

# Vers des dictatures ou des démocraties réinventées ? Réussir la métamorphose de nos sociétés

par

■ **Jean-Paul Delevoye** ■

Ancien médiateur de la République

Ancien président du Conseil économique, social et environnemental

## En bref

Inégalités criantes, replis identitaires égoïstes, montée des régimes autoritaires, menaces environnementales, que sais-je encore ? Le tableau de ce premier quart de siècle peut paraître sombre à souhait, mais c'est peut-être une chance, nous dit Jean-Paul Delevoye. C'est quand tout semble perdu que les consciences collectives peuvent s'éveiller, sortir de l'insouciance et inventer de nouvelles façons de vivre ensemble. Dans ce monde imprévisible, dont le numérique est devenu le langage commun, où les intérêts financiers imposent leur loi et où la science remet en cause tous nos fondements éthiques, n'y aurait-il de choix qu'entre dictatures, politiques ou religieuses, et démocraties impuissantes ? Il est temps d'y songer, dit l'orateur, et de réfléchir ensemble au modèle social que nous voulons, pour nous et nos enfants.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> mars 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

### Un monde illisible et imprévisible

Originaire de Bapaume, dans la Somme, j'ai fait mes études secondaires chez les Jésuites, au collège de la Providence à Amiens. L'un de mes anciens professeurs, à qui je faisais part de l'inconfort intellectuel permanent dans lequel m'avaient mis ses enseignements imprégnés de doute socratique, m'a répondu qu'enseigner, c'était déconcerter.

Si j'introduis ainsi cet exposé, c'est que je suis convaincu que nous sommes dans un moment de complète métamorphose qui nous amène à une révision profonde de notre regard sur notre système, notre culture et notre façon de voir les choses. Dans un monde de plus en plus illisible et imprévisible, il nous faut trouver comment la souplesse imposée par un avenir que l'on n'arrive pas à mesurer peut être conciliée avec une grande rigueur des principes et une exigence extrême quant aux valeurs. Dans le même temps, nous devons être convaincus que l'avenir n'appartiendra ni aux puissants, ni aux anciens, mais à ceux qui sauront le mieux s'adapter. Nous vivons donc un moment politique tout à fait fascinant mais inquiétant, ce monde incertain étant profondément anxiogène.

Néanmoins, ce moment est également favorable. Une fois de plus, dans l'histoire de l'humanité, nous vivons sous le poids des peurs, mais des périodes extrêmement créatrices ont toujours succédé à ces temps d'inquiétude. À la fin du Moyen Âge, l'homme occidental a compris que la Terre n'était pas plate et qu'il n'était plus au centre de l'univers. La Renaissance a alors pu émerger. Aujourd'hui, l'ensemble de l'humanité prend brutalement conscience que nous vivons sur une petite planète où les frontières disparaissent. La cohabitation qui s'impose à nous est alors porteuse de grandes inquiétudes mais, également, de formidables espérances.

Des pays comme les nôtres ont bâti leur pouvoir sur un système basé sur la domination : le curé voulait que ses ouailles obéissent, le secrétaire de parti politique voulait que ses militants obéissent et le politique voulait que les citoyens obéissent. Aujourd'hui, nous constatons que les libertés individuelles et la circulation de l'information augmentent et que, vraisemblablement, personne n'arrêtera ce mouvement. Désormais, on ne peut plus dominer par le savoir ou par l'image, et nous passons d'un système basé sur l'obéissance à un système basé sur l'adhésion par le crédit, l'exemplarité et la confiance.

Lévi-Strauss disait que nos sociétés, qu'elles soient familiales, entrepreneuriales ou autres, se construisent sur trois grandes forces qui les unissent : les espérances, les peurs et les tentations. L'après-guerre avait été marqué par de grandes espérances : la reconstruction de la paix, l'universalité des droits de l'homme et le développement du commerce international censé renforcer les solidarités entre les peuples. Mais face à de tels moments d'inquiétude, les idéologies politiques ou économiques sont fragilisées par la réalité, qui leur impose une vérité qui leur est étrangère. Les ultralibéraux, qui professaient l'autonomie des marchés et la théorie du ruissellement, sont confrontés au fait que, depuis vingt-cinq ans aux États-Unis, les salaires stagnent alors que la productivité ne profite qu'à une minorité de plus en plus étroite et de plus en plus riche. De leur côté, les keynésiens pensaient que la relance des liquidités monétaires allait doper la croissance : aujourd'hui, les injections de liquidités des banques sont passées, en moins de trente ans, de 6% à 30% du PIB mondial sans que cela ait créé la moindre croissance réelle de l'économie. La volatilité économique et la volatilité financière sont aujourd'hui en train de nous déstabiliser : le fonds souverain de l'Arabie saoudite pèse ainsi deux mille milliards de dollars, soit une année de notre PIB, et nous sommes désormais à la veille de tempêtes d'investissements et de plus-values dont nous ne vivons que les prémisses.

