sans appareillage technique. Là encore, la figure du citoyen comme juge ultime rencontre ses limites.

Troisièmement, l'imprévisibilité des problèmes écologiques contemporains défie la conception classique du pouvoir selon laquelle « gouverner, c'est prévoir ». La nature des problèmes contemporains met à mal la capacité de prévision des élus.

Quatrièmement, le très long terme sur lequel s'étendent les effets de l'activité humaine, leur anticipation et leur prévision, s'oppose à la « tyrannie originale de la jouissance immédiate » que nourrit le mode de gouvernement représentatif.

Cinquièmement, les problèmes environnementaux contemporains renvoient principalement à des questions de flux et de limites, plutôt que de pollution. Dès lors, l'enjeu n'est plus, grâce au progrès technique, de produire mieux, mais bien de consommer moins. Là encore, le gouvernement représentatif, conçu pour favoriser la production, la consommation et l'accumulation des richesses, se trouve en porte-à-faux.

« On ne saurait imaginer une contradiction plus frontale », écrivent très justement les auteurs. Or la finitude de nos ressources comme de nos capacités d'action, loin d'être extérieure à la démocratie représentative résulte au contraire de « l'échec de l'affirmation moderne de l'infini » admettant pour seule limite la liberté d'autrui.

Partant de ce constat, les auteurs ne proposent pas de faire table rase des institutions représentatives mais de les complexifier et de les compléter. D'abord, plutôt que de contrôler ou transcender la nature, la démocratie écologique tente de « problématiser la nature » et ce, au-delà de la seule représentation qu'en ont les scientifiques, les experts et les élus. La nature étant vue comme un bien commun aux visages multiples, l'implication des citoyens, à travers des jurys de citoyens, des recherches participatives, des ateliers de scénarios, des conférences de consensus, pour ne mentionner que quelques dispositifs existants, en est une première composante.

Ensuite, pour pallier l'étroitesse territoriale de la représentation moderne et pour composer avec la « prolongation temporelle de la responsabilité », c'est-à-dire avec la prise en compte des générations futures, la démocratie écologique s'appuie sur des acteurs et des groupes d'acteurs a) pour lesquels la nature est une question irréductible, b) fonctionnant de manière souple et adaptée aux dimensions territoriales des problèmes environnementaux, et c) ayant un champ de vision international et une attitude coopérative à l'égard des autres générations. De tels acteurs existent avec les organisations non gouvernementales environnementales (ONGE) : Amis de la Terre, World Wide Fund for Nature... Toutefois, pour renforcer l'influence de ces outsiders, ceux-ci devraient siéger dans les instances gouvernementales et participer à la prise de décision, ce qui implique un réaménagement de l'équilibre actuel des pouvoirs.

Enfin, le Parlement lui-même doit être adapté, tout à la fois en prenant

en compte l'apport nécessaire de certaines disciplines scientifiques (science éclairante) et en veillant à contrôler l'essor et l'usage des sciences et des techniques (science agissante). Les auteurs, loin de l'attentisme, proposent des dispositifs institutionnels concrets :

1) l'introduction de considérations écologiques dans l'ordre constitutionnel, c'est-à-dire une « bioconstitution » comprenant le respect des limites et la gestion concertée des ressources à l'échelle nationale et internationale ;

2) l'extension de la définition et du rôle patrimonial de l'État orienté notamment vers la préservation de « biens publics mondiaux environnementaux » ;

3) l'institution d'une « Académie du futur » qui, appuyée sur la science éclairante, informerait les autorités publiques et le Sénat sur les questions environnementales ;

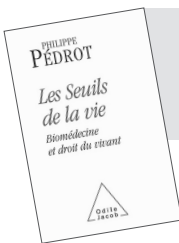
4) l'institution d'un nouveau Sénat chargé de traduire sur un plan politique les connaissances scientifiques concernant les limites et les ressources de la planète, d'élaborer,

mais sans lui-même les adopter, des grands projets de loi pour réaliser les nouveaux objectifs constitutionnels, et d'exprimer un droit de veto pour toute proposition de loi contraire aux nouveaux objectifs constitutionnels ;

5) le développement de procédures participatives au sein de la chambre des députés ou des représentants, notamment par l'institutionnalisation des ONGE et par l'introduction de procédures participatives.

