

# La Tribune Libre

#38

## ÉDITO

### Retour de Venise

Le Ministre de la Culture et de la Communication, Frédéric Mitterrand et l'architecte Dominique Perrault, Commissaire du Pavillon Français à la biennale internationale d'architecture de Venise 2010, ont bien voulu inviter quelques acteurs de quatre grandes métropoles françaises et du Grand Paris à l'inauguration de notre Pavillon.

Est-ce la reconnaissance du réveil de nos métropoles face à Paris et au Grand Paris ? Est-ce une manière de prendre la mesure de ce qui apparaît comme de nouveaux territoires ? Est-ce la présentation de biens collectifs par la mise en lumière de projets métropolitains ? Je ne sais ? Ne serait-ce pas plutôt l'expression volontaire de formes, de stratégies qui font d'un ensemble de

villes, une Métropole, cette organisation d'aujourd'hui de la vie urbaine !

C'est tout cela que j'ai ressenti en regardant, plusieurs fois, les vingt films différents donnant une nouvelle présentation du Grand-Bordeaux, du Grand Lyon, du Grand Marseille voir du Grand Nantes-Saint-Nazaire face aux travaux des dix concepteurs participants à la consultation internationale du Grand Paris.

Pourtant la période que nous vivons ne semble pas propice à ce genre d'exercice qui peut devenir insupportable de prétentions et de mégalomanie. A Venise, en cette fin d'été, je me suis persuadé du contraire, certes l'immense talent de Dominique Perrault y est pour

beaucoup mais la présentation de toutes ces formes contemporaines de la ville par ces savoirs nouveaux ou reconnus, enracinés dans des territoires vieux et neufs à la fois obligent à un optimisme mesuré, mais sans faille.

Tous ceux qui ont aujourd'hui envie de poursuivre la grande aventure de la construction de la ville en l'élargissant à l'idée de métropole peuvent et doivent y inscrire leur imagination. « La 12a Mostra internazionale di architettura alla biennale di Venezia » nous y invite, nous y oblige.

Jacques FLOCH  
Président  
de L'Institut Kervégan

>>> TL n°38 - septembre/octobre 2010.

La Tribune Libre est une publication de l'Institut Kervégan.

Directrice de la rédaction :

Stéphanie Rabaud

stephanie.rabaud@institut-kervegan.com

Réalisation :

Aurore Vuillemin

aurore.vuillemin@institut-kervegan.com



Institut Kervégan

42 Bis Rue Fouré - 44 000 Nantes

Tél. 09 64 47 45 45 - Fax 09 71 70 31 66

info@institut-kervegan.com - www.institut-kervegan.com

## Les rapports entre générations

*Des attitudes et des attentes différentes à l'égard du travail. Sources de conflits ou de productivité pour l'entreprise ?*

**U**ne génération est un groupe identifié, dont les membres se regroupent dans une même tranche d'âge, et ont traversé des événements de vie semblables. Les transformations des relations sociales dans l'entreprise au fil du temps ont contribué à constituer des générations de travailleurs, identifiables par des attitudes, des attentes et des comportements spécifiques vis à vis du travail.

Les études principalement nord américaines (Canada/ EU) ont identifié quatre groupes principaux, considérés comme porteurs de conceptions et valeurs spécifiques sur le travail.

- Pour mémoire, car ils ne sont plus acteurs dans le monde du travail : les « **traditionnalistes** », nés avant 39 et héritiers de la crise de 29. Caractérisés par leur respect des institutions et de la hiérarchie, la loyauté et le sens du devoir.

- Les « **baby-boomers** », nés dans l'après guerre. Affichent des valeurs, telles que santé, bien être, développement personnel, implication et sentiment d'appartenance à l'entreprise. Se sont réalisés en général dans leur travail. Sont entrés sur le marché du travail avec des possibilités d'emploi très larges. Contrôlent la société d'aujourd'hui, mais doivent relever le défi essentiel de « leur relève ».

- La « **génération X** » : membres nés entre le milieu des années 1960 et la fin des années 1970, formant la part la plus importante de la population active. « Génération tampon », entre les boomers et leurs enfants. Sont arrivés sur un marché du travail assez fermé, et ont connu restructurations d'entreprise et licenciements. Ont perdu sans doute un peu confiance dans l'entreprise, et manifestent un certain désenchantement. Ont un certain repli sur la cellule familiale, avec un discours appuyé sur l'équilibre entre vie familiale et professionnelle.

- La « **génération Y** » dont les membres sont nés entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990, est la génération des « nouvelles technologies »,

individualiste, peu respectueuse de la hiérarchie, avec un investissement mesuré dans l'activité professionnelle. Pour eux l'équilibre famille, travail, loisir est très important. Ils entrent aujourd'hui sur le marché du travail avec ses incertitudes, et veulent y trouver leur place.

