

2020, le temps de relier ce qui est séparé

« Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. » (Edgar Morin, sociologue)

Hossein Hassani, Issam Chikhaoui, Sofikul Islam, Margaux Haag, Rémy Tisseyre et Quentin Duthoit. ICAM et DYNAMECA, Toulouse

Résumé

Cet essai propose d'inventer 2020 autrement, c'est-à-dire en associant des hommes et des femmes qui, en temps ordinaire, ne sont pas amenés à entreprendre ensemble. Plutôt que de dissenter, les auteurs ont choisi d'expérimenter : ce travail est le fruit d'une aventure collective reliant des étudiants que tout sépare. En racontant notre histoire, nous voulons proposer une voie pour partager le travail et non le diviser.

Notre école est portée par une utopie sociale motrice constitutive de son identité. Elle se résume en une maxime : « *L'art et la manière de faire monde* ». Ainsi, dans nos sites, cohabitent des étudiants en école d'ingénieurs et des étudiants en CAP-BEP, destinés par exemple au métier de tourneurs-fraiseurs. Les « ingénieurs » suivent des cours dans des salles et des départements (énergétiques, matériaux, productique, génie électrique et informatique...), les « opérateurs » apprennent au sein de l'École de Production, en travaillant sur des petites séries réalisées en qualité de sous-traitant pour des entreprises. Cette communauté d'étudiants hétéroclite est une composante essentielle de notre idéal industriel et sociétal : un monde où les grandes divisions historiques laissent leur place à de grands partages.

Mais, en vérité, nous partageons peu. Chaque groupe dispose de ses rites, de ses activités, de ses bureaux, de ses associations. Nous côtoyer nous montre un peu plus chaque jour à quel point nous sommes différents, mais ce sentiment ne génère pas une curiosité qui nous attirerait les uns vers les autres. Alors, plutôt que de dissenter sur les trésors cachés de l'altérité pour inventer l'économie de 2020, nous avons décidé de l'expérimenter sur nous-mêmes et d'en rendre compte. Cet essai raconte comment nous, **Margaux, Rémy, Quentin**, élèves ingénieurs, et **Issam, Hossein, Sofikul**, élèves de l'école de production, avons essayé, ensemble, d'inventer 2020. En prenant le temps de se comprendre plutôt que d'essayer de comprendre ce que personne ne parvient à saisir. En partant de l'idée que l'invention doit être partagée pour se réaliser, nous avons tenté de relier ce qui est séparé.

Le temps de se connaître

« *Souvent les hommes se haïssent les uns les autres parce qu'ils ont peur les uns des autres; ils ont peur parce qu'ils ne se connaissent pas; ils ne se connaissent pas parce qu'ils ne peuvent pas communiquer ; ils ne peuvent pas communiquer parce qu'ils sont séparés. »*
(Martin Luther King, humaniste)

Ce jeudi, nous allons apprendre à nous connaître. Nous passons une heure en tête à tête, un « ingénieur » et un « opérateur », et chacun devra présenter l'autre.

Présenté par **Quentin, Sofikul**, bangladeshi arrivé en France à 16 ans, aura 25 ans en 2020. Il espère vivre en France, « je n'ai pas les moyens de penser vivre ailleurs ». Il se verrait bien dans la campagne gersoise car il aime « quelque chose de naturel, protéger la terre qui m'a donné la nourriture ». Il est très ému lorsqu'il parle de la destruction de l'environnement par les hommes. La terre, il sait l'apprécier à sa juste valeur, car « beaucoup de pays sont passés en dessous de la mer ». Il espère avoir du travail en tant que tourneur-fraiseur, peut-être chef d'atelier, peut-être dans sa propre entreprise. Il s'inquiète de « l'omniprésence de l'argent, qui conduit à la guerre dans le monde », redoute la puissance chinoise et les relations entre l'Inde et le Pakistan. Mais il est optimiste pour 2020, car « la recherche fait des progrès ». Parler de **Quentin** lui est difficile. Son français est encore hésitant, il passe souvent par l'anglais pour trouver ses mots. Il nous dit qu'en 2020, **Quentin** aura 28 ans. Si lui aime la terre, **Quentin** veut vivre près de la mer. Ensemble, ils ont parlé d'économie, de l'Asie et **Sofikul** est heureux d'avoir trouvé une oreille attentive.

