

PHILIPPE LEMOINE

LA NOUVELLE ORIGINE  
La France, matrice  
d'une autre modernité ?

NOUVEAUX DÉBATS PUBLICS

*À M, à A, à Z ainsi qu'à P.  
À S également et à la petite L.*

## ENTRÉE EN MATIÈRE

Mon rêve, ce serait que nous sachions nous transformer les uns les autres. Je n'ai jamais aimé l'idée que l'on puisse naître et mourir en demeurant le même. L'humanité progresse par la capacité que nous avons à nous transformer et cette transformation, il ne faut pas attendre qu'elle vienne d'un seul !

Nous avons besoin d'un nouveau départ, d'un nouvel espoir, d'un nouvel horizon. En France, tout particulièrement, nous sentons tous les blocages, toutes les tensions, tous les désarrois d'un pays qui se cherche. Les élites parlent trop facilement de déclin, alors qu'il suffit de dresser l'oreille pour entendre que partout cela bout, cogne, s'impatiente. En 2002, les élections présidentielles ont déclenché une sonnerie stridente : Le Pen au second tour, un absentéisme massif, la France en plein trou noir. Comme d'autres, je me suis dit que cela ne pouvait pas durer et qu'il fallait d'urgence contribuer à réveiller les consciences, à interpeller, à susciter un déclic salvateur. Nous nous engageâmes dans l'ini-

## LA NOUVELLE ORIGINE

tiative « Modernité On/Off » destinée à renouveler les interrogations des responsables sur ce que pourrait être un projet moderne crédible aujourd'hui. Cinq ans après, où en est-on ?

On a vu l'élection présidentielle de 2007. Il y avait des points positifs : un changement de génération politique, un effort pour parler de rupture, une mise en avant du Net et des possibilités de renouvellement de la démocratie par la participation, des changements d'attitude et de comportement, de l'imprévisible, des experts déjoués, des outsiders inattendus et même une femme parmi le peloton de tête des présidentiables. Mais, fondamentalement, avons-nous le sentiment d'avoir suffisamment changé ? Malheureusement, non. Plus que jamais, cela continue de bouillir dans la marmite France et nul ne sait comment soulever le couvercle. En fait, nous sommes dans une situation pré-révolutionnaire et personne ne se risque à faire cette hypothèse, tant on ignore vers où cela pourrait nous mener.

Ce dont le monde a besoin, c'est d'une nouvelle origine. Et ce que nous devrions avoir l'audace d'entreprendre, en France, c'est de la faire émerger. Pas seuls ! Bien d'autres pays dans le monde peuvent pulser au même rythme que nous. En laissant pour un temps de côté les États-Unis, qui restent les leaders du monde et la Chine qui se pense de plus en plus comme leur rival de long terme, combien de peuples, combien de pays sont animés d'une

## ENTRÉE EN MATIÈRE

incroyable énergétique humaine, culturelle, technologique, sociale. Le Brésil, bien sûr ! L'Inde ! Le Japon, la Corée ! Les Antilles et les îles du Pacifique ! L'Afrique, naturellement ! Et l'Europe tout entière, portée par ce projet inédit dans l'Histoire de faire vivre un archipel de paix et de diversité culturelle !

Mais la France a un rôle particulier à jouer, elle peut être la matrice d'une autre modernité, le levier d'un autre futur. Pour le moment, nous ne savons pas le voir car notre vie est marquée par une forte préférence pour le présent. Nous vivons dans la culture de la comparaison instantanée, du *benchmark* permanent. Quel est le classement des taux de croissance ? Celui de l'excellence des universités ? Quelles sont les différences de taux d'endettement, de pression fiscale, de temps de travail, de bonheur mesuré, de suicides, de dépressions, de consommation de calmants ? Quel est le meilleur lycée, le meilleur hôpital, le meilleur paradis, le meilleur enfer ? Tout cela est pourtant bien relatif car tout bouge, tout se transforme. Mais nous avons perdu le sens de l'Histoire.