Dans d'autres domaines, les sciences remettent également en cause les croyances religieuses, les confrontant à la nécessité de passer de la ritualité à la spiritualité. Avec les robots, les technologies modifient profondément la relation au travail. Les familles elles-mêmes se remettent en cause dans leur composition, etc. Si ces institutions qui nous socialisent depuis les débuts de l'humanité sont aujourd'hui fragilisées, la question se pose de savoir ce qui, demain, nous fera vivre ensemble. Pour Régis Debray ce sera quelque chose qui les transcende. Simone Weil avait déjà dit que les peuples avaient plus besoin de grandeur que de pain. Nous sommes

aujourd'hui dans un moment paradoxal où la dictature des chiffres est en train de faire disparaître les rêves. Martin Luther King n'a pourtant pas dit : « *J'ai un plan.* » Il a dit : « *J'ai un rêve* » ! Or, le futur ne nous attire plus mais nous écrase. Comment, alors, faire tendre les peuples vers un avenir commun, sur les bases d'un présent qui les oppose et d'un passé qui les déchire ?

## Qui dirige le monde ?

Un rapport de la CIA, remis au président Barack Obama et repris par Pascal Lamy, le commissaire européen, visait à répondre à la question : « *Qui dirige le monde ?* » Autrement dit, les États-nation pourront-ils toujours continuer à réguler le monde de demain ? Puisque nous assistons à la chute des princes et à l'avènement des marchands, cela sera-t-il le rôle des entreprises multinationales ou des mégapoles ? Sur ce point, la Commission européenne a publié un rapport suggérant la réunion d'un G20 + G30 + G40, adjoignant ainsi aux vingt chefs d'états les plus puissants, les dirigeants des trente plus grandes entreprises internationales et les maires des quarante villes les plus importantes.

À cela s'ajoute le développement du numérique. Lors de l'apparition de la première version d'Internet, initialement développée par les militaires américains pour assurer la circulation de leurs informations en cas de bombardement nucléaire, le président Carter avait réuni l'ensemble de ses stratèges, généraux, financiers et entrepreneurs. Il leur avait demandé, face à l'émergence de cette nouvelle technologie, comment faire en sorte qu'elle conforte la place de numéro un des États-Unis dans le monde. En Europe et, notamment, en France, aucune démarche de ce type n'a jamais eu lieu puisque, chez nous, la technologie apparaît plus comme un objectif que comme un moyen. À défaut d'avoir eu à temps cette vision stratégique, le continent numérique est aujourd'hui peuplé de 80 % d'Américains et de 20 % de Chinois, les entreprises européennes du numérique ne pesant plus désormais que 3 % de la capitalisation boursière du secteur.

Nous restons dans le court terme, sans discerner ceux qui, demain, détiendront le pouvoir. Cette sous-estimation systématique de la place du numérique dans le géostratégique est l'une des principales causes de notre impréparation aux mutations en cours, notamment en termes de pouvoir. Nous sommes restés dans une logique de territorialisation : un prince, une religion, un territoire. Or, le numérique fait totalement disparaître les frontières : plus personne ne maîtrise la circulation des capitaux, pas plus que celle des idées, des hommes ou des marchandises. Paradoxalement, cette disparition des frontières peut, dans le même temps, amener l'érection de murs derrière lesquels les peuples se replient dans une logique suicidaire. Plus il faudrait penser Monde, plus l'on pense Village, plus il faudrait penser à l'Autre, plus on pense à Soi, et plus il faudrait penser long terme, plus l'on pense instant présent. Il est fascinant de voir à quel point, au lieu de retrouver cette gourmandise du futur, on se rétracte sur le présent, alors que les luttes identitaires s'annoncent plus redoutables que toutes les luttes des classes passées.

Aujourd'hui, gérer un territoire ne consiste plus à exploiter la richesse de son sol ou de son sous-sol, mais à savoir y attirer les capitaux ou les jeunes du monde entier. Nous sommes entrés dans une économie comportementale, dans laquelle chaque entreprise, chaque parti politique, ambitionne désormais de posséder l'algorithme lui permettant de modéliser le comportement du consommateur ou de l'électeur. Sans doute plus qu'il ne le croit, le consommateur détient donc le pouvoir de peser sur l'offre industrielle ou politique. Cependant, bien que nous voyions la déstabilisation des comportements qui peut en résulter, aucune démocratie n'en a analysé les effets sur les politiques publiques. Nous restons davantage obnubilés par le lieu du pouvoir que par ses modes d'influence. Pourquoi les politiques du monde entier se préoccupent-ils davantage d'apaiser les marchés plutôt que leurs propres peuples, alors que la révolte des peuples est en train de déstabiliser les marchés ? Concilier logique financière et logique sociétale est donc l'un des enjeux majeurs de notre époque.