Dominique Bourg et Kerry Whiteside soulèvent bien entendu de nombreux sujets qu'ils n'ont pas traités, comme la gouvernance internationale et son articulation avec le cadre national, la définition d'un modèle macroéconomique cohérent avec la démocratie écologique... Mais si « la condition requise pour l'adoption d'une bioconstitution est l'évolution des consciences », ils viennent avec ce livre d'y contribuer avec générosité. Reste à savoir quand (et si) l'urgence prendra le pas sur l'attentisme.

Julie Bouchard



PÉDROT Philippe

Les Seuils de la vie. Biomédecine et droit du vivant

Paris : Odile Jacob, 2010, 192 p.

L'évolution actuelle des biotechnologies et des biosciences vient complètement redessiner l'univers médical et ses possibilités. Des pouvoirs nouveaux sont conférés aux hommes. Entre fascination et inquiétude, une question se pose : comment protéger l'humanité face à l'homme ? La biotechno-

logie a transgressé un certain nombre de frontières considérées comme intangibles, modifiant la procréation, la gestation, la vie et la mort. Face à une demande de normes, quels cadres, quelles limites doit-on mettre en place ?

Philippe Pédrot s'interroge sur les nouveaux seuils de la vie. Quand le

fœtus doit-il être considéré comme un enfant sans vie lors d'une interruption de grossesse ? Peut-on demander réparation pour le fait d'être né handicapé ? L'embryon est-il une chose ou une personne ? Existe-t-il un droit à la mort ?

Un bilan est dressé sur la place importante du droit et des cadres législatifs dans ce domaine de la biomédecine, et les manques qu'il conviendrait de résoudre. Le droit est en pleine construction et c'est au juge de statuer sur des cas en grande partie limites ou difficiles. Si le droit s'appuie d'ordinaire sur les traditions, les acquis, il n'a pu se rattacher à aucune structure préexistante pour le statut des embryons et de la recherche, l'assistance médicale à la procréation, les dépistages préimplantatoires, l'euthanasie...

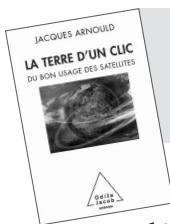
Dans deux chapitres, P. Pédrot revient sur la protection d'une personne contre elle-même. Dans la société actuelle, en constante demande d'autonomie et de libertés, le consentement d'un malade est désormais nécessaire pour l'application d'un

traitement. Mais dans le cas des Témoins de Jéhovah, par exemple, qui refusent les transfusions sanguines, quelle position doit adopter la législation ? Cela varie selon les pays, tout comme pour les questions d'euthanasie, d'aide à la procréation, de statut des embryons...

Un autre point évoqué concerne le corps humain. Omniprésent dans la société occidentale, quel avenir a-t-il ? Les cheveux, le lait, sont déjà vendus, les organes prélevés et donnés, la gestation pour autrui autorisée dans certains pays... Il faut s'attendre à ce que l'évolution des biotechnologies change encore nos visions. Mais faut-il pour autant accepter la « marchandisation » ? C'est à l'ordre public de protéger la personne contre ces tentatives de marchandisation et d'instrumentalisation de l'être humain.

Si le droit est un élément fondamental dans la biomédecine, une approche interdisciplinaire est essentielle pour trouver un équilibre entre transgression et limites à imposer.

Mathilde Cossé



ARNOULD Jacques

La Terre d'un clic. Du bon usage des satellites

Paris : Odile Jacob, 2010, 208 p.

Observée de haut dans ses moindres détails par des satellites, la Terre est désormais devenue un village planétaire dont les activités sont surveillées en permanence. Dans ce livre qu'il consacre à l'observation spatiale de la Terre, Jacques Arnould, qui est un bon connaisseur des questions spatiales et d'éthique, souligne

qu'en un demi-siècle, depuis les images offertes par les missions Apollo, celle-ci a modifié radicalement notre vision de la planète : nous en avons une vision tout à la fois plus globale, permettant une meilleure connaissance des phénomènes naturels (l'évolution de la végétation, par exemple), et plus locale avec les SIG (systèmes d'information géographique), Google-

Earth et les GPS (Global Positioning Systems).