- Pour l'anecdote, on pourrait ajouter à la suite, la « **génération G** », celle du « gaming », nourrie par les jeux. Ils ont acquis une culture de l'apprentissage par le jeu, se mouvant dans un monde virtuel, et recherchant principalement le plaisir dans leur activité. Ils ne sont pas encore concernés par le monde du travail et leurs perspectives de vie professionnelle ne sont probablement pas encore claires à leurs yeux.

La transformation des cadres sociaux du travail a eu un impact fort sur les relations entre générations. D'après une étude récente, 34 % des français auraient eu à faire face à des conflits intergénérationnels au cours de leur carrière.

Avant les années 1980 les travailleurs d'âges différents pouvaient penser qu'ils avaient une « destinée commune ». Les modes d'organisation du travail donnaient une place à chacun, respectant l'expérience, la maturité et le professionnalisme. Les anciens contribuaient positivement à l'intégration des jeunes, et étaient respectés.

Depuis les années 1980, cette forme de régulation des rapports entre générations a été fortement remise en cause par ce qu'on pourrait appeler une « déstandardisation » du travail. S'y ajoutent une instabilité et une complexité croissante

du marché de l'emploi, de nouvelles pratiques d'externalisation, et en toile de fond un développement du chômage. Les entreprises se sont donc mises à rechercher des travailleurs flexibles, autonomes et adaptables. Les stratégies d'embauche ont été marquées par une nouvelle politique des âges.

On a pu constater sur la même période un changement assez profond des attitudes et des valeurs d'une classe d'âge par rapport à une autre. Le fossé s'est creusé entre des seniors bien insérés dans l'entreprise et manifestant une certaine résistance au changement, et des jeunes frappés par une forte précarisation du travail offert, et par de réelles difficultés à s'intégrer de façon pérenne dans l'entreprise.

Tous ces éléments rendent difficiles l'émergence d'un sens commun et de valeurs partagées sur le travail, entre des travailleurs ne vivant en commun que des relations temporaires, et qui n'ont pas bénéficié des mêmes moyens et opportunités d'intégration.

**Si le fossé entre les générations s'est creusé, peut-on parler toutefois de conflits intergénérationnels ?**

Le conflit émane d'un besoin d'identité distincte et de reconnaissance, en particulier pour la jeunesse. Les valeurs des générations précédentes seront obligatoirement remises en question. L'adaptation rapide des nouvelles générations aux changements de son environnement, et principalement technologiques se heurtera au souci qu'ont les précédentes de les contenir et de sauvegarder leurs acquis. Il faut cependant être prudent. Opposer les générations entre elles sans explorer toutes les coopérations possibles entre générations serait une démarche simpliste et peu constructive, fermant par avance toutes les pistes d'amélioration envisageables.



Le dossier des retraites est typiquement un dossier dont la solution ne peut être positive pour les uns et défavorable pour les autres. La réduction des déficits est également essentielle pour rompre avec l'idée détestable et porteuse de conflits que le "confort d'aujourd'hui" devra être payé demain par les générations suivantes.

Enfermer chaque génération dans une logique déterministe, décidant que le destin de cette génération est fixé à l'avance, est également dangereux. Elle tendrait à trier entre des favorisés et des pénalisés, selon les circonstances ou les politiques qui ont été appliquées. Le cas des Baby-boomers qui ont sans doute bénéficié d'un environnement très favorable au début de leur vie professionnelle, ont été rattrapés par l'histoire (difficultés des plus de 55 ans sur la marché du travail). Ils sont également parents et vivent les difficultés que rencontrent leurs enfants. Les conflits n'existent pas spontanément entre les membres des différents groupes d'âge. Les problèmes rencontrés sont liés plus certainement aux attentes assez différentes de ces groupes face aux pratiques de gestion, de communication, et plus globalement de management. Ces pratiques ont en effet un impact direct sur leur motivation au travail. On ne peut donc pas attribuer systématiquement des valeurs et des comportements spécifiques à certains groupes d'âge, qui seraient la cause directe de conflits dans les milieux de travail. On occulterait ainsi trop facilement l'impact de l'organisation du travail.

### Comment favoriser un « dialogue productif entre générations » ?

Le système ancien basé sur le statut, la patience, le mérite, l'attachement à l'entreprise et à ses dirigeants a été fortement remis en cause. La relation managériale s'est « individualisée ». Les entreprises à la recherche de candidats adaptables et flexibles ont voulu les attirer par un mar-

keting et des éléments de rémunération attractifs. Elles ont renforcé ainsi une relation client-fournisseur, et sans doute encouragé un phénomène de « zapping ». Le maintien prolongé des seniors dans l'entreprise (cf. Retraites) vient se télescoper avec les difficultés des jeunes à entrer et s'intégrer, créant ainsi des conditions de concurrence difficiles à gérer. Cette concurrence doit être minimisée en répartissant les fonctions et les missions à accomplir en considération de l'âge et des profils des salariés concernés, et en rappelant les valeurs de l'entreprise : respect mutuel, culture commune du produit, du service au client, solidarité.... Le manager doit surtout adapter l'organisation interne et ses modes de management pour assurer une cohabitation positive, entre jeunes et seniors.