## La vie privée est-elle terminée ?

La circulation des idées devrait aussi nous interpeller sur le fait que nous sommes entrés dans un monde où la surabondance d'informations, l'"infobésité", a succédé à sa rareté. Il ne s'agit donc plus d'être attentif à la quête

de l'information mais à sa qualité et, au-delà, à la capacité de celles et ceux qui la reçoivent à prendre du recul, à la critiquer et à aiguïser leur conscience. Alors que le temps libre s'accroît dans la vie des individus, l'enjeu est désormais de lui donner une vraie densité. L'une des batailles qui se mène aujourd'hui n'est plus celle de la conquête de territoires et de leurs richesses. C'est celle de la maîtrise du "temps de cerveau disponible", celle de la capacité à influencer ceux qui reçoivent l'information. La détention de banques de données, l'accès aux big data, la maîtrise des super calculateurs (la Chine prenant désormais l'avantage sur les Américains sur ce terrain), posent deux problèmes majeurs : l'influence individuelle et le fait que, dans le quart de siècle à venir, le taux de population connectée dans le monde va passer de 50 % à 90 %. Il faut ajouter à cela que la moitié des transactions se fera par le biais du numérique, que l'intelligence artificielle va se répandre largement en dehors des centres dédiés, que la première voiture imprimée en 3D est annoncée, etc. La vieille question posée par la science-fiction, « *l'Homme restera-t-il le maître du robot ou la technologie décidera-t-elle à sa place* », devient d'actualité.

Dès lors que nous avons laissé dériver, depuis une trentaine d'années, ces flux d'information, les vagues émotionnelles l'emportent sur le rationnel. Il est préoccupant de voir que, dans nos démocraties, des rumeurs sont plus fortes, dans la construction des opinions, que des vérités assises scientifiquement. Nous en avons un exemple concret avec la réticence des Français à se faire vacciner alors que toutes les autorités sanitaires jugent ce geste essentiel.

Quelque chose d'extrêmement préoccupant se distille et les dictatures ne sont peut-être pas là où on les attend. Le doute qui s'installe dans nos sociétés est redoutable car, dès lors que l'on remet en cause toute forme de vérité, tout devient instable et les décideurs perdent tout crédit. Avec l'accélération impulsée par les réseaux sociaux, les forces "contre" sont en passe de l'emporter sur les forces "pour". Aujourd'hui, la réflexion sur le pouvoir devrait donc moins porter sur celles et ceux qui l'exercent, que sur celles et ceux qui l'influencent. Ainsi, aux États-Unis, cent cinquante-huit familles financent à elles seules les campagnes électorales. Un des enjeux de l'éducation sera de rapidement prendre conscience que le défi à venir n'est plus la conquête du pouvoir, mais l'acceptation, ou non, d'une domination par des peuples qui auront perdu leur sens critique. Serons-nous demain face à un esclavage moderne, d'autant plus redoutable que les esclaves seront consentants et ne mesureront pas le poids de leurs chaînes, livrés à quelques groupes d'individus qui façonneront les évolutions collectives ?

Si je prends cet exemple, c'est parce que, aux États-Unis, dans plusieurs universités, on affirme que la vie privée est terminée, que nous sommes tous des "limaces informatiques", c'est-à-dire que nous laissons tous des traces de nos trajets informatiques. Le propriétaire de Pokémon, ancien vice-président chargé de la géolocalisation chez Google, énonce même que, si nous voulons disposer de données de qualité, l'idéal est que chacun offre ses données personnelles et que, pour cela, rien ne vaut le chemin du plaisir et du jeu. C'est ainsi que, lorsque vous jouez à Pokémon, les deux questions préalables que l'on vous pose sont : « *Pouvons-nous utiliser votre caméra ?* » et « *Pouvons-nous utiliser vos données personnelles ?* » Si l'on interroge Google sur son intérêt pour la voiture sans chauffeur, la réponse est que ce n'est pas la voiture en elle-même qui l'intéresse, mais la possibilité de libérer trois heures quotidiennes du temps des consommateurs pour les orienter vers un livre, un cinéma ou un restaurant.

Il est donc urgent de réfléchir à ce que sous-entend l'économie comportementale. La guerre de conquête des cerveaux est désormais un enjeu majeur. Des armées de hackers envahissent les réseaux sociaux afin d'influencer les populations pour qu'elles aillent vers telle ou telle orientation. Aujourd'hui, en France, le parti politique qui a le mieux utilisé cette stratégie des réseaux sociaux est le Front national. C'est d'autant plus remarquable que certaines des informations diffusées par ce biais sont vraies, quoique souvent partielles. Dès lors que des gens ont pour but d'orienter la pensée et les comportements de leurs concitoyens, et qu'il n'existe plus de pensée critique ni de distanciation, cela crée une formidable fragilité de l'opinion.