En 2020, **Margaux**, toulousaine, aura 27 ans et se verrait bien ingénieur dans l'aéronautique, « je baigne dedans depuis que je suis toute petite ». Elle vivrait plutôt en France, mais après avoir parcouru un peu le monde. Appréciant la liberté, elle désire moins d'inégalités. Elle est optimiste : « on va sortir de la crise ». Elle a dit avoir été impressionnée par **Hossein**, afghan, 27 ans en 2020, aujourd'hui en 2^e année de CAP, avec qui elle a beaucoup échangé sur les différences culturelles. « Ce qui m'a le plus choqué, en arrivant en Europe, raconte **Hossein**, c'est qu'on a le droit de dire que Dieu n'existe pas. Cela change beaucoup de choses ». **Hossein** a vécu des moments difficiles, même s'il en parle peu. Il a traversé de nombreux pays et, s'il va rester un temps en France, il va continuer de se déplacer : le Japon, la Corée, la Chine l'attirent. Il envisage le monde actuel comme du sable mouvant : « on bouge pour s'en sortir, mais, en fait, on s'enfonce ». Lui et **Margaux** sont très différents, elle est beaucoup plus optimiste, lui, avec ce qu'il a traversé, dit qu'il faut toujours confronter l'espoir à la réalité. Toutefois, s'il est pessimiste pour le monde, il n'est pas fataliste envers lui-même : « je crois que je peux améliorer ma vie, mais aussi changer des choses pour 2020 ». Il ne sait pas dans quel secteur il travaillera, mais souhaite « réaliser la pièce la plus belle et la plus complexe possible ».

Rémy, présenté par **Issam**, aura 30 ans en 2020, mais il ne sait pas bien précisément quel métier il exercera. Alors **Issam** « trouve fort de faire autant d'études et de ne pas savoir ce que l'on va faire ». Rémy songe toutefois à travailler dans le pétrole. A vrai dire, ce n'est pas l'énergie qui l'attire, mais le travail du sol, car, depuis le lycée, la géologie le passionne. Et, dans ce domaine, seul le pétrole lui offrirait du travail. Il ne veut pas entendre parler du gaz de schiste. **Issam**, 25 ans en 2020, vit dans la banlieue de Toulouse, chez ses parents, originaires d'Algérie. Ils sont très présents dans sa vie. Pressé d'entrer dans la vie active, il a un rêve : travailler dans une écurie moto professionnelle où il préparerait l'engin du pilote.

Ce tour de table révèle évidemment nos différences : les mots que nous utilisons, les horizons que nous nous fixons, nos rêves, qui sont liés à nos parcours de vie respectifs. Mais ces parcours de vie pondèrent aussi nos différences scolaires lorsqu'il s'agit de décrire le monde d'aujourd'hui et d'envisager celui de 2020. **Rémy, Margaux et Quentin** évoquent le développement durable, la responsabilité, la liberté, les inégalités. **Hossein** et **Sofikul** ont traversé le monde et ses épreuves. Ces épreuves chargent leur discours d'une expérience,

d'une émotion, d'une connaissance des hommes qui leur apporte une grande autorité quand ils s'adressent à notre groupe. Ils font dialoguer les cultures, tandis que **Rémy, Margaux** et **Quentin** font parler les concepts. **Issam** est moins expansif, mais ses yeux s'illuminent quand il raconte comment il préparera les motos. Il n'oublie pas de rêver.

