

Vigilances

La lettre du



Club des Vigilants

POUR APPRIVOISER L'AVENIR



N°89: mars 2011

CONSEIL D'ORIENTATION EXCEPTIONNEL

CLUB DES VIGILANTS

12 mars 2011



Le Cercle Foch



Merci à tous ceux qui ont participé à cette journée fort enrichissante.

Photos : Deborah Secretin

Sommaire



Introduction

- **Edito : *Et maintenant ... qu'allons nous faire ?*** (Page 3)
- ***Deux moments où nous n'avons pas su (ou pas pu) exploiter des relatifs succès***
 - ***Pourquoi nous combattons***
 - ***Des routes pour aller plus loin***Par **Marc Ullmann** (Pages 4 et 5)

Des groupes de travail en action

- ***Réévaluation des intérêts vitaux des Etats-Unis et conséquences pour le monde***
Par **Jacques Andréani** (Page 5)
 - ***Commentaires*** (page 6)
- ***Comment inclure la jeunesse dans un projet d'avenir***
Par **Aude Kerivel** (pages 6 et 7)
 - ***Commentaires*** (page 8)
- ***Donner du sens à la finance : l'épargne au service de l'économie***
Par **Jean-Claude Leconte** (pages 8 et 9)
 - ***Commentaires*** (page 9)
- ***Une révolution socioculturelle pour les entreprises***
Par **Alain de Vulpian** (pages 9 et 10)
 - ***Partenaires et commentaires*** (page 10)

Des groupes de travail en préparation

- ***Un observatoire de la perception des risques***
Par **Jérôme Cazes** (pages 10 et 11)
- ***La valorisation des vallées de compétences***
Par **Gérard Joulin** (pages 11 et 12)
- ***Lutter contre le retard technologique de la France***
Par **Jean-Louis Gergorin** (page 12)

Thèmes de réflexions des tables rondes

- ***Identité du Club par Bernard Esambert***
- ***En amont des présidentielles par Bernard Auberger***
- ***Les iconoclastes par Stéphanie Soarès***
- ***L'influence du Club par Claude Bardon et Bernard Blazin***
- ***Le web par Bruno Kerouanton***

(pages 13, 14, 15)

- ***Décisions*** (page 15 et 16)

Et maintenant ... qu'allons-nous faire ?

Nous étions 59 au **Conseil d'Orientation exceptionnel** du 12 mars. Nous y avons consacré un samedi tout entier. C'est le signe d'une forte adhésion.

Ensemble, nous avons précisé nos ambitions et cherché des moyens d'accroître notre influence. Chacun a participé. Le compte rendu figurant dans les pages suivantes témoigne de l'intensité des débats et de leur cohérence. Tous les détails comptent. Quelques points, cependant, méritent d'être soulignés :

- **L'indépendance qui nous est chère n'est pas synonyme d'indifférence et de neutralité.** Le **Club** est politiquement non partisan mais résolument attaché à une conviction humaniste. Si nous humons le futur, c'est pour y déceler des traces de vrai et de beau, c'est dans l'espoir de contribuer à faire de nos sociétés des moteurs d'innovations positives.
- La pluridisciplinarité est dans nos gènes. Nous y sommes d'autant plus attachés que **les risques peuvent de moins en moins être considérés isolément.** Nous vivons à une époque où l'interaction de plusieurs dynamiques tend à produire des effets systémiques.
- Nos travaux, conformément à notre stratégie de « points clés », doivent porter sur des sujets à ramifications multiples et aboutir à **des rapports suffisamment percutants pour faire réfléchir, donner lieu à des débats et inciter à des actions.**
- **Tous les membres du Club doivent être régulièrement informés de l'activité des groupes de travail.** Ils doivent aussi être consultés préalablement à la sortie des rapports. En corollaire, ils doivent se mobiliser pour contribuer à la diffusion des idées et des préconisations.
- **La mise en œuvre de cette réciprocité est urgente et impérative.** En 2009, un seul groupe était vraiment au travail. Aujourd'hui, il y en a trois (voir pages 6, 7,8 et 9 ; les comptes rendus des pilotes : **Jacques Andréani**, **Aude Kerivel** et **Jean-Claude Leconte**) plus les actions menées conjointement avec d'autres associations (voir pages 9 et 10 ; le compte rendu de **Laurence Lucas-Skalli** et **Alain de Vulpian**). En outre, le Conseil d'Orientation a non seulement validé les propositions de **Jérôme Cazes** et de **Gérard Joulin** (voir pages 10, 11 et 12) mais recommandé l'examen de plusieurs autres projets (voir pages 12, 13, 14 et 15). Beaucoup de boulot. Tant mieux.
- L'importance accordée aux groupes de travail ne doit pas occulter d'autres pistes ni faire oublier la place prise par nos petits déjeuners débats et la réputation acquise par **Vigilances et ses « Excerpts »**. Comme Jean-Claude Hazera l'a souligné, **toute suggestion de « changement dans la continuité » sera bienvenue** (jc.hazera@free.fr). La journée du samedi 12 mars est ... extensible.

Bernard Esambert

Marc Ullmann

PS/ Ce numéro spécial nous empêche d'apporter à l'actualité du mois l'éclairage auquel nous sommes habitués. Il faut, c'est un minimum, exprimer notre admiration pour la cohésion, le courage et la volonté dont fait preuve le peuple japonais. Ce qu'il endure est l'équivalent d'une guerre. Dans les années 40, il était l'agresseur. Aujourd'hui il se retrouve uni pour se battre contre l'adversité. Parions qu'il finira non seulement par surmonter l'épreuve mais qu'il en sortira renforcé.

Conseil d'orientation du 12 mars



COMPTE RENDU

A 10h précises, **Bernard Esambert** ouvre la séance. Les participants sont installés par tables de 8. Il y a 7 tables, soit 56 présents. Trois retardataires se faufleront ultérieurement.

Jean-Claude Hazera détaille le programme. Le matin sera consacré aux actions en cours ou en projet. L'après-midi, des thèmes spécifiques donneront lieu à discussions par petites tables. Un débat général s'en suivra. Des décisions seront prises.

Marc Ullmann, à la demande de **Jean-Claude Hazera**, prend la parole.