Il devra :

- favoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise, en développant une relation gagnant-gagnant adaptée aux caractéristiques de chaque génération ;
- définir des cadres et des règles pour les plus jeunes, sans réduire leur capacité d'innovation, et veiller à l'équité en assurant une égalité de traitement entre générations ; développer un véritable « tutorat intergénérationnel » en retenant le principe d'équipes de travail mixtes, et la mise en place de binômes jeune-senior.
- faciliter ainsi l'intégration des jeunes à leur arrivée dans l'entreprise, et permettre une transmission des compétences et savoirs faire des seniors, en les valorisant par cette nouvelle mission.

Il ne faudra pas pour autant négliger les membres de la génération X, qui pourraient se sentir pris en tenaille entre des seniors encore au pouvoir, et des jeunes qui vont sans doute modifier profondément les modes de communication de l'entreprise.

Il ne cherchera pas enfin à éviter à tout prix les confrontations. Il devra expliquer, dire ce qu'il veut obtenir, afficher ses convictions et ses valeurs, et donner du sens au travail.

La cohabitation des générations dans l'entreprise est un problème particulièrement complexe. Les visions des vies professionnelles sont très différentes selon les classes d'âge. Dans une période d'à peine 40 ans, on est passé d'une forme de dogmatisme des traditionalistes, à la flexibilité de la génération Y, en passant par la contestation et l'indépendance des Baby-boomers, puis l'autonomie de la génération X.

Il n'y a pas de fatalité d'un conflit intergénérationnel. Cette cohabitation des générations est même porteuse de richesses.

Mais il n'y a pas de solutions toutes faites. L'approche doit être pragmatique, intégrant un environnement professionnel mouvant, et reposer principalement sur le management, et l'organisation sociale interne.

La mission des managers n'a jamais été aussi délicate, mais c'est ce qui en fait sa vraie richesse.

par Jacques CROCHET

#### Bibliographie :

« Vieillesse de la main d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion ». Rapport de synthèse des travaux du Centre d'Expertise en gestion des ressources humaines du Québec (Secrétariat du conseil du Trésor), Novembre 2003

« Les courants générationnels et leurs tendances ». Conférence de Don James Boudreau Avril 2006. C'est un personnage particulier, d'abord Consultant en développement d'affaires, il s'est intéressé ensuite à la communication interpersonnelle, et aux valeurs véhiculées dans l'économie. Il assure des formations sur le « leadership intuitif ». C'est un conférencier, un auteur, qui se veut aujourd'hui « écouteur de vie ».

>>> Vos réactions >>> commentez ces articles >>> [contact@institut-kervegan.com](mailto:contact@institut-kervegan.com)



## D'UN THINK TANK L'AUTRE

« Un premier voyage sur la Toile à travers les sites de Think Tank dans le monde et en Europe ... »

Kervégan a-t-il une parentèle ? Nous avons vu qu'en France peut-être pas, à part l'**Institut des Deux Rives** à Bordeaux et sans doute un petit nouveau du côté de Metz. Mais en Europe ? Et dans le monde ?

Il est difficile d'y voir clair. D'abord, la science nous dit que ce terme recouvre des choses bien différentes ; au moins quatre :

- des « universités sans étudiants », centres de recherche et de conseil scientifique en politique, économie etc.
- des « advocative think tanks » caractérisés par la vente agressive d'idées, et la fourniture de « spin-doctors ».
- de la recherche sur commande au niveau d'Etats entiers (Rand Corporation)
- des fondations proches de partis politiques.

Mais ce n'est qu'une première grille et c'est compter sans nous qui ne nous y retrouvons pas ! Il faudrait en fait élaborer une typologie des TT plus large, associée à une sociologie et une géographie spécifiques ; une promenade sur la Toile en plusieurs langues m'y a invité. Elle tiendrait compte des buts affichés, explicites ou cachés ; de la nature des moyens (financiers, humains, expertise etc.) ; de l'échelle du territoire innervé et de la forme de recrutement et de diffusion ; de la nature des produits (événements, publications, audits) et donc de l'influence exercée. Les objectifs d'un TT italien de Rome, mais anglophone, **Vision**, sont suggestifs (tout à fait indépendamment des idées diffusées). La fonction centrale est « dissemination of ideas ». Détaillé, cela donne : « collection of ideas » (collecter les idées), « protection of ideas from short-term pressure » (protéger les idées des pressions à court-terme), « growth of projects with high social-added value » (accompagnement de projets à haute valeur sociale ajoutée). Voilà qui n'est pas si mal dit.