## La dictature de l'émotion

Nous sommes entrés dans un temps où les dictatures sont devenues celles des émotions. C'est d'autant plus important que pour la première fois de son histoire, l'humanité, après quinze ans de débat politico-scientifique,

prend conscience de la fragilité de la planète et de la sienne propre. Surpopulation, passage de l'abondance à la rareté, omniprésence de la violence, écrasement des minorités, recul global des démocraties sont des signes alarmants.

La prééminence de l'individu face au collectif, concept constitutif de l'Occident, est battue en brèche par des cultures asiatiques qui se réaffirment sur la scène internationale et l'on assiste aujourd'hui à la remise en cause de la Cour pénale internationale, voire de la Cour européenne des droits de l'homme. Les outils de régulation, nés de l'après-guerre, sont désormais contestés et les vrais débats ne sont plus politiques; il se tiennent à présent dans des enceintes juridiques. Si la Cour suprême des États-Unis, à une voix près, n'avait pas décidé que ce qui venait de la nature n'était pas brevetable, nous serions aujourd'hui soumis aux diktats économiques d'un certain nombre de grandes entreprises. Dans les relations entre les États-Unis et l'Europe, le principal combat des Américains vise à faire en sorte que, si une législation européenne tend à diminuer le profit des actionnaires américains, par une modification sociale ou par une mesure fiscale, ceux-ci soient en droit de réclamer aux Européens, devant des juridictions américaines, la compensation des pertes subies. Il en va de même pour les conflits d'intérêt portant sur les banques privées et les sites internet. On peut ainsi s'interroger sur ce que pèsent les normes européennes dans un commerce mondial dominé à 60 % par les échanges transpacifiques. D'autres forces que les forces politiques se mettent donc en place et font que l'exercice du pouvoir s'effectue désormais de façon moins lisible.

## La fabrique des humiliés

La question cruciale du vivre-ensemble redonne toute sa force à la pensée d'Hannah Arendt, reprise par Simone Weil : « *Le défi du XXI<sup>e</sup> siècle sera celui de l'intériorité et de l'altérité.* » Nous sommes devant le vide de nos intériorités, étant devenus les consommateurs de notre vie et non plus ses constructeurs. Dans notre quête obsessionnelle du pouvoir, nous avons oublié le sens de la controverse, le débat étant réduit à terrasser celui qui ne pense pas comme moi au lieu de m'enrichir de sa différence. Dès lors, moins j'ai d'idées personnelles, plus j'élève le ton en cherchant à convaincre l'autre de la fausseté des siennes, faisant ainsi le lit de tous les fondamentalismes. Nous montons ainsi vers une radicalisation des rapports entre individus.

Il est clair que si nous ne nous insérons pas dans des instances, telles l'École de Paris du management ou d'autres du même type, qui promeuvent le sens de la controverse et du débat, et font prendre conscience que c'est une chance de pouvoir rencontrer des gens qui ne pensent pas comme nous, nous allons, mécaniquement, vers le rejet de l'autre. N'ayant plus de convictions, je ne vis que sur des émotions qui me dominent, dictent mes actes et seront d'autant plus redoutables qu'elles ne seront pas positives. Dans un continent européen en voie de déstabilisation, alors qu'il devrait être un formidable atout pour réguler un monde, et que le président élu des États-Unis, Donald Trump, s'apprête à bouleverser davantage encore, les espérances disparaissent et les peurs augmentent. Alors que les partis républicains, de gauche comme de droite, n'insufflent plus aucune espérance, les extrêmes capitalisent et se développent sur ces peurs.

Plus redoutable encore, nous fabriquons aujourd'hui des humiliés. Quand, à 30 ans, un Bac+ 6 en poche, vous ne pouvez vivre que chez vos parents parce que vous n'êtes payé qu'au SMIC, ou quand à 40 ans, vous êtes victime d'un plan social, après que l'on vous ait laissé croire que votre avenir était assuré jusqu'à 60 ans, vous êtes humilié. Quant à être SDF dans un pays riche, c'est insupportable. Or, lorsqu'on met l'humiliation dans le cœur d'un homme, on y instille une violence qui peut se retourner contre lui ou contre le système qui l'a mis dans cette situation.

Dans une lettre du FMI (Fonds monétaire international), j'ai trouvé quelque chose qui m'a enfin paru lucide : l'inquiétude naissante d'avoir commis une erreur dramatique en séparant l'économique du politique. De la mondialisation, nous avons aujourd'hui retiré une formidable plus-value, avec, par exemple, la réduction de la pauvreté globale ou de la mortalité infantile. Mais, si cette puissance économique et financière ne s'obtient qu'au prix de la désespérance des hommes, elle en est d'autant plus fragilisée. Le monde capitaliste doit enfin comprendre que sa stabilisation ne peut passer que par celle des hommes, par le passage de la performance à l'épanouissement, de l'acquisition au partage, etc. De même, les hommes politiques doivent comprendre

que leur projet ne doit plus être la jouissance du pouvoir, mais l'exercice du pouvoir au service d'un projet et au profit du plus grand nombre. L'opinion a parfaitement compris l'hypocrisie de cette forme de politique, ce qui a entraîné une distanciation citoyenne, voire une colère amenant l'urne à n'être plus qu'un dévouloir.