*« Le moment est venu, dit-il, de **changer de braquet**. La journée d'aujourd'hui nous donne l'occasion de réfléchir aux améliorations à apporter en matière de production d'idées, de diffusion d'idées et d'influence.*

Nous avons récemment initié des changements utiles mais nous ne sommes pas là pour nous encenser et je voudrais revenir sur deux moments où nous n'avons pas su (ou pas pu) exploiter des relatifs succès :

- *Le groupe de travail **Cumul des menaces**, piloté par **Jacques Blamont**, a rédigé en 2006 un rapport que les membres ont apprécié et qui a été publié dans la revue Commentaire. Comme sujet pluridisciplinaire, on ne pouvait pas rêver mieux mais ne pouvions-nous pas aller plus loin ? N'aurions-nous pas dû, après publication d'un état des lieux, nous doter d'un outil permettant le suivi des différentes menaces ? J'y ai pensé mais n'ai pas su le faire. Faute de moyens assurément mais, peut-être aussi, faute de volonté, de mobilisation et d'intelligences collectives.*
- *Le groupe de travail **Moyen Orient**, piloté par **Jacques Andréani**, avait conclu, en 2007, qu'une intervention américaine en Iran (alors envisagée par le président Bush) aurait des conséquences dramatiques. Par scrupule, nous avons quand même voulu nous assurer que la société iranienne n'était pas toute entière fanatisée. Cela a donné lieu à **une étude sociologique d'un type particulier**. Comme il n'était pas question d'envoyer des sociologues sur le terrain au risque de les retrouver en prison, nous avons essentiellement travaillé à distance en observant, notamment sur le web, la vie quotidienne. Une certaine modernité sautait aux yeux. D'où la publication de trois rapports distincts : le premier sur l'évolution de la société iranienne, le second sur les dangers d'une intervention militaire et, le troisième synthétisant les deux approches. Cette synthèse, diffusée également en anglais, a largement été reprise aux Etats-Unis et c'est avec plaisir que nous avons constaté que des personnalités influentes (Madeleine Albright par exemple) en réclamaient un exemplaire. En France, l'accueil des médias a été bon mais, là encore, nous n'avons pas su transformer l'essai. La méthode « sociogénique », mise au point par **Guillaume Demuth** dans l'étude iranienne, il eut été bon de pouvoir l'appliquer à la Turquie, à l'Egypte et autres pays dont l'évolution semblait importante et problématique. Grâce à **Henry Hermand**, nous avons trouvé les moyens de travailler sur le Maroc mais n'avons pas su rassembler des forces suffisantes pour **mettre en place un outil socio-anthropologique pérenne, utilisable par les décideurs de politique étrangère et par les investisseurs**. Le besoin reste actuel. C'est un thème de réflexion que nous ne devrions pas abandonner.*

Un autre thème de réflexion est l'identification du **Club** à certaines causes. Un « **Pourquoi nous combattons** » en quelque sorte. C'est dans cette optique, que nous avons lancé, fin 2009, l'opération « points clés ». Des réponses obtenues, il est déjà sorti quelques groupes de travail et il devrait en sortir d'autres que la discussion d'aujourd'hui fera naître :

- **Alain Berthoz**, spécialiste du fonctionnement du cerveau et auteur d'un livre sur « **La simplicité** » a insisté sur le devoir d'anticipation et sur les méthodes que ce devoir inspire. Dans cet esprit, fonctionne le groupe que pilote actuellement **Jacques Andréani** et dont il va vous parler dans un instant. En gros, il nous est apparu que **l'inévitable réévaluation des intérêts vitaux américains** aurait des conséquences mondiales différentes selon que cette réévaluation serait menée dans un esprit de partenariats ou, si j'ose dire, dans un esprit « bras d'honneur ». Plusieurs questions en découlent : quels sont véritablement les intérêts vitaux des Etats-Unis ? Quelles sont les dérives possibles ? Que peut faire l'Europe ? Que peut faire la France ? Des bifurcations de l'Histoire sont à la clé.
- Toujours en partant des « points clés », les préoccupations de **Roger Fauroux** sur le Mal logement ; de **Xavier Emmanuelli** sur la multi-appartenance, de **Jean-Paul Delevoye** sur l'éducation, ont semblé se rejoindre sur les problèmes de la jeunesse d'aujourd'hui. Un groupe a été formé. **Aude Kerivel** vous en parlera.
- **Nathalie Janson**, **Jean-Peyrelevade**, **Gérard Philippot** et d'autres ont mis en exergue différentes méthodes pour lutter contre les excès du capitalisme hyperfinancier. **Jean-Claude Leconte** a formé un groupe sur le thème « comment orienter l'épargne vers les besoins de l'économie réelle ». Il vous en parlera. De même, **Laurence Lucas-Skalli** et **Alain de Vulpian** vous parleront des efforts que le **Club**, en collaboration avec d'autres associations, mène et mènera pour introduire davantage d'humanisme dans la vie des entreprises.

Voilà, en gros, où nous en sommes. Le but de cette journée est de tracer des routes pour aller plus loin, pour inventer de nouvelles démarches et les articuler avec celles qui sont déjà en cours. Nous avons besoin **d'un but identifiable, en accord avec à la raison d'être du Club, accroissant sa visibilité et lui permettant de gagner en influence**. Il faut, comme disait Pasteur, « se dépêcher d'être utile » ».

Jean-Claude Hazera donne la parole à **Jacques Andréani** pour qu'il informe les participants des activités du groupe de travail qu'il pilote et qui, rappelons-le, a pour thème « réévaluation des intérêts vitaux des Etats-Unis et conséquences pour le monde ».

Jacques Andréani rappelle d'abord très brièvement les origines.

« Le **Club** a créé en 2003 un groupe de travail qui a étudié les conséquences de la guerre d'Irak, puis a examiné la question du programme nucléaire iranien en se demandant quelles seraient les conséquences d'une intervention militaire américaine. La question-clé nous paraissait être **l'évolution de la société iranienne**. Notre étude nous a permis de montrer qu'une attaque occidentale ferait obstacle à des possibilités d'évolution de l'Iran et conduirait à une régression. Cette étude a été diffusée et a recueilli des échos favorables, y compris aux Etats-Unis ».

Il aborde ensuite les enquêtes menées depuis l'automne 2010 et les orientations qui en découlent.

« Dans une nouvelle étape, à partir de l'automne 2010, notre groupe a travaillé sur **les facteurs qui modifieront les relations des Etats-Unis avec le reste du monde**. Notre époque connaît un mouvement vers une nouvelle répartition de la richesse et de la puissance. Après une phase d'hégémonie sans partage, **les Etats-Unis ont rencontré des obstacles**, dont certains sont dus à l'excès de leur présence militaire sur la planète (overstretch), d'autres à l'inadéquation de leur appareil militaire, si puissant qu'il soit, à la conduite de guerres asymétriques, d'autres encore à la montée en puissance des pays émergents. Le prestige mondial des États-Unis est en baisse et leur « soft power » n'est plus efficace. Au-delà de la crise financière et économique de 2008, la persistance des déséquilibres – parmi lesquels figurent au premier rang les déficits du budget et des paiements américains – pose la question du maintien des règles et des pratiques monétaires actuelles.

Notre groupe est en même temps conscient des atouts considérables demeurant dans la main des Américains, parmi lesquels la capacité d'innovation, l'esprit d'initiative et la liberté intellectuelle. Ce qui nous fait pencher davantage vers le pronostic d'une baisse de l'influence américaine plutôt que d'un véritable déclin.