Bien sûr, le Temps est devenu plus difficile à comprendre. Il ne s'inscrit plus dans la perspective linéaire que l'on pouvait enseigner dans les écoles de la République. L'avenir n'est plus radieux depuis la mort du stalinisme et du maoïsme ; il n'est plus synonyme de progrès, depuis Hiroshima et

## LA NOUVELLE ORIGINE

Tchernobyl ; il n'est même plus espoir de liberté depuis le sida, le terrorisme et la dissémination nucléaire. Le passé ne vaut guère mieux et un livre comme *The War of the World*<sup>1</sup> nous rappelle que les trois derniers siècles ont été ponctués par une montée continue du nombre de morts à chaque conflit, que le XX<sup>e</sup> siècle a inventé la notion de guerre mondiale et que le XXI<sup>e</sup> est en train de substituer le déséquilibre permanent de la panique à la vieille notion finalement rassurante d'équilibre de la terreur. Les télécommunications, l'informatique, l'audiovisuel, dans leur progression et dans leur convergence, amplifient cette désarticulation généralisée du Temps.

Pourtant, l'Histoire nous apprend d'autres leçons, d'autres causalités, d'autres correspondances. Lorsque les Sex Pistols galvanisent la jeunesse anglaise de 1976 et que les cris de Johnny Rotten chantant *Anarchy in the UK* cristallisent le mouvement punk, il s'agit d'un surgissement mais qui n'a rien de nouveau. Greil Marcus, un ancien critique de rock américain et rédacteur du journal *Rolling Stones*, devenu depuis brillant universitaire, a écrit là-dessus un livre saisissant : *Lipstick Traces. Une histoire secrète du XX<sup>e</sup> siècle*<sup>2</sup>. Partant du cri des Sex Pistols, il remonte le fil :

1. Niall Ferguson, *The War of the World : Twentieth-Century Conflict and the Descent of the West*, Penguin Press, 2006.

2. Greil Marcus, *Lipstick Traces, Une histoire secrète du XX<sup>e</sup> siècle*, Edition Allia 1998 (réédition Gallimard Folio 2000).

## ENTRÉE EN MATIÈRE

Malcom Mc Laren, promoteur du groupe ; Mai 68 et le mouvement situationniste auquel il a participé ; Isidore Isou et son « Traité d'économie générale » pour le soulèvement de la jeunesse paru en 1948, chef-d'œuvre du mouvement lettriste ; l'avant-guerre, les précurseurs et l'immense mouvement surréaliste ; la première guerre mondiale et Dada. Et là, soixante ans auparavant, on entend un premier cri : celui de Tristan Tzara, déclamant ses onomatopées, apostrophant le monde depuis le Café Voltaire, à Zurich, en 1916. Comme une danse du Dragon, ce cri a parcouru le siècle, tantôt en pleine lumière, tantôt par des cheminements souterrains, puis par de nouveaux surgissements et de nouveaux enfouissements, avec à chaque fois une force accrue par tout ce qui a été drainé dans les sous-sols de l'inconscient social.

En observant l'histoire, Walter Benjamin parlait du bond du tigre dans le passé. Il y a des cycles, des ruptures, des retours, des émergences. Une non-linéarité absolue. Nous devrions y être particulièrement sensibles en France, ce pays dont Tocqueville disait qu'il était périodiquement tenté par l'insurrection révolutionnaire. Et bien non ! Nous nous laissons aller aux pièges de l'amnésie, de la réécriture, du lissage permanent de l'Histoire. Nous souvenons-nous que dans la grande fracture apparue à la fin des années 1960 dans tous les pays développés, c'est en France que se sont produits les chocs les plus spectaculaires avec tout ce qui a entouré Mai 68 ? Il

## LA NOUVELLE ORIGINE

n'y a pourtant pas eu qu'une simple secousse du système politique, lentement digérée par la progression en tâche d'huile des idées de gauche et par la victoire de Mitterrand en 1981. Il n'y a pas eu simplement une évolution des mœurs, de la sexualité, de l'autorité, de l'éducation qui aurait assuré la carrière d'une nouvelle génération de responsables, baby-boomers issus du mouvement et assumant avec égoïsme le lent abêtissement de leur inspiration, sa désespérante dégradation en un nouveau dictionnaire des idées reçues. Il y a eu une contestation radicale, un ébranlement profond des institutions, un brassage impressionnant d'idées et de visions du monde.