Face à ces évolutions, il est toujours intéressant de s'interroger sur ce qui construit les hommes et les consciences. De façon schématique, lorsque nous étions dans une économie rurale, il s'agissait de satisfaire des besoins de base : se nourrir, se vêtir, se loger, etc. Nous étions dans l'acceptation de ce quotidien, difficile, car dans l'espoir d'une plus-value céleste. Lorsque nous sommes passés dans une culture industrielle, nous avons accepté ce quotidien, tout aussi difficile, dans l'espoir d'une plus-value matérielle. Aujourd'hui, l'une et l'autre de ces plus-values ayant disparu, nous sommes entrés dans une société de l'intelligence et dans une quête permanente de spiritualité et de sens donné à notre existence. Plus on donnera du temps à notre vie, plus nous chercherons à donner de la vie à notre temps.

Les questions politiques qui sont devant nous ne portent donc pas tant sur le fait de reculer les limites entre lesquelles cette vie se déroule, mais sur l'identification de celles à ne pas franchir, de caractère éthique, comme, par exemple, le droit de mourir dignement ou les questions touchant à la procréation. Nul ne sait ce que sera la vie de demain, emplies d'objets connectés, avec des relations au travail, à la famille, à la localisation, voire à l'identité même, profondément modifiées. Tout cela va se redistribuer, une seule chose restant intacte, à défaut de laquelle nous entrerions dans des dictatures redoutables : la dignité de la personne humaine. Comment la préserver? Quelles sont les limites à ne pas franchir? Jusqu'où aller dans la robotisation des hommes et l'humanisation des robots?

Ces questions sont fascinantes. Si nous acceptons d'entrer dans cette société de l'intelligence, notre regard sur notre relation au pouvoir s'inverse. Dans cette société émergente, contrairement à la tradition française, vous ne cherchez plus à dominer par le savoir mais à faire en sorte que l'on adhère à vous par le crédit que l'on vous porte. Nous n'allons plus choisir un médecin parce qu'il sait des choses que nous ne savons pas, car, par Internet, nous aurons les mêmes informations que lui, mais parce que nous aurons confiance dans les choix thérapeutiques qu'il fera. Il en ira de même dans les relations de professeur à élève : il n'y aura plus quelqu'un qui domine l'autre par le savoir qu'il transmet, mais quelqu'un qui accompagne l'élève dans son propre cheminement vers le savoir, y compris en acceptant d'être contesté. Dans cette logique, la domination par la mise en échec et la culpabilisation doit être remplacée par la valorisation des potentiels. L'élève qui échoue n'est pas un raté, c'est une intelligence que l'on n'a pas su mobiliser; la personne âgée n'est pas un inactif, c'est une intelligence disponible; le chômeur est une intelligence mobilisable, etc. Nous entrons probablement dans une économie de la connaissance tout-à-fait intéressante qui fait qu'à l'échange matériel, équilibré à zéro, se substitue progressivement une logique des valeurs immatérielles où l'échange devient gagnant-gagnant. Le rôle d'un manager va donc être de garantir la fluidité de l'information, non pas pour asseoir sa domination mais pour assurer la pérennité d'une communauté de destins, en lieu et place d'une communauté d'intérêts.

Nous entrons dans un monde nouveau, dont nous prenons conscience de la fragilité après avoir longtemps vécu dans l'insouciance du progrès et le confort, bercés par le mythe de la croissance permanente. Nous sommes aujourd'hui devant un mur. C'est un moment politique fascinant, car ce à quoi vous accordez de la valeur et pour quoi vous êtes prêts à vous battre est ce que vous estimez être le plus fragile : un amour, un enfant, un emploi, un pays, voire une croyance. Si vous en perdez le sens, vous êtes en grand danger. Or, cette brutale irruption du sentiment de fragilité fait que vous pouvez désormais mobiliser les gens sur la nécessité de passer de la cohésion à la vitalité sociale.

## Pour un esprit de paix en temps de guerre

De même, nous allons devoir réfléchir à une autre perception du temps. Nous vivons dans un temps judéo-chrétien, dans lequel on planifie le futur sur la base des paramètres actuels, et qui est découpé en séquences (de 0 à 4 ans, enfant, adolescent, jeune adulte, adulte, senior, etc.), le passage de l'une à l'autre se faisant dans la souffrance. Toutes nos politiques publiques découlent de ce principe : selon que vous avez plus ou moins de 25 ans, vous dépendrez des missions locales ou de Pôle emploi; si vous êtes handicapé, à moins de 60 ans, vous êtes considéré

comme tel, à plus, vous n'êtes plus qu'une personne âgée. Et nous soulageons nos consciences en n'apportant à ces différentes situations que des politiques de compensation matérielles sans nous préoccuper de la mise à l'écart des intéressés. Désormais, il va nous falloir passer dans un temps confucéen, celui d'une transformation permanente qui requiert la capacité de se construire en permanence sur des valeurs solides.