Nous terminons nos échanges de l'après-midi en répondant à une question simple : « quelles sont les valeurs indispensables pour la suite de l'aventure ? ». Les mots sont couchés sur un poster qui ornera le mur lors de chacune de nos futures rencontres : **l'ouverture**, la **communication**, **l'échange**, la **critique constructive**, **l'écoute** et le **respect**. Exigeant. Mais idéal pour relier.

Le temps de la confiance

« La confiance rapporte plus que le contrôle. »

(Jean-François Zobrist, ancien directeur de la Fonderie et Ateliers de Vimeu, Favi)

Ce lundi¹, nos valeurs affichées sur le mur, nous allons parler de la confiance. Nous commençons par regarder ensemble l'histoire d'une entreprise de 400 employés, Favi, premier fournisseur européen de fourchettes et de sous-ensembles complets de commandes internes de boîtes de vitesses. Le documentaire, « Question de confiance », fait suite à l'ouvrage « Favi, l'entreprise qui croit que l'homme est bon ». Face à un environnement incertain, Favi a décidé de laisser « de grands espaces de liberté à chacun et surtout aux productifs, pour qu'ils s'adaptent en permanence à leur environnement ». Concrètement, le directeur a réduit l'organisation de l'entreprise à trois niveaux, le directeur, les leaders, les opérateurs. Les opérateurs gèrent une séquence d'assemblage complète, émettent et conçoivent les améliorations. Les leaders, anciens opérateurs cooptés par leurs collègues, gèrent des « mini-usines », c'est-à-dire des espaces de fabrication dédiés à un client. Le directeur coordonne les usines et la recherche et développement. Cette organisation responsabilise chacun : « lorsqu'il y a une erreur, généralement, le régleur et l'ouvrier se renvoient la balle. Ici, je suis les deux. Alors j'assume ».

Chacun notre tour, nous décrivons ce que nous avons vu dans ce reportage. **Margaux** est d'abord surprise par l'absence de syndicat et se demande comment peut se défendre un employé si, malgré tout, un conflit éclate. Le rôle de leader lui paraît compliqué car le poste demande beaucoup de responsabilités pour une reconnaissance salariale insuffisante. Elle apprécie l'autonomie sur les horaires. Pour **Rémy** travailler chez Favi, c'est davantage rechercher un confort de vie qu'un salaire. Mais « on nous met des œillères sur le style de management. Dans mon entreprise d'apprentissage, on entre souvent en conflit avec le service de production. Chacun a son objectif. Théoriquement, on a le même but, mais dans la

1

┆ Quentin n'est pas avec nous aujourd'hui. Il préside sa promotion pour la réalisation d'une grande journée scientifique et technique, intitulée « les enjeux énergétiques dans les systèmes embarqués ». La manifestation a lieu dans quelques jours.

pratique... Nous, on a onze grands chefs. Alors, ce n'est pas toujours facile ». **Sofikul** est le moins enthousiaste. Il ne se fait pas confiance : « à l'atelier, quand je suis fatigué, si Denis ne me surveille pas, je m'arrête pour me reposer. Je ne suis pas toujours honnête. Il y a trop de libertés pour moi dans ce système ». Pour lui, l'entreprise profite également des leaders, qui réalisent un travail de patron pour un salaire d'agent de maîtrise. Mais une chose l'attire malgré tout : la reconnaissance qui est témoignée à tous les opérateurs, qui reçoivent la même prime que les leaders et le directeur. Un jour, peut-être, il sera prêt à travailler dans une telle organisation. Pour **Hossein**, cette entreprise est vraiment bizarre, mais intéressante. Il estime que « la confiance, c'est beaucoup de responsabilité, il faut en tenir compte ». **Issam** apprécie ce système, notamment parce qu'il associe l'opérateur à l'aménagement de son poste. Il aime l'autonomie dont jouit chacun, en particulier lorsqu'ils ont la possibilité d'apporter une amélioration, de l'idée jusqu'à sa réalisation. Il pourrait y travailler... si une telle usine ouvrait près de chez lui. **Hossein** serait lui tenté par un poste de leader. Pour **Rémy** et **Margaux**, c'est plus compliqué. Ils sont prêts à essayer s'ils peuvent participer au recrutement du personnel. Mais pas tout de suite. **Rémy** ne serait pas disposé à débiter sa carrière en manquant ainsi. Trop risqué. Il préfère avoir fait ses preuves avant de proposer un tel fonctionnement.