« Sous les pavés, la plage » : derrière ce beau slogan, il y avait une autre géographie, une autre topologie, une autre représentation du temps et de l'inconnu. Le phénomène important, c'était bien cette pensée 68 qui se cherchait entre des intellectuels exigeants issus du structuralisme et des agitateurs d'idées aux inspirations plus libertaires. Et c'est bien de cette pensée dont la France n'a plus voulu dès le passage aux années 1980, rejetant Foucault, Althusser, Lacan, Deleuze, Lyotard, Derrida. Ce qui comptait pour la nouvelle génération de dirigeants, c'était de se complaire dans l'évolution des façons d'être dont ils étaient le symbole, mais de refuser la confrontation avec cet interlocuteur si dérangeant, la pensée. Avant de licencier dans les années 1990 leurs camarades générationnels dans de vastes programmes de

## ENTRÉE EN MATIÈRE

mesures d'âge, les fameux dirigeants issus de 68 avaient payé le prix de l'accès au pouvoir en liquidant ce qui leur semblait trop lourd à porter : l'héritage intellectuel.

Aujourd'hui, d'autres jeunes manifestent, luttent, veulent se faire entendre. Les cocktails Molotov surgissent, les voitures brûlent. Remake ? En rien ! Absourdi par l'archaïsme du parti socialiste qui se demandait gravement en 2005 s'il fallait désormais liquider l'héritage de Mai 68, un jeune journaliste, Julien Millanvoye, a poussé un coup de gueule. « Mais qu'est-ce qu'on a à en faire nous de ce débat ? Ce n'est plus notre affaire ! » Et il a raison. La page est tournée. Le rap s'est substitué au rock, qui sait désormais se conjuguer avec rhumatisme. Le hip-hop, le slam témoignent de colères, d'aspirations, de rêves qui ne sont en rien les produits dérivés de rêves antérieurs. Mais la force de ce qui surgit ne peut se comprendre que par la mécanique souterraine des fluides qui caractérise le monde des idées. Si l'on parle de situation pré-révolutionnaire, c'est que des désirs et des haines jaillissent comme des geysers, avec une force qui transcende la révolte des expériences individuelles pour se charger de tout un refoulé de passions et de concepts.

Ce n'est pas en effet parce que la France s'est fermée depuis un quart de siècle à ces questions, que le débat d'idées ne s'est pas poursuivi ailleurs. En

## LA NOUVELLE ORIGINE

Allemagne, en Grande-Bretagne, dans les pays scandinaves : c'est là que se sont poursuivies, enrichies, développées les interrogations sur la modernité et la post-modernité apparues en France. Mais les universités américaines ont, elles aussi, été gagnées par ce qui a été appelé la « *French Theory* »<sup>1</sup>. La vie intellectuelle américaine s'est emparée de ces auteurs français qui n'avaient plus d'audience chez nous, Michel Foucault, Jacques Derrida, Gilles Deleuze et les autres. Retravaillées, remalaxées, repensées, leurs interrogations ont engendré tous ces courants de recherche sur les différences, sur les cultures, sur la sexualité, sur les transformations de l'intimité et de la personne qu'on trouve par exemple dans les *gender studies*, dans les *post-colonial studies* ou dans le mouvement *queer*.

Analysant ces mutations de la vie intellectuelle aux États-Unis, François Cusset a ainsi montré que le déploiement d'Internet a été précédé d'une forte insémination de la *French Theory* dans les milieux de la recherche informatique américaine, déjà tentés par le *hacking* et la remise en cause de l'ordre social. Le texte d'Hakim Bey de 1985<sup>2</sup>, *The Temporary Autonomous Zone : ontological anarchy ?*, en appelle aux « usages illégaux, clandestins et rebelles » du réseau,

1. François Cusset, *French Theory, Foucault, Derrida, Deleuze & Cie et les mutations de la vie intellectuelle aux États-Unis*, La Découverte, 2003.

2. Traduction française, *T.A.Z, Zone Autonome Temporaire*, Éditions de l'Éclat, 1997 (Édition originale Autonomedia 1991).

## ENTRÉE EN MATIÈRE

et propose la « Toile » (le Web) comme projet ! Prenant appui sur Guy Debord, « l'ouvrage fait une large place à la théorie française, moyennant un double rapport : son pillage éclectique d'un côté, en invoquant "l'âge de la simulation" ou "la pensée du chaos" sur un mode baudrillardien et les "micro-politiques nomades" ou les "espaces imperceptibles" sur un ton deleuzien ; et la dénonciation, de l'autre côté, de ses usages serviles dans l'Université, "sodomasochisme intellectuel" des années 1980 qu'il oppose aux usages libres, occasionnels et ludiques du corpus théorique, de Virilio à Guattari »<sup>1</sup>.