Parmi les TT existants (5 500 dans le monde, la moitié depuis 1980) la plupart n'ont garde de se déclarer sous leurs véritables couleurs politiques (aux

Etats-Unis et au Canada, ils y perdraient l'exonération fiscale). Et les annuaires ne renseignent qu'imparfaitement ; ainsi l'OFTT a une rubrique européenne mais un seul des réseaux de TT européens, d'inspiration très libérale, le **Stockholm Network**, compte déjà à lui seul 130 membres ! Certains ont des succursales (**Rand**) ou « ont fait des petits, » ainsi les **Fondations Hayek**.

Assignations incertaines, danger de double décompte, on se contentera dans ce qui suit, à défaut d'une typologie, de donner un rapide éclairage sur les principaux courants nationaux de TT plus particulièrement en Europe, étant entendu que ceux du monde anglo-saxon (américain en particulier) ont d'emblée vocation à être mondiaux.

On voit bien une Europe Centrale et de l'Est où, dans le vide relatif d'après 1989, se sont engouffrés des groupes anglo-saxons d'inspiration capitaliste libérale de type hayekien (Sociétés Hayek présentes à Londres, Louvain et Fribourg mais aussi à Moscou ou Bratislava). Le moindre Kosovo ou Montenegro a de ces think tanks-là, financés de l'extérieur bien entendu, en toute philanthropie et indépendance. Au delà de ces nombreux calques récents, les pouvoirs de décision et d'influence sont cependant ailleurs.

Pour les grands pays du socle euro-américain, qu'en est-il ?

Aux USA : antériorité y compris du nom (« think tank » désignant en argot les combinaisons d'experts civils et militaires discutant, en un lieu protégé, de la stratégie à élaborer en temps de guerre). On notera le **Brookings Institute** qui conseillera (avec des clashes) le gouvernement Roosevelt après la Great Depression, puis aida à la mobilisation de la société et de l'économie durant la guerre, enfin fournit la matrice du Plan Marshall pour l'Europe. Ou encore la **Rand Corporation** fondée en 1946 par l'avionneur Douglas (en mal de commandes ?), qui emploie aujourd'hui 1

600 personnes à travers le monde et s'est assuré la collaboration de 32 Prix Nobel d'économie ou de physique. On se souviendra de l'**Heritage Foundation** liée à l'ère du reaganisme. Enormes fonds privés partout (donations exonérées d'impôt si affichées « non-partisan » ; déséquilibre sur l'échiquier des idées : il y a très peu de TT « de gauche ou centre-gauche », peut-être le **Tellus Institute** (« for a Great Transition ») et ses 300 publications à consulter. Numériquement et en matière de moyens financiers et intellectuels, les TT américains dominent le monde : sur les 54 365 recensés en 2009, 1 777 sont localisées aux USA dont 350 rien qu'à Washington !

En Grande-Bretagne, l'immense majorité des TT - mis à part l'historique champion du progressisme, la **Fabian Society** (fondée en 1884 et qui compte 7 000 membres) et quelques créations récentes destinées à réanimer la gauche britannique (**Compass**) - est non seulement « market-oriented » mais aussi assignable à droite sur l'échiquier politique (le **Center for Political Studies** de Mme Thatcher, le **Policy Exchange**, le **Tax Payers 'Alliance** ou l'euroscéptique **Open Europe**. On notera malgré tout **Civitas**, affiché « non-partisan » qui « promotes institutions of civil society as alternatives to either political or market activity » (promeut des institutions de la société civile alternatives à l'activité politique ou de marché). On en apprendra plus en consultant *Ideas and Think Tanks in Contemporary Britain* (M.D.Kandiah et A.Seldon)

L'Italie est un cas intéressant, mais aussi peu transposable à nos préoccupations et notre histoire française et nantaise. Ces cinq dernières années, viennent de naître ou de prendre leur essor un grand nombre de TT, mais au plan national le plus souvent et avec la fonction de remédier à la déliquescence et au blocage de la vie politique italienne et au déficit de réflexion collective des hommes politiques et des partis qui les regroupent et divisent.



**Itali Europei** est peut-être le plus intéressant, situé à gauche, dans une perspective explicitement « riformista » mais non lié à une personnalité politique comme **Fare Futuro** puis **Generazione Italia** accompagnant G.F.Fini dans son voyage de l'extrême droite vers le centre. Le Président de Ferrari, L.E. di Montezemolo, a créé **Italia Futura**, dont il espère peut-être, relève ou recours politique à travers un futur « gouvernement de techniciens ». Plus classique et émanation directe des milieux conservateurs et du Vatican **Magna Carta** (lié au PPE à Bruxelles et à la Fondation Conrad Adenauer allemande), tandis que l'**Istituto Bruno Leoni** reflète assez directement les milieux d'affaires et la grande entreprise. Peu nombreux, semble-t-il ou du moins pas apparents sur la Toile, les TT d'échelle et d'ambition régionales, malgré ou peut-être à cause des enjeux régionaux et régionalistes. Et rien, semble-t-il, autour d'une ville ! On notera toutefois **Paralleli. Istituto Euromediterraneo del Nord Ovest** qui rassemble sur la problématique euroméditerranéenne acteurs et experts de Lombardie du Péimont et de Ligurie. Une étude très générale à l'échelle mondiale a été faite par Diletti Maltia, *I think tank. Le Fabbriche delle idee in America e in Europa* (2009, Il Mulino).