*Nos travaux s'orientent donc vers l'idée d'un « repli », les Américains renonçant à certains de leurs objectifs. Il faut alors se demander quelles seraient les limites de ce repli, quels seraient **les intérêts vitaux auxquels nul Président des Etats-Unis ne pourrait renoncer**. Se pose aussi la question de savoir dans quel esprit les Américains pourraient envisager des adaptations de leur politique : seuls contre le reste du monde ? En consultation et en coopération avec d'autres, par exemple les Européens ? Enfin, que doivent faire ces derniers, et les Français en particulier, pour que ces évolutions se passent dans les meilleures conditions ? Nous envisageons l'achèvement d'un premier rapport d'ici trois mois ».*

Marc Ullmann met en relief l'**originalité** du travail mené par le groupe **Andréani** : « *Il n'y aura pas de confusion possible avec la multitude des études en cours sur l'avenir des Etats-Unis. Notre positionnement est clair : nous sommes des Européens favorables à des partenariats mutuellement bénéfiques* ».

Alain Grangé-Cabane et **Bernard Bougel** mettent l'accent sur les contraintes, notamment financières, qui pèseront sur la politique américaine.

Jacques Blamont s'étonne que de nombreux observateurs parlent souvent du « déclin » des Etats-Unis. Comme si c'était inévitable. Selon lui, « *Les Etats-Unis abritent de bons réseaux, c'est-à-dire flexibles et intenses. Le pouvoir économique de demain ne ressemblera pas au pouvoir économique du passé. Le point crucial est que la créativité exige des hubs. Les réseaux d'information exigent des nœuds. **La nation qui peut servir de hub au monde le dominera**. Les Etats-Unis sont bien placés pour devenir le centre de réseaux globaux et engendrer leurs ramifications. Sauront-ils s'engager à fond dans cette voie de puissance ? Voilà leur problème* ».

Jean-Claude Hazera décide de passer la parole à **Aude Kerivel** pour qu'elle rende compte des travaux du groupe « jeunes ». Il précise que cette appellation n'a rien d'ironique. **Le fait que le Club soit à même de recruter des jeunes est un signe de vitalité**. Il rappelle, à ce propos, que la plupart des membres du groupe sont « *dans leur vingtaine* » et qu'**Aude Kerivel**, chargée de cours à l'université de Tours et sociologue de terrain, est « **à peine plus âgée** ».

Aude Kerivel : « *Le groupe de travail, que nous avons intitulé « **Comment inclure la jeunesse dans un projet d'avenir** », a pour point de départ la crainte d'une coupure générationnelle et la volonté d'éviter une guerre des âges. Mais peut-on parler de révolte (au sens d'action collective) des jeunes contre les « non-jeunes » ? Et cette crainte, souvent exprimée par des « non-jeunes » n'est-elle pas susceptible d'enfermer les « jeunes » dans des catégories et d'empêcher les rapprochements ? **Même si tous les jeunes ont certains intérêts en commun, il n'y a pas une jeunesse mais des jeunessees** :*

Jeunesse des Zones Urbaines Sensibles triplement stigmatisée, vivant en dessous du seuil de pauvreté ; jeunesse décrocheuse : victime de l'échec de l'école mais aussi jeunesse des classes moyennes ayant peur du déclassement ; jeunesse des milieux ruraux, invisible et oubliée ; jeunesse diplômée, déqualifiée et condamnée au statut de stagiaire.

*Malgré son hétérogénéité, toute cette tranche d'âge se retrouve dans le contexte de **lutte des places où chacun va devoir trouver en lui les ressources pour combattre de manière autonome**. Lutter : c'est le mot que les jeunes utilisent. Les ressources : les jeunes en sont inégalement pourvus et ne peuvent en avoir conscience que par le retour de leurs aînés.*

*Plutôt que de regarder la jeunesse à partir de ses besoins et de ses difficultés (chômage, problèmes de logement, violence, délinquance, addictions, conduites à risque, etc.), qui finalement touchent autant, si ce n'est plus, les « non-jeunes » que les jeunes, **regardons la jeunesse à travers ses potentiels**.*

Les jeunes (filles et garçons, Français de souche et Français issus de l'immigration) font de plus en plus d'études : 65% d'une classe d'âge obtient le baccalauréat général aujourd'hui¹. De plus en plus de jeunes s'engagent dans des études longues : 10.664 doctorats (toutes disciplines confondues) ont été délivrés en France en 2007. C'est un **véritable vivier pour l'innovation et la recherche**. Ces étudiants ne sont pourtant pas déconnectés du marché de l'emploi puisqu'ils sont 65%², à avoir exercé une activité salariale pendant leurs études. Si les jeunes sont peu représentés dans les grands partis politiques, ils sont beaucoup à s'y intéresser et à se mobiliser de manière ponctuelle ou à s'engager au niveau local³ et associatif. **Les jeunes sont mobiles**. Ils sont de plus en plus nombreux à changer de lieu de vie pour leurs études, parfois plus d'une fois.

Nous pouvons donc voir qu'au travers de leurs expériences, les jeunes accumulent des compétences : **ils sont « flex et frais », répondant ainsi aux injonctions, à l'accélération et à la mobilité de nos sociétés contemporaines**.

Pourtant, de nombreux jeunes diplômés n'arrivent pas à trouver un emploi car le capital social et symbolique leur fait défaut. Ils sont obligés d'abandonner une formation parce qu'ils ne trouvent pas de stage, etc. Les jeunes issus de l'immigration ont intériorisé un système d'infériorisation durable qui fait office de plafond de verre et les filles sont discriminées à l'embauche. Certains jeunes docteurs sont contraints de s'exiler à l'étranger s'ils veulent voir leurs compétences reconnues. Les investissements des jeunes dans les politiques locales et les associations ne sont pas perçus comme des expériences « légitimes ». Les jeunes venant de l'étranger sont très tôt orientés et l'on perçoit leur expérience comme un frein.

Inclure la jeunesse dans un projet de société, c'est la considérer à partir de ses ressources et de ses potentiels et pas uniquement à partir de ses besoins et de ses difficultés. Nous nous posons toujours la question de savoir ce qu'une entreprise peut apporter à un jeune stagiaire : connaissance du secteur, apprentissage de compétences, savoir être et savoir-faire. Mais les entreprises ont du mal à voir la jeunesse autrement que comme main d'œuvre à bon marché et le cadre administratif qui les enserme ne leur facilite pas la tâche. Un membre du **Club, Gérard Philippot**, nous a d'ailleurs adressé une note à ce sujet. Un regard vierge et objectif sur une situation, des idées innovantes déconnectées d'un contexte, l'énergie, la flexibilité, l'envie d'apprendre, voilà ce que les entreprises devraient être en mesure d'apprécier. C'est en percevant **la jeunesse comme porteuse de promesses** qu'elle se considérera comme ayant de la valeur. Premier atout pour se projeter. Mais, globalement, quel projet ? Il semble que les projets de société se soient toujours construits dans l'opposition d'une société considérée comme désuète, injuste, ou ne correspondant plus au progrès de l'évolution.