Faisant écho aux propos de Clément Ader — « qui sera le maître du ciel sera le maître du monde » —, l'auteur rappelle dans le premier chapitre que l'observation de l'espace a acquis une dimension stratégique. Les satellites d'observation de la Terre sont devenus un moyen de surveillance et d'espionnage de plus en plus performant (la résolution des capteurs sera sous peu de 30 centimètres). L'extension des activités spatiales ne s'est pas faite sans débats, mais le principe Open Skies (cieux ouverts) prôné par les Américains dès les années 1960, s'est imposé, permettant d'observer bon nombre d'activités des États sur leur territoire. Le droit de l'espace a fait de celui-ci un patrimoine commun de l'humanité mais s'il est en principe non militarisé, les activités spatiales sont devenues de fait duales (civiles et militaires).

Jacques Arnould ne s'en tient pas à des considérations stratégiques sur l'espace, il analyse également le pouvoir des images. En effet, grâce aux capteurs embarqués sur les satellites, nous avons une approche massivement quantitative de la réalité, bien plus détaillée que celle de la cartographie classique : les images satellitaires sont devenues un écran sur lequel on projette la réalité dans ses moindres détails (la topographie et la végétation d'un lieu, l'agencement du jardin d'une maison, etc.). Les techniques d'imagerie nous ont habitués à considérer une information, une image notamment, comme un objet de consommation courante, et un moyen pour gouverner et agir (des interventions militaires en Irak et

en Bosnie ont été préparées à l'aide d'images satellitaires).

Si ces techniques permettent aux citoyens d'être mieux informés (sur les conditions météorologiques, par exemple), elles doivent aussi nous inciter à la vigilance. Prenant un point de vue philosophique, en se référant notamment au concept de « noosphère ¹ » introduit par Pierre Teilhard de Chardin, mais aussi à Peter Sloterdijk et à Régis Debray, l'auteur considère que l'alliance des techniques spatiales et des technologies de l'information est un puissant facteur de la mondialisation, car celles-ci collectent et diffusent un nombre croissant de données sur notre planète. Ceci le conduit à énoncer un principe de vigilance : la combinaison des techniques satellitaires et de la puissance économique des nouveaux médias peut conduire à uniformiser les cultures et à menacer les libertés individuelles (Big Brother s'approprie nos pixels !).

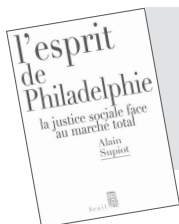
Partant d'une évaluation très claire des possibilités qu'ouvrent les techniques d'observation de la Terre, ce livre (dont le titre est quelque peu réducteur) a le mérite d'ouvrir un débat sur les questions éthiques qu'elles soulèvent. Le risque est grand, en effet, que notre souci croissant d'assurer notre sécurité par les techniques de surveillance (y compris pour prévenir certaines catastrophes naturelles) nous conduise à négliger notre devoir de vigilance vis-à-vis des atteintes à la liberté, et de « fraternité » à l'égard de ceux qui sont victimes de calamités et de conflits, ou dont les droits sont bafoués. Jacques

1. Sphère de la pensée humaine, par analogie avec « biosphère », etc. (NDLR).

Arnould, dans sa conclusion, souligne, avec raison, que la surveillance qui se systématisait risque de devenir une idéologie, alors qu'il faudrait faire des techniques spatiales une « utopie de l'œil partagé » contribuant à une

meilleure harmonie dans le monde. En fin de compte, il repose la question du poète Juvénal : « Qui surveillera les surveillants ? »

Pierre Papon



SUPIOT Alain

***L'Esprit de Philadelphie
La justice sociale face au marché total***

Paris : Seuil, 2010, 182 p.

Voir l'analyse de cet ouvrage par Hedva Sarfati, en page 65 de ce numéro.

futuribles - no. 374 - May 2011

France 2030: Four Scenarios

Cécile Désaunay and François de Jouvenel

Each year, within the framework of its "Vigie" pooled horizon-scanning system, the Futuribles International Association publishes a report surveying the long-term and emergent trends in the strategic environment of companies and organizations over the next 10-20 years, which complements the work done over the course of the year. The *Rapport Vigie 2011*, published in late December 2010, offers a foresight analysis of seven key issues, before going on to propose four scenarios for France in the years to 2030.