En Espagne (consulter en ligne la **Guia de Think Tanks en Espana** de Marta Tello Beneitez), on notera la présence significative - dans un ensemble peu porteur sinon au plan national et alors en lien avec des partis politiques - d'initiatives régionales de la Catalogne avec 5 des plus grands (**Catalunya Oberta**, à credo fortement catalaniste et libéral ; le **Centre d'Estudis Jordi Pujol** dédié aux « valeurs catalanes et européennes » et centré autour de la figure charismatique de J.Pujol ; l'**IEMed, Instituto Europeo del Mediterraneo**, appuyé par le Ministère des Affaires Extérieures et de la Coopération de la Généralité de Catalogne, le **CIDOB**, Centre de Informacion y Documentacion Internacionales en Barcelona et le **Cercle per al Conoxeiment** qui se veut émanation de la société civile et entend placer la Catalogne comme région dominante dans l'économie de la connaissance en Europe). Le Pays Basque (Navarrais) entrepre-

neurial est présent à travers l'**Institucion futuro** qui au delà des stratégies économiques gère un Observatoire de l'image de la Navarre ou analyse la qualité du système de santé. Enfin, **Poder limitado**, galicien de la Corogne, affiche un credo traditionaliste du « moins d'Etat ».

L'Allemagne offre une image à part, en raison de la grande antériorité de la formation continue de haut niveau dans la société et de la multiplicité d'institutions porteuses, encouragée par la structure fédérale. On notera :

- que chaque parti politique représenté au niveau fédéral dispose, par financement public et en fonction de l'importance de son électorat, d'une fondation de recherche. La Konrad-Adenauer pour la CDU, bFriedrich-Naumann pour le FDP, Friedrich-Ebert pour le SPD, Heinrich-Böll pour les Verts, Rosa-Luxemburg pour Die Linke. Ces fondations politiques financent (y compris par des bourses de recherche !) et impulsent dans leur ensemble des recherches, rencontres, publications à thématique sociétale qui vont nettement au delà de l'intérêt partisan à court terme.

- que le puissant réseau des Volkshochschulen, « universités populaires », joue parfois le rôle de cellules de réflexion à un haut niveau et en relative indépendance idéologique.

- que dans chaque Land et au niveau fédéral existe, trace du programme d'après-guerre (surtout américain avec le concept de « re-education ») destiné à re-construire un citoyen allemand et une vie publique démocratique, des Landes (-ou Bundes-) zentralen für politische Bildungsarbeit qui sont censées former à la citoyenneté. Là aussi, cycles de formation, rencontres, publications, vont dans le sens de ce qu'est un think tank à la nantaise ; leur indépendance à l'égard des majorités politiques du moment est garantie et contrôlée.

- qu'enfin existe le réseau dense des Akademien, souvent rattachées, avec un haut degré d'indépendance dans la conception des activités, aux Eglises qui, en Allemagne, ont un rôle traditionnel de vecteur d'activités sociales (travailleurs sociaux,

etc.) : il en existe 17 protestantes, ainsi celles, réputées, de Loccum ou Bad Tutzung ; 27 sont catholiques).

Le **Tönnister Kreis** est un cas à part, il réunit 700 membres, « dirigeants du monde scientifique, économique et politique ayant une expérience internationale ». On recrute 30 membres par an : ayant moins de 35 ans, un an au moins d'activités à l'étranger dans au moins deux cultures différentes !).

Dans l'Europe francophone, on ne s'étonnera pas de voir l'**Institut Constant de Rebecque** (Suisse) se définir « de recherche prescriptive libérale » et s'assigner le but de « promouvoir la concurrence fiscale afin de limiter l'inflation des prélèvements obligatoires en Europe ». En France, au plan national, sans préjuger d'une étude plus approfondie et exhaustive dans ces colonnes, on connaît un petit nombre d'instituts mobilisant d'augustes figures tutélaires tels **Montaigne** ou **Turgot** et bénéficiant de l'onction parisienne, quelques brûlots comme celui créé par A. Madelin l'**Institut Euro 92** et, plus récemment, venant après l'historique **Fondation Robert-Schuman**, un nombre important de créations liées à la thématique de l'intégration européenne, chacune liée non seulement à un parti ou grand courant politique, mais à une « écurie » intérieure à un parti. On notera, surnageant de ce lot, **Confrontations Europe** animé par l'électron libre Philippe Herzog.

Bref, un premier voyage sur la Toile à travers les sites de TT dans le monde et en Europe ramène notre vaisseau à Nantes, journal de bord plein mais cales légères. A moins de ne pas rester prisonnier d'une dénomination étroite. Parfois c'est dans d'autres canaux, à chaque fois originaux, que circule une réflexion collective mêlant expertise et engagement citoyen ; ouf, là, nous nous y retrouvons. Un peu.

par Jean-Paul BARBE



Retrouvons ici notre rubrique éphémère sur la confiance, mise en réflexion et en débat depuis juin 2010.