S'interroger sur un projet en faveur de la jeunesse et l'incluant, c'est penser un projet de société mobilisateur pour toutes les classes d'âges. Notre groupe ne peut faire l'impasse sur ce sujet capital. Nous devons l'aborder sans idéologie préconçue mais avec le souci d'être innovants et de réduire certains effets pervers et inégalitaires du capitalisme tel qu'il fonctionne aujourd'hui.

Nous retiendrons deux axes sur lesquels il nous semble essentiel de cheminer :

- **Inclure les jeunes** : considérer et donner une place aux différentes jeunesse ;
- **Inclure la jeunesse** : penser la société avec sa jeunesse.

Notre groupe de travail se donne donc deux objectifs : un objectif à moyen terme et un objectif à long terme. L'objectif à moyen terme est de faire des propositions afin de faciliter l'intégration de tous les jeunes. Le deuxième objectif est de tenter d'imaginer un projet de société incluant la jeunesse et dans lequel tous (jeunes et moins jeunes) pourraient se retrouver et auraient envie de se projeter.

¹ Rapport du CEREQ l'insertion des jeunes issus de l'immigration, avril 2006.

² Observatoire de la vie étudiante.

³ Anne Muxel note que les jeunes « sont plus nombreux aujourd'hui qu'à la fin des années 80, et autant que l'ensemble de la population, à déclarer s'intéresser à la politique. Ce qui a donc changé, c'est d'abord le contenu de leur engagement, mais aussi le contexte de désinstitutionnalisation de l'action politique dans lequel ils expérimentent la mobilisation collective ».

Nous espérons disposer d'une première ébauche de premier rapport avant la rentrée de septembre ».

Thomas Laborey se demande « *comment impliquer la génération Y dans la codéfinition de la stratégie* ». Il estime que cette question est cruciale pour l'intégration des jeunes en entreprises et que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se la poser. Lui-même se propose de rejoindre le groupe Kerivel si elle le souhaite.

Marc Bradford pense qu'il ne faut pas sous-estimer les problèmes des jeunes qui ne font guère parler d'eux mais « *votent avec leurs pieds* ». Il observe que de nombreux étudiants parmi les plus brillants ont tendance à émigrer et que c'est un handicap pour la France. **Raymond Levy** opine du chef. Un dialogue s'engage. Plusieurs participants interviennent dont **Alain Grangé-Cabane** mais l'heure avance et **Jean-Claude Hazera** insiste pour que **Jean-Claude Leconte** intervienne sans délai.

Jean-Claude Leconte explique que la finalité du groupe de travail peut se résumer en une seule formule : **Donner du sens à la finance**. Il évoque, dans un premier temps, les constats qui ont été à l'origine de sa démarche :

*« L'idée de sa création, en novembre 2010, est née d'une réflexion sur le modèle de développement économique occidental qui semble à bout de souffle et non transposable à l'ensemble de la planète. **La financiarisation excessive de l'économie** paraît en être la cause. Un nouveau modèle économique est à inventer, s'appuyant sur un Etat stratège capable de « planifier » l'avenir et de trouver la voie d'un nouveau modèle de croissance conciliant écologie et économie. Mais, s'il y a prise de conscience de la rupture, la volonté d'en payer le prix demeure faible et la compréhension des multiples interdépendances dans lesquelles nous vivons demeure limitée. Il apparaît essentiel de réfléchir à la façon de **remettre la finance à sa place** et de créer un système qui, tout en retrouvant le sens de l'éthique, oriente les investissements financiers vers les secteurs et les entreprises les plus favorables à une croissance soutenable ».*

Il décrit ensuite la composition du groupe et son fonctionnement :

*« **Le groupe de travail réunit, pour l'instant, des gérants d'actifs et des investisseurs institutionnels, représentant plus de 1200 Mds d'actifs financiers** (il pourra se diversifier ultérieurement à d'autres participants s'il devait élargir son champ d'investigation). Son objet actuel est de conduire une réflexion sur le rôle que pourraient jouer les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion dans la recherche d'un nouveau modèle de croissance.*

Cette réflexion repose sur trois interrogations :

- *Comment rompre **la dictature du court terme**, retrouver la notion du temps ?*
- *Comment **transformer les investisseurs**, de chasseurs de tendances et de profits à court terme, en partenaires de projets des entreprises se demandant à quoi servent les sommes qu'ils investissent et se préoccupant de l'effet de ces investissements sur la collectivité ?*
- *Comment **conduire les dirigeants d'entreprises à privilégier le développement économique** réel sur le long terme et non plus sur les seules performances du marché boursier ?*

Depuis sa constitution le groupe s'est réuni sept fois et a abordé les thèmes suivants :

- ***La politique de vote des institutionnels et des sociétés de gestion.** Quelle influence peut-elle avoir sur les entreprises ? Il apparaît que les pratiques demeurent assez conventionnelles, que les conflits d'intérêt subsistent et que l'engagement actionnarial reste limité. De nouvelles règles d'investissement responsable sont à élaborer qui mettront les institutionnels au premier plan.*
- ***La finalité des sociétés de gestion.** Le mode de détention de leur capital influe peu sur les comportements et l'objectif demeure la performance financière à court terme et la rentabilité de la société. Dans ce domaine également, c'est aux institutionnels qu'il appartiendra d'agir.*

- **La soutenabilité.** Ce thème est apparu central dans les travaux du groupe. Les modes de gestion actuels retenus par les acteurs financiers sont ils soutenables dans la durée ? Si l'on prend l'exemple de la retraite, il apparaît clairement que les taux d'actualisation retenus pour les passifs ne sont pas réalistes. Un taux élevé conduit à demander moins de cotisations pour un niveau donné de droits et à exiger plus de rendements des placements. D'où, les exigences des investisseurs de rendement des fonds propres irréalistes dans la durée. **Des recherches sur les niveaux de rentabilité de long terme réalistes seront effectuées.**
- D'autres réflexions ont été conduites dans **des domaines plus techniques** tels que la pertinence des modèles financiers utilisés par la gestion d'actifs, l'influence pro-cyclique des indices « market cap » et la recherche d'indices intelligents. Les problèmes de l'influence des normes et des pratiques de marché (prêt de titres, ventes à découvert, utilisation des dérivés, etc.) et de leur compatibilité avec des préoccupations de long terme seront également abordés au cours des prochaines réunions.

Un certain nombre de recommandations devrait pouvoir être faites soit avant les vacances, soit à la rentrée ».

Bernard Auberger se demande si l'approche n'est pas trop générale et s'il ne serait pas préférable de partir d'un exemple concret comme, par exemple, le découpage de Carrefour. « L'opération, dit-il, semble obéir à des impératifs financiers plutôt qu'à des besoins de gestion ». **Jean-Claude Leconte** estime qu'une telle approche ne permettrait pas de traiter l'ensemble de la problématique et d'aboutir à des préconisations à soumettre, par exemple, à l'Autorité des Marchés Financiers. **Bernard Esambert**, membre de cet organisme, souhaite que de telles préconisations puissent se révéler utiles et **Jean-Louis Gergorin** se dit impressionné par la qualité du travail entrepris par le groupe Leconte. **Henri-Paul Soulodre** se dit prêt à rejoindre le groupe.