Nous discutons pour terminer cette phrase de l'ancien directeur : « l'altruisme est le meilleur moyen de faire du fric ». Elle est difficile à saisir, tant elle contraste avec ce que nous pensons déjà savoir des lois informelles de l'économie, de l'entreprise, tant elle ne correspond pas avec ce que nous avons déjà vécu. Aucun d'entre nous n'est prêt à affirmer que l'homme est bon. « L'homme est un loup pour l'homme, pense **Rémy**, suivi par **Hossein**. Mais je suis prêt à essayer de faire comme s'il était bon ». Nous sommes d'accord pour dire que la durée est l'essence d'un tel projet. La durée est la condition. La durée est la récompense.

Le temps d'un langage partagé

« Une entreprise présente une forte capacité de complexité- c'est-à-dire de gestion des compromis qui présente une propriété essentielle, celle d'être soutenable dans la durée et au concret- lorsque des connaissances ou des langages sont partagés en son sein ... »

(Jean-Claude Thoenig, sociologue & Claude Michaud, économiste)

Ce vendredi, notre groupe se retrouve pour partager des mots. Nous écrivons chacun un mot, ainsi que notre définition, comme une préoccupation, un point de vigilance, pour parcourir la route qui nous mènera jusqu'en 2020. Puis, nous demandons aux autres, chacun leur tour, de contribuer à clarifier ce mot en lui apportant sa vision personnelle. **Issam** souffle un peu. Cette nuit, il a gardé un chantier, avec son chien. Il est huit heures, et, penser, écrire, demande un effort pénible. «Quels sont tes horaires, demande **Margaux** ? ». « Il y en a pas trop, c'est au black. Là, c'était 21h-6h ». Regards pleins d'admiration.

De retour parmi nous, **Quentin** propose « **responsabilité** ». Il y associe pêle-mêle le Bangladesh (visiblement encore marqué par ses échanges avec **Sofikul**), équité, travail, retombées tout au long de la chaîne de production, en cas d'accident. « Il faut responsabiliser les gouvernements quant au système actuel, qui est arrivé au bout, complète **Rémy**. La croissance doit être limitée, puisque les ressources de la planète le sont ». **Hossein**

intervient tout de suite : « quand je suis arrivé ici, j'ai découvert le mot système : c'est la faute du système, il faut changer le système. Je ne comprends pas. Le système, ce sont les gens, c'est nous, c'est donc nous qu'il faut changer ! Pour moi, « responsable » veut dire : arrêtons de chercher des responsables. Il faut que chacun prenne la responsabilité de tout ce qui se fait sur la Terre ». L'apport de **Margaux** est plus terre à terre. La responsabilité, c'est d'abord « la sécurité dans les ateliers, la qualité et l'hygiène de vie, la gestion des déchets et les énergies renouvelables ». **Sofikul** appréhende la responsabilité sous l'angle des rapports entre les pays : « La semaine dernière, chez moi, un bâtiment où l'on fabriquait des vêtements s'est effondré avec des travailleurs dedans. Beaucoup de morts. Je voudrais que les pays riches se sentent responsables de la vie chez nous. Si l'entreprise ne respecte pas les conditions de sécurité, vous ne devez pas acheter ses produits ». **Issam**, enfin, voit aussi dans la responsabilité le respect des conditions de sécurité, dans tous les secteurs d'activité. Etre responsable, c'est aussi éviter les délocalisations.