## La confiance

« La confiance prend ses racines dans le présent ou le passé mais est à destination du futur. »

**O**n a eu la bonne idée de suggérer de nous emparer de la confiance ou plutôt de la défiance qui peu à peu s'installe. Au sein des relations entre dirigés et dirigeants comme au sein de toute structure.

La confiance prend ses racines dans le présent ou le passé mais est à destination du futur. Cette dimension temporelle est fondamentale. Quel qu'ait été le passé, c'est le futur qui légitimera la confiance. Peu importe ce qu'on est, c'est ce qu'on sera qui compte. C'est aussi l'analyse rationnelle des faits qui génère la confiance mais de manière asymétrique. S'il faut beaucoup d'apprentissage au chat pour venir dans les bras d'un autre vivant 10 ou 15 fois plus gros que lui, il suffit d'une peur, d'une trahison pour que tout soit à reconstruire avec encore plus de difficultés. Il me semble que la confiance est éphémère et volatile. Et encore, l'incertitude du temps futur domine-t-elle : la certitude absolue pour le vivant est la mort mais avons-nous confiance en elle ? Non bien sûr car nous ignorons objectivement le devenir. Alors il reste la crainte qui sera diluée dans la croyance. Paradoxalement la confiance peut donc s'établir sur le savoir rationnel mais aussi sur l'irrationnel le plus débridé chez l'intégriste qui s'en va au marché avec sa bombe.

La confiance c'est ce qui existe quand est dépassée la peur de demain. La confiance est aussi antidote à la peur : Ce qui établit les bases minimales de la confiance, c'est l'analyse raisonnée ou non d'un projet.

Quels sont les projets aujourd'hui ? Réduits aux acquêts du miroir aux alouettes de la richesse. *Travaillons plus pour gagner plus*. Mais plus que quoi, plus que qui, quand un dividende s'exprime en pourcentage ? Plus je travaille et plus l'autre gagne. Il y a donc trahison du seul

projet social valide aujourd'hui. De plus, le commerce mondial, ou non, qui permet l'accroissement de richesses est le résultat de la lutte acharnée entre confiance et défiance. Je veux acheter ce produit mais est-il bien conforme à l'idée que je m'en fais, par la publicité qui m'en est faite, alors que je sais bien que le commerce consiste à voler légitimement son prochain, puisque le prix de vente est toujours supérieur à la valeur absolue du produit. Cela étant, si je le veux il faudra bien que je fasse confiance, au moins assez pour faire le chèque. Un modèle social basé exclusivement sur le commerce ne peut donc fonctionner puisqu'il génère surtout de la méfiance et à la fin un peu de confiance.

Il en va de même de la notion de hiérarchie. *La Confiance* de Surcouf a vaincu à grands coups de sabres d'abordage le *Kent*, deux fois plus gros qu'elle, mais en 14 il fallait droguer à la gnôle ou à l'éther les héros du parapet. Les vieux dirigeants des familles envoyaient à leur boucherie technologique les enfants de 20 ans. Le traumatisme existe encore et les mouvements pacifistes nés alors s'amplifient partout. De légitime, de valeur humaine exemplaire, voire sage-femme de l'histoire, la guerre est devenue illégitime : personne n'a plus une telle confiance qu'il accepte de risquer sa vie pour un chef, ni aveuglement de perdre sa vie à la gagner.

Si le secret de la connaissance était l'outil de gouvernance, maintenant c'est surtout le moyen de gagner la défiance du fait de l'accès au TIC. La hiérarchie repose soit sur un savoir exclusif, soit sur

la force. Ni l'un ni l'autre ne sont plus valides. Les hiérarchies traditionnelles sont donc non seulement contestées mais carrément obsolètes. Pourtant dans le modèle, il y a des riches et des pauvres et il nous est expliqué que c'est bien normal. Mais les critères sont occultes, non discutés et donc non admis. Chacun cherche alors à tirer son épingle du jeu et la cohésion s'en va en même temps que la confiance.

Nos sociétés sont basées sur la désignation de représentants qui vont mettre en œuvre un projet. Mais, le projet, quand il est explicite, basé sur l'accroissement de richesses, et non de bonheurs, est contestable. L'histoire a démontré que la représentation était faillible. Les hiérarchies sont contestées. La désignation même au sein d'une caste de hiérarques professionnels repose sur des critères qui tiennent davantage de l'encan que du rationnel. De surcroît, il y a, peu ou prou, refus de prendre en compte les opinions adverses en cours de mandat, ce qui aboutit à la confiscation du pouvoir décisionnel, à partir d'une consultation qui apparaît irréversible a posteriori, l'enthousiasme passé. Si on ajoute que la consultation ne concerne de facto qu'une frange de la population formée des inscrits qui ne s'abstiennent pas et qui sont d'accord, c'est en fait une faible minorité qui dirige au gré de ses dogmes et des contre-pouvoirs. La frustration n'a jamais généré de confiance.