Jean-Claude Hazera note qu'un premier rapport sera disponible d'ici à quelques mois et exprime le souhait que les préconisations concrètes soient suffisamment décapantes pour attirer l'attention sur le **Club** et accroître son influence. Il donne la parole à **Laurence Lucas-Skalli** et **Alain de Vulpian** sur le développement de réseaux suscitant ou encourageant les bonnes pratiques, notamment dans les entreprises.

Alain de Vulpian s'exprime en premier. Il retrace la « Révolution socioculturelle » qui chemine et qui rend nécessaire une métamorphose des entreprises.

*« Au cours du XXe siècle, en Occident, une très profonde transformation des gens et du tissu social s'est amorcée. Elle donne un grand poids aux personnes qui deviennent plus consistantes, plus autonomes et, en même temps, plus reliées les unes aux autres. Elle donne aussi plus de poids aux réseaux qui foisonnent, pullulent et s'enchevêtrent. Une nouvelle société des gens s'auto-organise bottom-up. C'est peut-être une nouvelle civilisation qui est en train d'émerger. **Si ce nouveau type de société s'épanouit, il accroît nos chances de relever les défis vitaux, géopolitiques et écologiques, auxquels la planète est confrontée au 21e siècle.***

*De nombreux anciens pouvoirs résistent à ces changements, n'ont pas encore appris à piloter dans ce contexte, provoquent des turbulences et bloquent des possibles évolutions harmonieuses. La démocratie représentative telle que nous la pratiquons dans la plupart de nos nations est en porte-à-faux. De même, **le capitalisme hyperfinancier, court-termiste et néo-taylorien qui domine nos économies et a empoisonné nos entreprises.***

*Puisque, dans l'ensemble, les gouvernements du monde sont bloqués, paralysés et n'inventent pas les nécessaires nouveaux modes de gouvernance et de régulation de la finance et de l'économie et puisque c'est dans l'esprit du temps, **nous avons choisi d'agir de bas en haut plutôt que de haut en bas. Nous cherchons à encourager et à faciliter les changements adaptatifs qui se produisent dans les entreprises et dans la société vivante.***

*A la suite de la journée d'intelligence collective sur la socio-économie de demain que le **Club des Vigilants** et **SoL France** ont animée à la chambre de commerce de Paris le 14 avril 2010, un réseau s'est formé pour favoriser la nécessaire métamorphose des entreprises. Il intervient au niveau des dirigeants et à celui des agents de changement au sein des entreprises ».*

Alain de Vulpian rappelle que le **Club** s'est rapproché de **SoL France**, qu'il se rapproche de **Contrat Social**, du **magazine Clés** et qu'il s'efforce de créer des liens avec d'autres réseaux et think tanks pour tenter de mieux peser sur le cours des événements. Après quoi, **Laurence Lucas-Skalli** détaille les efforts entrepris et insiste sur la nécessité de respecter les différentes sensibilités :

« Un réseau LinkedIn a été créé. Un processus de rencontres régulières s'est mis en place. Nous nous réunissons chaque premier mercredi du mois pour fédérer les énergies, partager nos observations, stimuler les groupes de travail par une fertilisation croisée. Notre dernière réunion a eu lieu le 2 Mars. Les 4 thèmes sur lesquels nous avançons sont :

*1/ **Actions auprès des dirigeants** : Animé par Emmanuel Julien.*

*2/ **Les bonnes pratiques pour piloter la métamorphose d'une entreprise** : à l'usage des dirigeants et des agents de changement. Sous l'impulsion de Pascal Jouxte.*

*3/ **Les Innovations marquantes qui caressent la société dans le sens du poil** : cette vigilance sera animée par Hervé Chayneaud-Dupuy et Antoine Hèron. On envisage de publier tous les six mois une analyse compréhensive de la moisson récente. Marc Ullmann étudie avec Jean-Louis Servan-Schreiber l'opportunité de mettre en valeur deux ou trois joyaux dans un périodique tel que CLES.*

*4/ **Interventions auprès des grandes écoles et des business schools** : sous l'impulsion de Daniel Bellet, Jean-Denis Bour et Denis Cristol.*

La réunion du 1^{er} mercredi du mois (de 19h à 23h) est ouverte à tous ceux qui souhaitent s'associer à cette action. Elle permet de passer en revue et de discuter ce que les uns et les autres auront fait ou observé au cours des semaines précédentes. Elle fait le point sur l'avancement des travaux dans tel ou tel domaine. Elle porte attention sur la manière dont nous interagissons entre nous, sur notre niveau d'écoute, de respect des sensibilités, de bienveillance à l'égard des autres, afin de ne pas travailler seulement sur des sujets mais aussi sur nous, sur comment notre collectif peut incarner les valeurs que nous défendons ».

Irène Dupoux-Couturier et **Claude Vimont** décrivent respectivement le fonctionnement de **SoL France** et de **Contrat Social**. Ils insistent sur l'utilité de mettre en commun notre volonté d'agir pour le bien commun.

Jean-Claude Hazera estime que les activités décrites jusqu'à maintenant (il est alors 11h45) vont donner des idées à ceux des participants qui ont l'intention d'initier de nouveaux groupes de travail ou de nouvelles actions. C'est ainsi que **Jérôme Cazes** et **Gérard Joulin** prennent successivement la parole.

Jérôme Cazes, ancien Directeur Général de la Coface, est orfèvre en matière de risques, de leur réalité et de la perception que l'on s'en fait. Il sait que cette perception évolue plus vite que les risques eux-mêmes et estime que le **Club** pourrait être en mesure de créer un « **observatoire de la perception des risques** » dont la récurrence et l'originalité contribueraient à renforcer notre identité. Après s'être exprimé oralement, il a lui-même rédigé une courte note de synthèse que l'on trouvera ci-dessous :

« Une nouvelle offre récurrente du Club des Vigilants ?

• *Les actions actuelles sont toutes indispensables. Sont-elles suffisantes pour la visibilité du Club ?*

- *Les groupes sont prestigieux et spécifiques, mais cycliques et concurrencés.*
- *Les produits récurrents (lettre Vigilances et petits déjeuners) sont très appréciés, mais pas forcément spécifiques.*

• *Peut-on alors imaginer une nouvelle offre récurrente du Club ?*

- *Spécifique, à forte visibilité, à faibles moyens,*
- *Valorisant les acquis du Club,*
- *Et en ligne avec ses valeurs :*

• *Humanisme,*

• ***Vigilance**, ouverture pluridisciplinaire et internationale,*

• *Indépendance,*

- Effet de réseau entre les membres et avec des partenaires.