Cette prise de conscience de la fragilité de notre planète doit également nous permettre de ne plus considérer les événements climatiques qui frappent l'humanité comme de simples faits divers, mais comme des faits qui engagent la responsabilité de chacun. Comment développer cette capacité de partager mon temps dans l'échange de savoirs, d'inculquer cet « *esprit de paix en temps de guerre* », comme le dit Edgar Morin? Personnellement, je soutiens énormément d'initiatives citoyennes, de cafés citoyens et autres lieux où les gens se rencontrent, avec leurs différences, pour faire émerger collectivement les solutions que chacun porte en lui. Cette capacité d'intelligence collective peut nous amener à des réflexions nouvelles sur la vitalité de nos systèmes démocratiques qui, selon Pierre Rosanvallon, sont aujourd'hui dans une triple crise de crédibilité, de légitimité et de représentativité. Tous les citoyens, de même que tous les salariés dans les entreprises, veulent être des coproducteurs du futur et être associés à la construction des décisions. Pour tous les décideurs désormais confrontés à cette complexité du monde, ce point est d'autant plus important qu'ils prendront de plus en plus de décisions dont ils seront incapables, face à des experts toujours plus spécialisés, de mesurer les conséquences. Que ces décideurs soient économiques ou politiques, leurs certitudes, face aux doutes des experts, seront alors notre plus grand risque.

### Réfléchir à une société inclusive

Winston Churchill disait : « *La différence entre un homme d'État et un homme politique, c'est que l'homme politique pense à l'élection alors que l'homme d'État pense à la génération.* » Nous sommes aujourd'hui dans la dictature du court terme. Comment convaincre nos politiques d'adopter une vision à moyen terme? Sans vision, pas de projet; sans projet, pas de mobilisation; sans mobilisation, pas de responsabilisation des acteurs. Nos discours ne sont pas visionnaires, ils sont comptables. Nous manquons d'idéal et de dirigeants qui nous inspirent. Nous avons besoin d'une réappropriation collective de ce qui est essentiel, d'une respiration démocratique plus longue et d'une pédagogie des enjeux. Le décalage entre le bruit de l'actualité politique et ce qui est essentiel pour l'organisation du monde est sidérant.

Alors que l'on constate, entre autres sujets préoccupants, la brutale réorganisation politique des États-Unis (dont l'élection de Donald Trump est la résultante), le développement de la puissance chinoise, les redoutables déstabilisations pétrolières ou alimentaires, la montée des mouvements identitaires, etc., nous n'avons de débat, en Europe, ni sur la transition énergétique et la productivité industrielle, ni sur le type de société dans laquelle nous voulons vivre à l'avenir. Or, le repli identitaire, tel qu'il se développe aujourd'hui, est exclusif et tourné vers le passé. Alors, si nous n'y prenons pas garde, du fait de la perte du sens de la solidarité au nom de l'intérêt personnel et du vieillissement de la population, nous risquons une remise en cause des solidarités générationnelles. Pierre Laroque, le "père" de la Sécurité sociale, portant les valeurs du Conseil national de la Résistance, disait : « *Nous devons construire des systèmes de solidarité qui doivent avoir pour but de ne pas soumettre l'Homme et de préserver sa dignité.* » Il est désormais temps de réfléchir à une société inclusive qui accompagne la personne et l'aide à surmonter ses difficultés sans l'exclure.

Il est essentiel, par la démocratie représentative, de redonner conscience à chaque individu qu'il a une capacité d'agir, car, si consommer ne le peut, agir rend heureux. Pour coexister, il faut donc agir ensemble et c'est à l'échelle des territoires que cela est possible. Aujourd'hui, l'unité passe par la diversité et, dans une société de l'intelligence et de la connectivité telle que nous la voyons émerger, chaque partie est essentielle au bon fonctionnement de l'ensemble. L'appropriation des enjeux par chacun des acteurs est donc nécessaire afin d'établir le débat, désormais indispensable avant toute décision.

Sur le terrain, à l'échelle des communes, ces démarches de partage commencent à se développer avec des lieux de rencontre et d'échanges. Mais c'est surtout de l'école que tout part, avec l'apprentissage de l'empathie. Les neurosciences sont à la veille de nous livrer des découvertes fascinantes sur la plasticité cérébrale et sur le rôle

de l'environnement dans le développement de l'enfant. Notre système éducatif ne doit donc plus être fondé sur l'obéissance et la quête du meilleur diplôme, mais sur l'épanouissement et l'accompagnement de l'Autre, et viser à l'optimisation des capacités intellectuelles de chacun, devenue un enjeu collectif majeur. Cela suppose de passer d'une vision des dépenses publiques centrée sur les coûts, à une démarche prospective, en considérant ces dépenses en termes d'investissements dont le retour à terme sera profitable pour tous.