Cécile Désaunay and François de Jouvenel, who made very major contributions to the production of this report (available in its entirety only to partner-members of Futuribles International), offer a summary in this article of these four scenarios relating to France in 2030: "Competitiveness and Social Responsibility of Companies", "Dual Society", "Broad Middle Class" and "Local Economy". As in all exploratory foresight studies, the authors do not favour any of the scenarios in particular, the four of them enabling the reader to form an idea of the various possible trajectories for France and the French over the next 20 years.

For the moment, all options remain open. It is for the decision-makers to bend their policies in the direction required by their preferred scenario and for public opinion to tell its representatives clearly which future seems most desirable.

Hospitalization in the case of Infectious Diseases

Didier Raoult and Jean-Paul Segade

"Infectious diseases are part of human life," stress Didier Raoult and Jean-Paul Segade in this article. When some disappear, thanks to antibiotics or vaccination, others emerge in new forms. After plague and cholera, human beings must do battle today not only with HIV/AIDS, but also with respiratory infections and acute diarrhoea, two forms of particularly epidemic infectious diseases.

Raoult and Segade are insistent, then, that the question of special care for these conta-

gious patients is unavoidable today (hospitalization in specialist departments, in individual rooms, with vaccinated, sensitized staff etc.), particularly as two new epidemics have been developing for some years: the so-called "hospital infections" (linked to the development of multiresistant bacteria) and "imported" epidemics (chikungunya, avian flu, staphylococcus aureus etc.).

In this context, and with the aim of limiting the spread of these diseases, Didier Raoult and Jean-Paul Segade formulate a number of lines of thinking here, particularly in relation to hospital organization.

Revitalizing the Productive Fabric: Exemplary Actors and Practices

A dossier coordinated by André-Yves Portnoff

In February 2010, 50 leaders of the largest European industrial groups presented their "Vision for a Competitive Europe in 2025" and, in so doing, criticized Europe's industrial decline. However, as MIT had done 20 years earlier in its study *Made in America* (Cambridge [Mass.]: Massachusetts Institute of Technology Press, 1989), they stressed at the same time that this decline was not inevitable, but that Europe had to say goodbye to managerial practices that had turned out over recent decades to be suicidal, both for companies and for regions/localities and the overall performance of the European economies – and the French economy in particular.

Since then, things have scarcely improved: any number of alarms have been sounded and there have been countless grand speeches rehashing the knowledge-economy-related objectives that were originally set for 2010, but are now being spoken of as relating to 2020. These include the creation of competitiveness hubs, a reinvigorated research effort, the imperative to innovate, etc. And yet, confronted with ever more intense competition, companies and regions/localities often remain in a state of uncertainty: **what is to be done concretely?** How can innovations actually be promoted that are able to improve their overall performance and lasting competitiveness?

To attempt to answer these questions, the Futuribles International Association has decided to launch a subscription study aimed at identifying directly on the ground what are the good practices initiated by companies and regional/local authorities, at exploring how these have been implemented and what very concrete lessons can be learned from them, so that they may be transposed from one company or region/locality to another.

By way of prologue to this study, six precise cases are presented in detail by actors on the ground, these latter being, for the most part, entrepreneurs: the Meyer-Sansbœuf rope manufacturing concern (Haut-Rhin); the fencing designer and manufacturer Lippi (Charente); the shoe manufacturer Samson (Maine-et-Loire); the clothes-peg producer Laguelle (Allier); the participation of a dozen or so companies from the Industries and Agro-Resources Competitiveness Hub (in Picardie) in the Futuro project (on second-generation biofuels); and the software designer CLT Services (Paris). Drawing on these six case-studies and much other original evidence and experience, André-Yves Portnoff offers some broader, deeper thinking on the actors in the current “intelligence revolution”, thinking which shows that it is possible to produce quality goods and services in France and Europe, and to be competitive without cutting back on human capital (far from it, indeed) – all this contributing to the identification of some primary key factors of lasting success for companies and regions/localities.

The Intelligence Revolution: Actors and Factors

André-Yves Portnoff

Drawing on the various testimonies presented in this dossier on French companies that have succeeded by innovating, particularly in their managerial practices, André-Yves Portnoff outlines a number of key factors taken from the experience of these actors. He stresses, for example, the importance of human relations within companies, of the new technological dispensation, which means that the occupational and personal spheres increasingly overlap, of the need to seek out and exploit synergies, and of the crucial role played by staff training, attention to customer expectations etc.