Quelques éléments sur la demande :

- La cible :
 - Décideurs?
 - Journalistes ?
 - « honnêtes femmes et hommes » ?
- Sa demande ?
 - Frustration face à l'abondance et à la convergence de l'information (tout le monde parle des mêmes problèmes en même temps) ;
 - Souhaite du récurrent facilitant ses habitudes de lecture, et du rapide à lire (ou à réutiliser pour un journaliste) ;
 - Mais attends des points de vue originaux, provocateurs, qui l'aident à sortir de ses œillères (nationales, professionnelles, idéologiques...) et offrent différents points de vue sur une même question.

Une idée encore très vague : Vigilance/Risques ?

- Une lettre / site sur le thème : Opinions d'experts sur les risques collectifs surestimés ou sous-estimés.
- Nourrie de différents éclairages :
 - Des alertes des membres, selon le principe actuel de **Vigilances**,
 - Des mini interviews d'experts (membres et non membres, individus ou institutions, techniciens ou décideurs), autour de deux questions :
- Quels risques collectifs vous empêchent de dormir aujourd'hui ?
- Quels risques sont à votre avis surestimés aujourd'hui ?
- Une logique de réseaux :
 - En soulignant systématiquement la diversité des points de vue sur les risques,
 - Avec des votes « par click » sur l'importance des alertes,
 - En s'ouvrant à des non membres contributeurs.
- Une organisation des contenus en « base de données » :
 - Pour structurer progressivement les alertes et les avis (par mot clé, gravité, fréquence, etc.),
 - Et permettre (progressivement) des recherches par thème, à travers le temps et l'espace,
 - La base reprendrait les 88 numéros de **Vigilances** et les rapports du **Club** (le travail sur la typologie des risques pourrait relever d'une approche « par groupe »).

La proposition de **Jérôme Cazes** recueille une large approbation de la part de l'ensemble des participants et il est convenu qu'une des tables du début d'après-midi discuterait du thème qu'il venait d'évoquer. Cette table serait animée par **Pierre Michel** qui est un professionnel de la réassurance.

Gérard Joulin se lève alors. Fondateur des Pains Jacquet (entreprise qu'il a développée et qui, lorsqu'il la vendue en 1999, employait plus de 3.000 personnes dans l'ensemble de l'Europe) a toujours pensé que la France, à la différence de l'Allemagne, ne respecte pas suffisamment les compétences et n'a pas le « culte des métiers ». **Laisser se perdre une compétence équivaut, selon lui, à renoncer à des développements, à briser la chaîne de l'innovation** et, au total, à sacrifier des emplois qui seraient difficilement délocalisables. Il est animé d'une forte conviction et se déclare prêt à piloter un groupe de travail avec ceux des membres du **Club** qui voudraient se joindre à lui.

Voici un résumé de son intervention tel qu'il la lui-même rédigé :

« Nous disposons d'un **vivier** extraordinaire de compétences non exploitées et, surtout, non reconnues.

Dans toutes nos régions, des **métiers** ont été confirmés mais sont aujourd'hui en passe d'être oubliés. Les hommes et les femmes qui ont encore la connaissance sont oubliés mais sont présents.

Ainsi, les charpentiers normands, les ardoisiers de l'Anjou, les lunettiers des Vosges, les tisseurs et les tapissiers de Beauvais, les ferronniers de Lorraine, les mécaniciens de la vallée de Chamonix, etc. pourraient **animer nos manufactures de demain**. Il y a un an, le chef de l'Etat créait des comités stratégiques qui, de mon point de vue, avaient le défaut de ne pas mettre suffisamment l'accent sur la **valorisation des vallées de compétences** ».

Cette intervention a éveillé l'intérêt de nombreux participants et plusieurs (**Jean Gerothwohl, Danièle Küss, Jean-François Soupizet** et **Philippe Tixier**) ont fait part de leur intention de participer au groupe de travail que pilotera **Gérard Joulin**. Celui-ci les en a remerciés et a insisté sur le fait que l'attachement à un métier était de nature à **créer de la motivation chez les salariés** qui, dans l'état actuel des choses sont trop souvent considérés comme des variables d'ajustement. Cela contribuerait aussi à former des jeunes et – On peut bien rêver ! – à **donner du sens pratique à nos dirigeants**.

Jean-Claude Hazera demande s'il y a d'autres idées et **Jean-Louis Gergorin**, partant des propos de **Gérard Joulin**, souligne que la France traite mal ses ingénieurs. Dans la grille de salaires des entreprises, ils viennent derrière les financiers et les commerciaux alors que, sans eux, les produits et services n'évolueraient pas. Aux yeux de **Jean-Louis Gergorin**, le problème de l'innovation revêt de nombreux aspects, notamment comportementaux. Il se dit disposé à créer un groupe de travail sur le sujet si d'autres membres sont prêts à le rejoindre. Après quoi, il prie qu'on l'excuse de devoir nous quitter. Les volontaires potentiels n'ont donc pas l'occasion de discuter avec lui. Ils pourront néanmoins lui adresser des mails (jlq@jlqstrategy.net) si le cœur leur en dit.

Soucieux de préciser sa pensée, **Jean-Louis Gergorin** a, cependant, envoyé le 22 mars le mail ci-dessous :

« La menace la plus importante pesant sur l'avenir technologique de la France à moyen et long terme est celle résultant du déclin relatif de son patrimoine technologique engendré par la conjonction de trois facteurs :

- le désintérêt croissant des meilleurs étudiants pour les carrières scientifiques et techniques autant que le sentiment de dévalorisation relative de nos chercheurs et ingénieurs ;
- la difficulté persistante à développer un tissu dense de PME innovantes ;
- la délocalisation de centres de R&D vers l'Asie ou même les Etats-Unis par des multinationales qui avaient été attirées par notre politique d'aménagement du territoire et par certains grands groupes français.

Même si certains de ces problèmes touchent d'autres grands pays de l'OCDE, la conjonction de ces trois faiblesses est une spécificité française. Par exemple, les Etats-Unis (qui ne sont touchés d'aucune manière par les deux derniers handicaps) compensent le premier par une importation massive de talents étrangers notamment asiatiques. Quant à l'Allemagne, son industrie maintient l'essentiel de ses centres de recherche sur le territoire national et son remarquable tissu de PME se renouvelle constamment de start-up innovantes (notamment en Bavière) et ses ingénieurs et ingénieurs-docteurs sont toujours valorisés par la société.

Dans ce contexte, **il est proposé qu'un groupe de travail établisse un diagnostic précis des trois problèmes mentionnés et propose des mesures concrètes** (notamment pour la revalorisation matérielle et morale des carrières scientifiques et techniques) qui pourraient faire l'objet d'un texte diffusé avant la campagne présidentielle. Ce groupe comprendrait un noyau permanent de membres du **Club des Vigilants** et procéderait par auditions de personnalités compétentes ». La suggestion semble prometteuse et il est permis d'espérer que plusieurs volontaires s'adressent directement à **Jean-Louis Gergorin**.