Hossein ne propose pas un mot, mais une action pour 2020 : **évitez que le fossé ne s'élargisse entre les pays riches et les pays pauvres**. Selon **Issam**, cela passe par davantage d'échanges économiques. **Rémy** parle de mixité et de partage, et espère que l'Europe se tournera moins vers elle-même pour s'ouvrir plus au monde. « J'aimerais qu'on trouve un système qui puisse survivre à une répartition égale des ressources à travers le monde, écrit **Quentin**. Actuellement, les faiblesses des autres sont exploitées pour accroître le pouvoir de quelques-uns ». « Il faudrait une Union des pays du monde », ajoute **Rémy**. **Sofikul** prévient les pays riches : « nos pays ont un objectif : être comme vous. Et nous allons vous rattraper. Vous, vous n'avez pas de but, pas de direction ». **Margaux** rappelle l'égalité républicaine, « trop souvent oubliée à mon goût. L'idéal serait une égalité de salaire pour un même poste entre les hommes et les femmes. Ce serait aussi une égalité de confort entre les pays. Mais les mentalités sont-elles prêtes ? Cet idéal est-il atteignable pour 2020 ? Car finalement, 2020, ce n'est que dans sept ans... ».

Ce qui importe pour **Sofikul**, c'est l'« **emploi pour tous** » en 2020. Il s'inquiète beaucoup à propos de la surpopulation, contre laquelle il accepterait des mesures radicales, comme une politique de restriction des naissances. Constatant que la population ne cesse d'augmenter, il se demande s'il y aura du travail pour tout le monde et il espère que « ceux qui auront tout, seront solidaires ». **Issam** lui apporte des solutions : « avancer l'âge de la retraite, accroître l'économie », régler « les problèmes de surqualification ». **Quentin** également : « Changer la façon dont les choses sont produites, relocaliser, miser sur les nouvelles technologies et sur la réindustrialisation ». **Rémy** conforte ces pistes, estimant que « sans travail, il n'y a pas d'économie, sans économie, il n'y a pas de pays ». **Margaux** offre enfin à **Sofikul** et au groupe une perspective moins dramatique, plus hédoniste : « En 2020, il faudrait que les gens soient heureux de se lever et d'aller travailler ».

Pour 2020, **Rémy** espère de l'**intelligence**, qui se décline en « partage des richesses, transformation du système, durabilité du système, arrêt des spéculations boursières ». **Margaux** y ajoute de « l'innovation, une organisation logique et équitable », voyant l'intelligence comme « la base nécessaire à toute évolution, positive ou négative ». Pour **Hossein**, intelligence est tout simplement synonyme de partage de tout avec tout le monde : « cela ne veut pas dire que tout le monde a la même chose mais : j'ai une chose que tu n'as

pas et toi une chose que je n'ai pas, alors on échange ». On devine que pour **Sofikul**, l'intelligence doit se concentrer sur le problème de la surpopulation. **Issam** appelle lui à une « ouverture à des solutions de développement ». **Quentin** conclut en évoquant « le long terme », c'est-à-dire tenir compte de tous les éléments de l'environnement, de l'intelligence et pas du calcul, où la notion d'humanité doit demeurer centrale.

Margaux place la **pérennité** au cœur du projet des années qui nous conduisent à 2020. Cela passe surtout par la réduction du chômage, car « quand les gens ont du travail, ils vont mieux ». **Hossein** et **Sofikul** ne connaissent pas le mot « pérennité ». Une fois celui-ci expliqué, ils parviennent difficilement à donner une existence à l'idée qu'il sous-tend. **Hossein** : « je pense non. Avec la mécanisation, je pense qu'il va manquer de travail en 2020 ». **Sofikul** : « Pour continuer le chemin, sinon ça va être la catastrophe ». Ce qui manifeste un espoir pour **Margaux**, réveille donc des inquiétudes intenses chez eux. En réponse, **Issam** estime qu'il « faut s'investir plus profondément dans la recherche écologiste pour protéger notre terre qui est la base de 2020 ». **Quentin** craint qu'une pérennité obtenue par le soutien des Etats porte atteinte à la dynamique de l'innovation. Pour **Rémy**, une économie pérenne implique nécessairement un changement de système.