In the course of his analysis, he offers 12 points of reference that are essential for the production of quality goods and services in

France – and in Europe – in conditions that ensure value creation for all stakeholders. These are 12 starting points for the thinking that will be done within the framework of the ETIC study (*Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité*) currently being launched by the Futuribles International Association with André-Yves Portnoff and Hugues de Jovenel (Director General of the Futuribles Group) as its scientific directors. The study will, of course, go much further in analyzing and proposing precise strategic approaches and will also look more closely at local and regional dynamics and the role played in them by the local economic fabric.

Market Fetishism: On Alain Supiot's Book, *L'Esprit de Philadelphie* *Hedva Sarfati*

In a book published in 2010, *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total [The Spirit of Philadelphia. Social Justice versus the Total Market]* (Paris: Seuil, 2010), Alain Supiot, Ph.D. in law and, among other things, Director of the Institute of Advanced Study at Nantes, takes issue with the growing tendency to regard “total marketization” and economic globalization as realities that cannot be checked or curbed, even though it is clear that they increasingly run counter to what social justice ought to demand. This faith in the infallibility of the market has, he argues, led to the subordination of human beings to the market, whereas originally the market predominantly served human needs. The result of this has been, in his view, a growing number of victims or losers in the present economic order. Rejecting this line of development, Alain Supiot calls in *L'Esprit de Philadelphie* for a return to the principles laid down in 1944 in the ILO Declaration of Philadelphia, which sought to put the notion of social justice – and thereby of humanity – back at the heart of our economic system. Hedva Sarfati, who has read the book for *Futuribles*, outlines its main points for us here.

French, a Misogynistic Language *Annie Battle*

On 8 March 2011 we celebrated the hundredth anniversary of International Women's Day, a day dedicated to equality of access to education, training, employment, science and technology. Clearly, depending on the

countries in which they live, women in 2011 do not always have the same opportunities. In general, however, wherever they are, they remain at a distinct disadvantage to their male counterparts economically, politically and socially. And though there have been great advances toward gender parity in France in the last two decades (a new Inter-departmental Action Plan for Gender Equality is due to be announced in late May 2011), there remains much to be done, if only at the level of everyday language, as Annie Batlle demonstrates here.

The French language is, in fact, a faithful reflection of society and of the domination men have exerted within it for a very long time. Through the words and grammatical codes it employs, language, which plays a key role in the construction of human beings, reflects the society that produced them and, in turn, contributes to the consolidation of that society. It is the case that French gives precedence to the masculine gender – a reflection, argues Batlle, of a patriarchal society built on power inequalities between men and women – and it seems very difficult to reverse the trend and grant the feminine an equitable position that does not consign women to stereotypes.

The Arab Revolutions and the European Union

Jean-François Drevet

The early months of 2011 have seen a substantial wave of protest by civil populations against their governments in many Arab countries (Egypt, Tunisia, Libya, Syria, Yemen etc.). Most of the regimes targeted were (or still are, if they have not fallen) authoritarian regimes that show little regard for human rights and the demands of their populations. Yet their leaders were accepted in the world's chancelleries and regarded as legitimate interlocutors in the eyes, among others, of the European Union. Given this state of affairs, what might the consequences of this "Arab spring" be for relations between Europe and the southern shore of the Mediterranean?

This is the question Jean-François Drevet poses here in his European column. After reviewing the way the Union and its member states cooperated with these fallen or weakened regimes (particularly in the fields of the economy and immigration), he indicates the possible prospects for the development of Euro-Mediterranean relations. He stresses, in particular, the difficulties that might ensue in terms of EU enlargement policy, the supply of hydrocarbons, and the management of clandestine immigration, and he also considers the implications for the Israel-Palestine conflict and for EU-Turkish relations. ■

Futuribles is a monthly independent transdisciplinary policy oriented journal (11 issues a year), also available in electronic form on the *Futuribles* website. Its objective is to provide its readers with a better understanding of contemporary societies dynamics, those facts, ideas and trends shaping their medium and long term possible futures.

Chief Editor : Hugues de Jouvenel

Futuribles : 47, rue de Babylone, 75007 Paris, France. - Tel. : 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax : 33 (0)1 42 22 65 54
E-Mail revue@futuribles.com - Website www.futuribles.com