Mais revenons au déroulé de notre Conseil d'Orientation. A 12h40, **Raymond Levy** s'étonne que le **Club** ne soit pas plus attentif aux effets pervers de l'écologie militante. « *Des mesures, dit-il, sont prises qui ne servent à rien et qui coûtent des fortunes* ». Il précise qu'il n'a pas envie de constituer un groupe de travail mais qu'il est tout disposé à fournir des éléments de réflexion. **Marc Ullmann** évoque la possibilité de lui donner la parole lors d'un petit déjeuner débat. **Jean-Louis Gergorin** (qui n'a pas encore quitté la salle) signale que les premières nouvelles en provenance du Japon laissent présager des difficultés pour l'avenir de l'industrie nucléaire : « *Ce que nous allons vivre dans les prochains jours, dit-il, peut avoir l'importance d'une discontinuité, se transformer en bifurcation de l'Histoire* ». **Raymond Levy** estime que si les Japonais parviennent à maîtriser les accidents actuels, cela donnera, au contraire, des arguments à ceux qui croient à la fiabilité du nucléaire.

Jean-Claude Hazera rappelle que la matinée touche à sa fin et suggère que les participants profitent du déjeuner pour se regrouper autour de thèmes qu'ils discuteront par petites tables en début d'après-midi. Les thèmes à choisir pourraient être :

- Identité du Club ;
- Communication, influence et mobilisation des membres ;
- Perception des risques ;
- Attitude à prendre à l'approche des élections présidentielles en France ;
- Idées hétérodoxes chères à des iconoclastes.

La séance est levée à 12h55 et reprend à 14h20.

Jusqu'à environ 16h, les échanges ont lieu par petites tables. Puis, vient le moment des comptes-rendus.

Bernard Esambert, qui a animé la table relative à **l'identité du Club**, souligne que notre vocation est d'« humer le futur » dans une vision humaniste de long terme. Il oppose la verticalité de l'individu libre de ses choix à l'horizontalité susceptible de déboucher sur une forme de « tribalisme » propice à toutes les violences. Cette définition ne soulève pas d'obstacle bien que **Marc Dugois** souhaite que l'on mette davantage l'accent sur le très long terme et ses implications philosophiques.

Pierre Michel a animé la table sur la « **Perception des risques** » où de nombreux problèmes concrets ont été évoqués. Il se dit prêt à les examiner en détail avec **Jérôme Cazes**. **Laure Demuth** précise qu'elle se joindra volontiers à cette mise en route. A l'issue de la réunion, **Marc Ullmann** organise une réunion à cet effet ; **Bernard Blazin**, **Arnaud Breuillac** et lui-même y participeront. Quelques jours plus tard, l'accord est pris pour que la réunion se tienne dès le 25 mars.

Bernard Auberger a animé la table sur l'attitude que pourrait adopter le Club en amont des **élections présidentielles en France**. Il dit qu'un accord est intervenu sur une approche transpartisanne : 5 ou 6 questions précises seraient posées à l'ensemble des candidats ; les réponses seraient publiées et diffusées, notamment, au travers de réseaux sociaux. « *Les questions proposées ne sont pas, dit-il, gravées dans le marbre mais pourraient être :*

- Transparence des patrimoines ;
- Mettre fin ou, à tout le moins, diminuer drastiquement les niches fiscales ;
- Indépendance du Parquet ;
- Nombre minimum de logements sociaux mis en chantier tous les ans ;
- Simplification des échelons administratifs, etc.

Jean-Claude Hazera et **Bernard Esambert** expriment la crainte que les réponses soient vagues et rédigées en langue de bois. **Bernard Auberger** pense que des relances seraient possibles et formule son intention de creuser la question en compagnie de plusieurs participants présents à sa table. En pratique, il annonce la formation d'un groupe de travail. **Marc Ullmann** fait alors remarquer que le sujet est politiquement sensible et que les décisions à prendre éventuellement devront être **soumises à l'approbation des membres du Club**.

La table des « **iconoclastes** » a été animée par **Stéphanie Soarès** et **Jean Gerothwohl** mais il s'avère que leurs propositions ne semblent pas se situer hors du « cercle de la raison ». **Stéphanie Soarès** plaide pour un groupe sur l'illettrisme et entend en discuter avec **Bernard Blazin** qui est un adepte de « **Lire et faire lire** ». **Jean Gerothwohl** et **Françoise Beigbeder** aimeraient étudier avec précision la façon « exécrationnelle » dont les banques traitent les PME. **Xavier Grosclaude** suggère la mise en place d'une veille sollicitant l'apport des Français de l'étranger. L'utilisation des réseaux sociaux comme canaux d'information est également évoquée.

La table dédiée à la **communication** a centré ses réflexions sur l'utilisation du Web. Pour recommander un début d'action, **Bruno Kerouanton** a envoyé le 15 mars un mail à **Marc Ullmann** que nous reproduisons ci-dessous :

« Afin d'établir une vision claire des choses à réaliser, voici ce que j'envisage. Je te remercie par avance de me dire si cela te convient, et si le Club est OK sur la démarche. »

Lot 1 - Gestion "interne" des membres

- *Il s'agit de mettre à la disposition des 3 ou 4 personnes en charge des membres du **Club** le fichier des membres, sous forme informatique et sécurisée.*
- *Le contenu du fichier en question étant strictement confidentiel et sensible, il ne sera accessible que de manière restrictive.*
- *L'objectif est de permettre aux personnes "habilitées" de pouvoir consulter et mettre à jour ce fichier des membres sans provoquer accidentellement des doublons, erreurs, etc.*

Cet accès privé contiendrait notamment :

- *Identité des membres, coordonnées et adresses diverses.*
- *Statut des membres, cotisations, etc.*
- *Infos diverses (envoi de la Lettre par courriel ou courrier, visibilité ou non sur l'annuaire des membres (cf plus bas), etc.*

*Afin que je puisse travailler sur ce point, merci de me donner l'autorisation, au nom du **Club**, d'accéder au contenu de ce fichier, ce qui me permettra de l'intégrer sur un espace sécurisé et privé.*

Lot 2 - Annuaire pour les membres du Club

*Sans aucun rapport, il s'agit de permettre aux membres du **Club** de pouvoir garder le contact et mieux se connaître :*

- *Chaque membre se verrait remettre un identifiant et mot de passe pour se connecter sur le site web du **Club**, et accéder ainsi à un annuaire des membres.*
- *Afin de figurer dans l'annuaire, chaque membre devra donner son approbation et précise, si nécessaire, quelles informations il ne veut pas divulguer (adresse postale privée, etc.).*
- *Une personne quittant le statut de Membre du **Club** ne pourrait plus accéder à l'annuaire électronique.*
- *Pour les personnes qui n'auraient pas accès à Internet, une version imprimée ou au format "PDF" de l'annuaire serait envisageable :*

***a.** Pour réaliser cela, il faut préalablement que le Lot 1 soit finalisé afin que nous ayons une liste des membres qui soit à jour, et que l'on puisse créer leurs accès.*

***b.** Un accès pour chaque membre du **Club** devra être créé afin qu'il ou elle puisse accéder à l'annuaire.*

***c.** Le membre recevra une confirmation par courriel ainsi que son identifiant et mot de passe.*

***d.** Ensuite, envoyer un courrier personnalisé à chacun des membres, comportant leurs coordonnées et informations reprises du fichier des membres.*

***e.** Ce courrier leur demandera de corriger si besoin ces informations afin de permettre une mise à jour du fichier des membres*

***f.** Ce courrier précisera que, si le membre ne veut pas que telle ou telle information figure dans l'annuaire interne des membres, il doit le préciser (par exemple en biffant la ligne).*

g. Les réponses reçues pourront alors être traitées électroniquement afin de constituer l'annuaire interne ».