Issam, enfin, s'inquiète de la **croissance** de l'économie mondiale. C'est une idée positive pour **Quentin**, puisqu'en 2020, nous serons plus nombreux, donc les besoins en richesse et en travail seront supérieurs. **Rémy** évoque la croissance du savoir humain, estimant qu'il faut « trouver un moyen d'accroître le travail et l'innovation dans un monde limité. Car si l'imagination est sans limite, ce n'est pas le cas de la planète. Ainsi, grâce à l'imagination on peut trouver une solution pour vivre autrement avec des ressources limitées ou inventer de nouvelles ressources ». **Margaux** souhaite « un nouveau type de croissance, c'est-à-dire une croissance qui tienne compte de l'humain et de l'environnement dans leur globalité et pas uniquement dans le but de faire du profit ».

Le temps de la complexité

La citation d'Edgar Morin qui inaugure cet essai doit désormais être complétée : « *Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier* ». Relier est donc au cœur de la complexité et la complexité, c'est peut-être ce que 2020 présente de plus effrayant. Nous avons voulu expérimenter ce que « relier » pourrait signifier pour mieux évoluer dans ce monde complexe.

Après quatre temps passés ensemble, nous avons pour 2020 des valeurs, « l'ouverture, la communication, l'échange, la critique constructive, l'écoute et le respect » et un langage partagé : « responsabilité, emploi pour tous, croissance, intelligence, pérennité (pas facile, ce mot), réduction des inégalités entre les pays riches et les pays pauvres ». Nos échanges ont été riches, « j'apprends plein de choses », dit **Margaux** en quittant la dernière session. « Inventez 2020 » a inventé un projet et une équipe qui, en « temps normal », n'existerait pas. Dans quelques semaines, nous partons ensemble célébrer la fin de cette aventure en visitant la biscuiterie Pault, à Montauban, dont l'organisation est proche de celle de Favi.

Nous avons relié plus que des étudiants : des métiers, des cultures, des visions, des valeurs, des mots. Mais le résultat est fragile. Durant toutes nos rencontres, nous nous sommes inconsciemment installés face à face, jamais à côté, jamais mélangés. Mais relier et mélanger, est-ce la même chose ? Nous avons émis peu de solutions dans cet essai. Mais relier n'est pas affaire de solutions ! Nous avons simplement expérimenté une autre manière de définir et d'inventer, ensemble, 2020. En partageant le travail plutôt qu'en le divisant.

Margaux : « *Cette expérience m'a permis de comprendre qu'il n'est pas nécessaire d'aller à l'autre bout du monde pour découvrir de nouveaux horizons, il suffit d'ôter nos œillères qui s'appellent "quotidien" pour regarder autour de nous : la diversité est là, juste à côté* ».

Issam : « *Le plaisir de faire part et de prendre part au ressenti des autres* ».

Hossein : « *Cela fait deux ans que je suis là, et c'est dommage que ces échanges ne commencent que maintenant* ».

Rémy : « *Au commencement de la réconciliation des peuples, il y a le rapprochement des individus. Cette expérience est une fenêtre qui s'ouvre vers un monde plus uni* ».

Quentin : « *En 2020 nous ne vivons pas de la même façon qu'aujourd'hui. L'histoire n'étant pas seulement écrite par les grands événements et par les puissants la responsabilité nous incombe d'agir pour que le monde de demain soit plus juste et plus sûr* ».

Sofikul : « *Une expérience géniale où j'ai appris beaucoup de choses par rapport à la façon de penser, de vivre, de beaucoup de gens* ».