

Préface

Depuis des siècles, l'Occident vit avec l'idée que le futur est souhaitable : la notion de progrès a fourni le soubassement religieux, puis philosophique des sociétés occidentales. La confiance dans le futur est un carburant pour la dynamisation de chaque individu comme du corps social. La cité, l'action politique, se sont organisées autour de la conviction que « demain sera meilleur qu'aujourd'hui ». Pour la Gauche, le fait que le futur soit souhaitable est tellement évident qu'elle se définit, en soi, comme « progressiste ».

Cette donne civilisationnelle s'est brusquement retournée aux alentours de la fin du XX^e siècle. Tous les sondages en attestent : sur l'ensemble de la population mondiale la majorité des opinions considère désormais que le monde futur sera moins sûr et moins prospère que celui d'aujourd'hui. Et les occidentaux sont devenus, de loin, les plus pessimistes. Comme si le niveau de développement économique et social était désormais corrélé à la crainte de l'avenir.

À l'analyse, ce pessimisme est fait de deux composantes principales qui se renforcent l'une l'autre : anticipations négatives (la détérioration de l'environnement, la concurrence plus rude, le terrorisme), mais aussi sentiment d'une perte d'influence individuelle et collective, d'une dépossession de la maîtrise de ces évolutions. Comme si l'Apocalypse avait remplacé l'Utopie et comme si une mondialisation erratique avait atteint la démocratie d'un mal incurable.

Et pourtant, dans le même temps, de multiples opportunités s'offrent, du fait notamment de l'évolution des technologies. Les technologies de l'information, par exemple, permettent l'émergence de modes d'éducation positifs, de valorisation des activités des personnes et des groupes, de mises en relations entre les personnes. Les progrès des sciences du vivant ouvrent la voie à des modes de protection de la santé plus accessibles, efficaces et participatifs. La pauvreté recule dans le monde.

Il faut, je crois, réinstaller l'idée qu'un futur souhaitable est possible. À moins d'être une « société sans histoire », toute civilisation ne peut se construire qu'avec une vision positive du futur. À défaut, c'est l'implosion, le repli sur le présent, le chacun pour soi, individuel ou communautaire,

l'impossibilité d'élever (au sens strict : tirer vers le haut), les jeunes générations : c'est la dé-civilisation...

Nous savons désormais que la croissance pour la croissance, même durable, ne suffit plus à rendre le futur souhaitable. Aujourd'hui, seulement un peu plus d'un dixième de la population mondiale considère qu'encourager la croissance économique est la première priorité. Et ce, partout, quelles que soient les croyances ou les cultures. « Organiser la croissance » ne peut, en soi, suffire pour permettre de restaurer la confiance dans le futur. Il est indispensable de donner un contenu positif à la croissance pour que le futur (re)devienne souhaitable.

L'attente pour un développement avec un contenu positif, avec du sens, le souhait d'un futur qui aille au-delà de la croissance pour la croissance, sont forts. Sur tous les continents une proportion importante de la population souhaite donner plus de pouvoir à des personnes qui sont porteuses de sens : à des enseignants, à des intellectuels, à des leaders religieux. Partout dans cet ordre : l'attente est avant tout celle d'un humanisme qui transcende les différentes religions et cultures, qui permette l'action ensemble. Sur tous les continents, l'écart avec les responsables politiques et économiques est net : seule une petite minorité souhaite leur donner plus de pouvoir. Partout on relève une rupture de la confiance des populations envers les responsables politiques, mais aussi envers l'entreprise. Comme si ce qui était attendu en vain des responsables politiques et économiques était, précisément, d'agir pour donner un contenu souhaitable au futur.

Ainsi, pour que le futur (re)devienne *souhaitable*, il faut que les opportunités qui s'offrent, notamment du fait de l'évolution des technologies, soient appropriées « avec du sens ». Pour de multiples raisons qui se cumulent, il est aujourd'hui nécessaire, non seulement d'ouvrir et d'harmoniser les échanges pour favoriser la croissance, mais aussi de donner un contenu à cette croissance : que les contenus de ce qui est échangé, les biens et services, soient conçus, produits, distribués, non seulement en fonction d'une demande immédiate, mais aussi en regard d'un temps long, pour contribuer à un *futur souhaitable*. Ce mode d'action n'est pas celui de la culture managériale d'aujourd'hui. Il diffère des perspectives de court terme vers lesquelles les actionnaires peuvent pousser les entreprises.

À l'évidence, des contraintes pèsent qui rendent délicate une évolution vers un tel mode d'action. Mais ma conviction est qu'il y a, là aussi, des marges de manœuvre.

Sur ce plan, toutes mes expériences professionnelles ont transformé en convictions mes inclinaisons de jeunesse. Prendre ses responsabilités, c'est, je crois, d'abord, être guidé par une ambition concernant l'homme ; ensuite, disposer d'une grille d'analyse correcte, d'une manière de penser le monde, d'une ossature ; puis, à la lumière de cette ambition et de cette analyse, agir de façon pragmatique, en cherchant à utiliser les marges de manœuvre qui, toujours, existent.

De ce point de vue, la stratégie proposée dans cet ouvrage présente de multiples intérêts.

- Elle montre qu'un futur souhaitable, c'est faisable.
- Elle offre une grille d'analyse que chacun peut s'approprier. L'analyse part d'une observation que chacun peut faire : la vitesse d'évolution des technologies. Chaque responsable a la possibilité d'accepter, ou de refuser, cette analyse et d'agir en conséquence. C'est sa responsabilité.
- La vision d'un futur souhaitable proposée fait « sens » quelles que soient les cultures ou religions. Elle reste ouverte à la possibilité pour chaque responsable, pour chaque entreprise, pour chacun, de la faire sienne et de l'enrichir.

De façon pragmatique, les moyens d'actions présentés capitalisent sur des réussites exemplaires, qui ont aujourd'hui un rayonnement mondial alors qu'au départ le succès paraissait impossible : ces moyens d'action permettent d'agir et d'élargir les marges de manœuvre existantes. Ils ne sont pas en rupture radicale par rapport au mode de management actuel : ils permettent d'avancer dès maintenant. Ils sont en ligne avec la finalité poursuivie : les « moyens » et la « fin » sont isomorphes. Ils s'ouvrent plus largement que les outils managériaux classiques sur l'ensemble des facultés de chacun : la raison, mais aussi l'imagination. Ils s'ouvrent sur d'autres savoirs : les sciences humaines, les cultures.

Je conseille aux responsables d'entreprises de s'engager dans cette démarche. Ils y trouveront un surcroît de reconnaissance auprès de leurs clients, de leurs partenaires, de leurs collaborateurs. Et je rêve que, par effet d'exemplarité, cette façon d'agir se généralise. Peut-être, alors, les responsables politiques auront-ils la force de à s'inspirer, eux aussi, de ces réflexions.

Pascal LAMY

Directeur général

de l'Organisation mondiale du Commerce