Jean-François Soupizet estime que le Web n'est pas tout et que la diffusion des documents revêt un caractère essentiel. On devrait, pour chaque document, se poser la question : « *Qui on vise ?* ». Les prescripteurs d'opinions ne sont pas toujours les mêmes. Les décideurs encore moins. L'efficacité commande de définir les cibles avec précision.

La mobilisation des membres a été traitée séparément. **Claude Bardon** a animé une table ad hoc. Il estime que « *le Club est assis sur un trésor dont il n'a pas su jusqu'à présent tirer parti. Notre efficacité serait décuplée, dit-il, si nous mutualisons nos efforts* ». Il sait que de nombreux membres relayent spontanément des **Alertes** publiées dans **Vigilances** et autres documents. Il juge que c'est utile mais insuffisant puisque **Marc Ullmann** (ou toute autre personne désignée) ne dispose pas d'un retour permettant de connaître les vecteurs d'influence que le Club pourrait utiliser pour faire valoir ses idées.

Ce point précis donne lieu à de vives discussions. **Stéphanie Soarès** et **Danièle Küss** expriment des réticences. A leurs yeux, les « carnets d'adresses » sont du domaine privé. **Claude Bardon** en convient mais pense que le **Club** devrait disposer de la possibilité d'effectuer des « piqûres de rappel » afin que, sur tel ou tel sujet, les membres n'oublient pas d'activer leurs réseaux. « *Cela n'implique pas, précise-t-il, que leurs réseaux soient utilisés par autrui* ». **Marc Ullmann** estime que la question mériterait d'être approfondie et que les divergences observées sont peut-être dues à des malentendus. **Claude Bardon** exprime des doutes mais se dit prêt à participer à un exercice de clarification.

Jean-Claude Hazera demande à **Bernard Blazin** d'énoncer les conclusions pratiques qu'il tire de cette journée pour une meilleure organisation du **Club**. La réponse est brève et va à l'essentiel. Nous la reproduisons intégralement :

« Le rapport des groupes de travail qui nous a été présenté fut, pour la plupart d'entre nous, une véritable révélation. Révélation sur la qualité et le sérieux de leur recherche mais aussi révélation sur leur fonctionnement et leur capacité d'adaptation. Tout ce travail, toute cette pertinence, tous ces regards décalés n'ont qu'un défaut : leur extrême discrétion. A quoi sert-il de réfléchir intelligemment si cette intelligence reste confinée dans les groupes de travail ? A quoi sert un club de réflexion si la réflexion ne sort pas du Club.

La première mesure à prendre est donc d'informer régulièrement les membres du club, des grandes étapes des groupes de travail, de fixer des échéances à ces groupes de travail afin qu'un rapport détaillé, intégrant l'esprit vigilant soit présenté aux relais d'opinion, aux prescripteurs et aux médias.

Une diffusion programmée régulièrement de nos travaux (à condition qu'ils affirment une différence, celle de la vigilance), donnera au club, une exposition et donc une crédibilité et une notoriété accrues ».

Des décisions sont prises dans la foulée :

- Les pilotes des groupes de travail seront tenus d'informer régulièrement les membres du **Club** de l'état d'avancement de leurs activités. Leurs informations devraient trouver leur place dans **Vigilances** et, à l'initiative de **Thomas Laborey**, être le principal sujet de quelques **déjeuners du mardi**.
- **Bernard Blazin** aura l'initiative de la programmation des rapports des groupes de travail, veillera à ce qu'il n'y ait pas « cannibalisation » et organisera, de concert avec **Marc Ullmann** et **Jean-Claude Hazera**, des rencontres avec les médias.

- **Tous les membres du Club** s'efforceront de contribuer à la propagation des idées exprimées dans les rapports ainsi qu'à la diffusion d'**Alertes** éditées dans **Vigilances** et de « **points clés** » ressortant ou non de comptes-rendus de petits déjeuners débats. Autant que possible, ils informeront **Marc Ullmann** (mu75@noos.fr) ou **Déborah Secretin** (dsecretin@yahoo.fr) des efforts qu'ils ont accomplis et des suites qu'ils jugent pouvoir donner.

Jean-Claude Hazera croit nécessaire de mettre l'accent sur une évidence : « *l'écho dans les médias sera d'autant plus visible que nos propos seront originaux et percutants* ».

Marc Ullmann se dit impressionné par le fait que tous les participants (ou quasiment tous) aient formulé des suggestions. Il les a notées et fera le nécessaire pour en tirer des conséquences pratiques.

Bernard Esambert exprime sa confiance dans le développement du **Club** et de son influence. La diversité des préoccupations a généré une sorte de vigilance collective.

Le mot de la fin peut, cependant, être donné à **Aude Kerivel** qui assistait pour la première fois à une réunion du **Club** (hormis, bien entendu, celles de son groupe de travail) et qui a envoyé à **Marc Ullmann** un mail dont voici des extraits :

« Merci de m'avoir permis d'assister à cette journée passionnante. Au début, c'est vrai, je me suis sentie comme une ethnologue dans une tribu exotique... Mais les indigènes étaient accueillants ! Les nombreuses questions qui m'ont été posées m'ont permis de saisir des interrogations et des axes importants à prendre en compte pour la pertinence de notre groupe de travail.

... Les autres groupes de travail ont éveillé ma curiosité : votre méthode d'analyse d'une société à partir des photographies et images visibles sur le net m'intéresse particulièrement en tant que sociologue.

*... En bavardant lors des moments informels avec des membres du club, je me suis rendue compte de la coupure entre privé (entreprises) et public. J'ai l'habitude d'évoluer dans le champ du public et j'ai le sentiment que les systèmes ne communiquent pas vraiment, on le sait avec l'école et c'est une des grandes problématiques de l'Education nationale mais cela va plus loin... J'ai le sentiment de systèmes en vase clos.... **Je trouverais extrêmement intéressant de saisir la vision que chacun porte sur l'autre... Les jeunes sur l'entreprise, l'entreprise sur les jeunes.** En tout cas je saisis beaucoup mieux les valeurs du club et sa volonté, ainsi que mon rôle en tant que coordinatrice de groupe de travail. J'ai envie de m'engager dans ce cadre des valeurs qui animent votre **Club** ». Merci Aude.*