La question qui subsiste est de savoir si la confiance peut revenir. Alors je me risque au pessimisme et à l'absence de confiance. Je ne crois pas qu'il existe aujourd'hui de modèle qui soit capable de redonner la confiance. Le modèle reste à inventer, plaçant le vivant au centre de tout, éduquant au point que chacun soit le chef de son état, ayant acquis le respect de l'autre. Ressasser l'utopie...

par *Thierry PATRICE*

>>> **A lire dans la Tribune Libre 37 juillet-août 2010 :** « La confiance règne-t-elle ? » de J.P. BARBE / « Aïe confiance ! » de J.J. DERRIEN / « Peut-on et doit-on faire confiance aux hommes politiques ? » de M. DUONG



## Si tu avais le temps\*

« *Le temps a anéanti l'espace, Jean-René...* »

**S**i tu avais le temps, Jean-René, tu aurais pu écrire quelques lignes pour la Tribune Libre de l'Institut Kervégan. Tu as tant de choses à dire que tu n'arrives pas à formuler de façon cohérente comme le nécessiterait la transcription fidèle de ta pensée. Et de toutes façons personne n'a le temps de t'écouter.

### Desserrer les taux

Après des vacances superbement remplies où tu as pu bénéficier d'une offre promotionnelle dans un camp de vacances avec visites guidées et activités sportives ou culturelles ingurgitées au rythme d'un « forfait prestations », tu as retrouvé une boîte mail archi pleine, des factures à traiter, les courses de rentrée des enfants à assurer, et beaucoup d'autres réjouissances qui pourraient même te détourner de ton unique but : être compétitif, garder ton allure jeune en restant prévoyant pour ta santé et celle de tes proches. Tu as l'impression qu'il te faut courir de plus en plus, simplement pour faire du surplace, juste pour ne pas tomber du monde du travail et ne pas disparaître dans la pauvreté, l'oubli et la désocialisation.

Tu sais que le monde change très vite. Certains disent que tu devras faire plusieurs métiers dans ta vie. Mais tu ne sais plus si le changement ne se conjugue pas déjà dans l'instant et si les occupations rémunérées que tu essayes de conserver peuvent encore être qualifiées de « métiers » ! Tes enfants « twitterisés » ou

« facebookés » te reprochent de ne pas assez les voir, eux qui « dialoguent » avec leurs « amis » du monde entier sur les mérites comparés de leurs existences virtuelles.

Ah, Jean-René ! Tu ne sais pas où la vague te porte. Tu essayes seulement de surfer dessus même si tôt ou tard elle finit toujours par claquer. Tu sais bien que l'on te propose d'acheter instantanément tant de choses qui ne sont pas encore produites et qui, parfois, ne le seront jamais. Tu sais aussi qu'en politique le candidat victorieux n'est plus celui qui présente les meilleurs arguments ou le meilleur programme, mais celui qui sera doté des images les plus frappantes.

### Le temps a anéanti l'espace

Le temps a anéanti l'espace, Jean-René. Tout est devenu si proche et pourtant inaccessible. Mais ne t'inquiète pas ; la modernité trouve des solutions pour tout et l'implantation d'un micro-processeur dans le cerveau ou dans le corps devrait permettre de régler le léger problème de synchronisation et aider l'homme à se

« reconnecter » à son environnement. Ce qui te reste d'autonomie aura alors disparu. La nécessité de l'élaboration de consensus politiques dans une société pluraliste sera rangée au rang des accessoires. Mais en a-t-on réellement besoin pour concurrencer la Chine, alors qu'il nous suffit de l'Opium du Bund et de l'Ordre de Tian An Men ?

Il faut s'y résoudre, Jean-René. Nous accélérons sans rémission et fonçons tous dans le mur. Nous n'avons plus le choix. A la peur absolue, nous devons opposer l'espérance absolue.

Churchill ne disait-il pas que l'optimiste est quelqu'un qui voit une chance derrière chaque calamité !!!

par Jean-Jacques DERRIEN

\* Billet librement inspiré,

des études de Paul Virilio sur la vitesse et de l'essai du sociologue allemand Hartmut Rosa « Accélération » (Editions la Découverte), qui donnent peut-être un début d'explication au « court-termisme » vilipendé par JL Servan-Schreiber (cf Tribune IK juillet/août 2010) et au comportement de la génération Y (cf Tribune Libre mai/juin 2010)

## Quizz | Bien reposés de vos vacances ? Alors vite, le petit quizz de la rentrée :

L'époque moderne a ceci de glorieux qu'elle a pu par le progrès et le génie de tous inventer le quizz....

1. Qui a bien pu écrire la phrase suivante :

Parmi ces gens-là, vagabonds et Egyptiens, la fainéantise fait son étude pour entrer en ivrognerie, paillardise et séditions.