## Débat



### Insouciance ou intelligence ?

**Un intervenant :** *N'est-ce pas déjà trop tard pour agir ?*

**Jean-Paul Delevoye :** La perception que « *tout est foutu* » est, paradoxalement, une chance. Je crois à la métaphore de la fusée : si vous avez des moteurs puissants, c'est-à-dire de fortes convictions, mais que le sol est inconsistant sous vos pieds, votre fusée ne s'élèvera pas et risque, au contraire, de s'enfoncer. En revanche, si elle repose sur un socle solide, de petits moteurs suffiront à la faire décoller. De même, vous ne faites "décoller" les gens qu'à partir du moment où l'inacceptable est perçu. « *Bien vivre, c'est apprendre à mourir* », disait Montaigne. En effet, si vous vous préparez au pire, seul le meilleur pourra vous surprendre ! L'insouciance est la pire des choses. Le drame du capitalisme est d'avoir perdu son meilleur adversaire, le communisme. On ne pourra pas vivre longtemps le paradoxe qu'il y ait, d'un côté, les quelques "immigrés du bonheur" qui s'épanouissent dans un monde où il fait bon vivre et, de l'autre, la multitude des "immigrés du malheur" qui cherchent à survivre. Je crois ainsi que, si l'on veut changer l'Éducation nationale, il faut capitaliser sur le fait qu'elle est porteuse d'inégalités et d'échecs. Il n'y a pas un enseignant heureux de voir un élève échouer. Ils ne manquent pourtant pas d'idées, mais le système ne leur fait pas confiance, de peur de perdre une part de son pouvoir. Le vrai débat est donc de savoir si nous aurons encore longtemps des dictateurs qui nous imposeront de nous adapter au système ou si nous ferons confiance aux acteurs du système pour le changer de l'intérieur.

Je suis fasciné par le décalage entre le monde des entreprises et le monde administrativo-politique. À chaque seconde, le chef d'entreprise et ses collaborateurs doivent se remettre en cause face aux évolutions du monde et rechercher à l'extérieur l'intelligence qui les y aidera. Dans le monde politique, la priorité est de savoir comment stabiliser le système. Le respect des procédures l'emporte alors sur celui des individus et si une intelligence recrutée devient concurrente, il faut l'éliminer.

**Int. :** *Une société de l'intelligence ne risque-t-elle pas d'exclure un plus grand nombre de gens encore ?*

**J.-P. D. :** Je suis convaincu que chacun possède une capacité d'intelligence et de créativité. Penser qu'il y a une élite, intelligente, et un peuple, qui ne le serait pas et doit donc obéir, est une aberration. Chaque graine porte en elle une énergie capable de fendre le béton, mais pas un paysan ne sème sur un sol qui n'a pas été préparé. Il nous faut être des "jardiniers d'hommes" et donner au peuple l'environnement qui lui permettra de révéler les richesses qu'il porte en lui. La force de la France tient largement à sa créativité.

La société de l'intelligence, c'est aussi celle de l'innovation, c'est-à-dire de la contestation. Optimiser un *process* n'est pas innover, c'est prolonger ce qui existe déjà. Innover, c'est remettre en cause, et le meilleur système sera alors celui qui saura concilier capital, innovation et *process*. Or, si le Français a la réputation d'être contestataire, le système français n'aime pas la contestation. Personnellement, je soutiens la contestation positive et l'impertinence.



**Int. :** *Ne faudrait-il pas développer une science du numérique à la hauteur des ambitions que vous évoquez ?*

**J.-P. D. :** Face aux stratégies numériques américaine et chinoise, la quasi absence de l'Europe est criante. Aujourd'hui, tout est numérique, mais les ministres qui en ont la charge dans les différents gouvernements sont, malheureusement, encore considérés comme des ministres mineurs. Pourtant il existe une relation étroite entre numérique et croissance. Ainsi, au Kenya, 80 % de la population est connecté et cela représente 0,3 % de gain de croissance du PIB pour le pays. Cela pose le problème des indicateurs : en prenant un billet de train sur Internet, par exemple, vous augmentez considérablement votre productivité, mais cela n'est pris en compte par aucun indicateur.

L'utopie du PIB et de la croissance que l'on nous impose est fascinante : on veut faire rêver les gens avec des chiffres ! En période de croissance molle, ne serait-il pas plus pertinent de se demander comment être plus heureux en dépensant moins ? Ne pourrait-on avoir autant, voire plus, de bonheur dans une économie du partage que dans une économie de l'acquisition ? Dans quel type de société voudrions-nous vivre avec ce type de croissance faible ? Comment faire pour aller vers une décroissance individuelle tout en promouvant une croissance plus forte pour le collectif ?

C'est ce que l'on fait déjà sans y penser et cela pose la question des comportements. Nous sommes tous pris dans des contradictions : 60 % des Français sont favorables au bio, mais seulement 15 % en achètent. Tous, nous voulons moins de drames routiers, mais tous, nous roulons trop vite. L'accompagnement des comportements nécessite aussi une masse critique : il est difficile de faire du sport seul, le faire en groupe rend ce comportement plus facile et plus durable. Il faut d'abord réfléchir à la façon dont se construisent les opinions et, ensuite, mettre en place les moyens nécessaires et une gestion collective de leurs modifications.

## Où est le chemin ?

**Int. :** *Les valeurs auxquelles vous faites référence ne sont-elles pas dramatiquement absentes du débat européen actuel ?*

**J.-P. D. :** Il peut être facile de conquérir le pouvoir en flattant les plus bas instincts des individus. Victor Hugo disait que, parfois, la foule peut tuer le peuple, et nous voyons qu'il y a, aujourd'hui, en Europe comme ailleurs, beaucoup d'incendiaires dans la gestion des peuples. Parfois, on allume ainsi des incendies que l'on ne peut plus éteindre par la suite.

**Int. :** *Je partage votre constat, mais je ne vois pas le chemin pour sortir de cette situation. Qui produit ce sur quoi la prochaine génération pourra s'appuyer ? On ne voit pas les multiples initiatives, individuelles ou locales, parvenir à faire système et constituer une force en marche.*

**J.-P. D. :** C'est l'une de mes interrogations. Je ne crois pas aux solutions toutes faites, portées par tel ou tel acteur politique. Elie Wiesel disait que sa mère ne lui demandait jamais : « *As-tu bien répondu en classe ?* », mais « *As-tu posé la bonne question ?* » Dans le souci de reconstruire la controverse, quelle est la bonne question à se poser ? Qu'est-ce qui est essentiel dans une entreprise, sur un territoire ? Très souvent, ce questionnement fait défaut.

En second lieu, les trois forces qui ont construit des entités unies étaient les religions, les empires et les marchands. Aujourd'hui, nous sommes dans un empire marchand mondial, avec un langage unique, celui de l'informatique, et, peut-être, une religion mondiale émergente, celle de la protection de l'environnement. Allons-nous alors vers une société mondiale ? Ou allons-nous vers un repli identitaire, avec la construction de murs, la destruction des minorités et des conflits aux frontières ? Il est sans doute trop tôt pour le savoir.

Ce qui fait système, c'est d'abord une morale publique. Or, dans le choc des concepts que nous évoquons, la Déclaration des droits de l'homme, qui s'était globalement imposée après-guerre, est remise en cause par certains. La sécularisation de la société, à laquelle la France était attachée, est également battue en brèche par des religieux qui, partout dans le monde, tentent de plus en plus de s'imposer face aux politiques.

Ma question est alors de savoir quelles sont les croyances – puisque l'Homme a besoin de croire – qui vont s'imposer, mais sans créer de cloisonnements ni devenir des instruments de pouvoir, et qui vont relier la fragilité

de la nature et la fragilité de l'humain. Je pense que des principes universels vont réémerger. La vraie révolution, dont nous n'avons pas encore pris la mesure, mais qui, pourtant, est en marche et bouleversera notre vision de la vie, est biologique et touche à l'être. Optimiser l'intelligence, allonger la durée de vie, décider de sa propre fin, etc., sont des questions éthiques que nous pose l'avancée de la science. Jusqu'où ira-t-elle? Je n'ai pas de réponse.

Ce que je vois aujourd'hui, ce sont ceux qui influencent le pouvoir et le type de projets qu'ils envisagent. Les pouvoirs politiques ont désormais de moins en moins de ressources, tandis que les pouvoirs financiers en regorgent. Faudra-t-il alors un autoritarisme teinté de libéralisme comme en Chine? ou une liberté totale, comme aux États-Unis, mais au prix d'inégalités insupportables? Comment trouver un juste équilibre entre ces extrêmes? Les dictatures qui émergent un peu partout dans le monde ne sont pas porteuses de projets mais de replis identitaires, facteurs d'affrontements. Je ne sais quel système émergera, mais je mesure l'importance des institutions à mettre en place pour nous préserver de ses déséquilibres.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Paul Delevoye** : conseiller général du Pas-de-Calais de 1980 à 2001, il a été également maire de Bapaume de 1982 à 2014 et président de la communauté de communes de Bapaume de 1992 à 2014 ; député du Pas-de-Calais de 1986 à 1988, il a été président de l'Association des maires de France de 1992 à 2002 ; sénateur du Pas-de-Calais de 1992 à 2002, il a été président du groupe des sénateurs-maires ; il a été ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire de 2002 à 2004, médiateur de la République d'avril 2004 au 31 mars 2011, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) de 2010 à 2015.

---

Diffusion mars 2017

---