A : un ministre de l'intérieur

B : un responsable frontiste

C : un ministre de l'immigration

D : un prévôt général italien en 1659

2. Qui est l'auteur de la brillante pensée ci-dessous :

Les principaux responsables de tous ces troubles sont des fainéants et des hommes de mauvaise nature qui ne possèdent rien ou pas grand-chose par leur travail

A : Thomas Cranmer en 1549

B : un responsable frontiste

C : un ministre de l'immigration

D : un ministre de l'intérieur

3. Et le bel aphorisme ci-dessous, qui mérite d'être appris dans les écoles, d'où nous vient-il ?

La mendicité est l'apprentissage du crime : elle commence par faire aimer l'oisiveté qui sera toujours le plus grand mal moral et politique

A : un ministre de l'immigration

B : un responsable frontiste

C : le président du bureau des pauvres de Marnes, mars 1789

D : un ministre de l'intérieur

4. Et le plus difficile de tous : Qui a écrit :

Les pauvres sont des spectres hideux qui troublent le repos des particuliers, interrompent la joie des familles et ruinent la tranquillité publique.

A : un ministre du travail

B : un théologien janséniste en 1676

C : un président du FMI

D : un syndicaliste du MEDEF

Réponses : 1: D, 2: A, 3: C, 4: B



# Focus |

## | Les nouveaux adhérents |



**Claire Quintin-Vicquelin, 36 ans**

*Je suis d'origine bretonne, mère d'un petit garçon, et passionnée d'aviron. Ce qui m'enthousiasme : faire émerger, en groupe, des idées innovantes qui apportent un « plus », et pouvoir les mettre en œuvre concrètement ensemble. Ceci m'a conduit à naviguer du conseil en organisation jusqu'à la direction d'une association et d'une start-up, en passant par l'UCPA pour y piloter la stratégie et les grands projets. J'ai toujours été engagée dans la vie associative pour être acteur de ma vie et dans la société. Ainsi, je souhaite participer avec vous au sein de l'Institut Kervégan, aux réflexions et aux échanges, dans un esprit d'écoute et d'ouverture.*

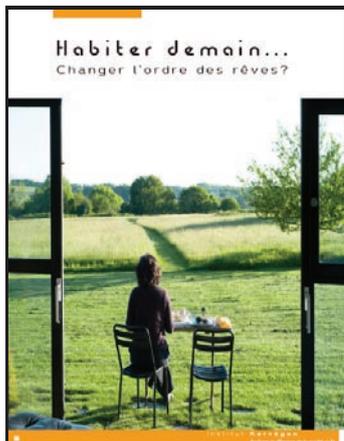


**Sylvie Douezy, 34 ans**

*Sociologue de formation, je suis consultante en développement territorial depuis 2005. J'interviens principalement auprès des communautés de communes pour l'accompagnement de leur projet de territoire. Je suis également formatrice pour la FAL 44 dans le champ de la restauration scolaire. J'exerce par ailleurs une activité de formation informatique. Les logiciels libres sont un de mes centres d'intérêts dans la mesure où ils sont l'avant-garde de la société de l'information et de l'économie de la connaissance. Mes centres d'intérêts se portent également sur la question des risques et des crises. Ainsi, je suis secrétaire de l'association Le Centre Atlantique Pour l'Action Humanitaire. L'Institut Kervégan représente pour moi un lieu de réflexion sur la société où la parole est libre et exprimée par des citoyens ayant à cœur de faire circuler des idées, des propositions. Il permet à chacun d'apprendre et transmettre pour contribuer à construire le territoire dans lequel nous vivons.*

# Publications |

Lancement de la souscription pour la publication du prochain ouvrage de l'Institut Kervégan :



## « Habiter demain... Changer l'ordre des rêves ? »

### > Le logement : du rêve à la réalité

- La parole aux habitants
- Les enjeux vus par les experts

### > Quelles évolutions des modes d'habiter ?

- Les prémices d'un changement dans la métropole nantaise
- Les pistes à accompagner : Maîtriser l'étalement urbain / Vers de nouvelles perceptions de la Ville.

## A Noter

### Info-débat

Le dossier du transfert du CHU en deux dates :

| Mercredi 27 octobre 2010 |

> Invité:

Pr Jean-Luc HAROUSSEAU,

Médecin hématologue, Directeur Général du Centre René Gauducheau (centre de lutte contre le cancer)

| Lundi 15 novembre 2010 |

> Invitée:

Mme Christiane COUDRIER,

Directeur Général du CHU de Nantes

>>> A 18h30

>>> Au siège de L'institut Kervégan

| Réservé aux adhérents IK |

## Plus d'info

Pour tous renseignements recevoir nos publications

>>> NOUS CONTACTER <<<

| contact@institut-kervegan.com |

| tél. : 09 64 47 45 45 |

| 42 bis rue Fouré - Nantes |

www.institut-kervegan.com