L'influence française n'en est pas restée à cette pré-histoire du Net. Il n'est pas inintéressant de savoir que dès 1993 un des chats les plus fréquentés par les nouveaux intellectuels américains était la « D&G list », c'est-à-dire le lieu de rencontre des fans et des exégètes de Deleuze et de Guattari. Toutes les réflexions sur les cyborgs, sur les corps-machines, sur la bionique, sur la rencontre des processus mécaniques et des démarches de réinvention de soi que l'on trouve chez les théoriciens du transsexualisme s'inspirent de cette veine. Plus fondamental, Deleuze est la référence majeure du courant de la musique mixée alternative qui fait naître les premiers DJ (disc-jockeys) au début des années 1990. Le *cut*, le *scratch* et le *sample* qui vont nourrir toute la culture musicale

1. François Cusset, *op. cit.*

## LA NOUVELLE ORIGINE

depuis quinze ans sont issus d'une techno-culture où il s'agit de transformer des « fragments de vinyle », des morceaux de musique épars, en une « machine désirante » constituée par l'ensemble en transe formé par le DJ, ses platines et le public.

Faut-il s'étonner que l'arrivée en France de tous les concepts du nouvel âge d'Internet, celui du Web 2, se répande comme une traînée de poudre et suscite une telle énergie ? Déjà, les interrogations économiques de l'époque du Web 1, à la fin des années 1990, avaient suscité tout un débat sur la nouvelle économie qui avait pris en France le visage d'un « Mai 68 des économistes ». Aujourd'hui, les choses sont beaucoup plus sérieuses. Il est question de musique, de vidéo, de chats, de blogs, de « réseaux sociaux », de connexion. Et là, en France, cela s'emballe. Les usages progressent à vitesse grand V, des entreprises se créent, même l'élection présidentielle n'échappe pas à l'engouement pour le Net ! En fait, nous sommes à l'aube d'un surgissement dont la technologie n'est pas la cause, mais qui reconnaît en elle l'enfant des pensées qui cheminaient sous terre depuis bientôt trente ans.

Tout naturellement, la jeunesse se saisit de ces forces. Tout dialogue et tout se transforme en même temps. La culture interpelle l'économie. Celle-ci se retourne vers le social et le politique doit s'inventer d'autres rôles. Cette gigantesque activation des interactions ouvre la période révolutionnaire dans laquelle

## ENTRÉE EN MATIÈRE

la France entre à nouveau. La question qui porte ce livre est alors la suivante : après avoir contribué à ensemercer le monde d'idées irréductibles, la France peut-elle participer aujourd'hui à l'invention de projets, de réponses, de débouchés ? Pouvons-nous être le lieu du monde qui va cristalliser ce dont la Planète a besoin : une nouvelle origine ?

\*

\* \*

Ce livre, je ne l'écris pas par hasard. Mon rêve, je l'ai dit, c'est de se transformer les uns les autres. Je me reconnais pleinement dans l'histoire de ce qui s'est passé et je me considère parfois comme un microcosme, reflétant la recherche d'une nouvelle origine, à travers des surgissements, des révolutions intérieures, des cheminements souterrains, des ruptures apparentes, des passions et des résonances profondes. Parvenu à mi-vie, j'éprouve le besoin de faire le point et de partager les éléments de compréhension que j'ai acquis d'un monde en transformation profonde, soutenant, déjouant et renouvelant sans cesse ma vision.

Dans *Théorème*, Paolo Pasolini montrait comment un ange, venu de nulle part, pouvait séduire et transformer tour à tour les différents membres d'une famille : père, mère, servantes, adolescents, bêtes. Images captivantes ! Les artistes et les intellectuels

## LA NOUVELLE ORIGINE

peuvent se penser sur ce modèle. Étrangers, leur arrivée dérange, trouble, éveille. Ils ne laissent pas les âmes en repos. Elles se lèvent. Lorsqu'elles ont pris le dessus, l'étranger s'en va. À chacun de se mouvoir, s'il veut rester dans le sillage de l'inconnu.

Jeune, j'ai été tenté par ces figures. Au lycée, je faisais du théâtre dès la classe de cinquième et mes souvenirs mêlent de près théâtre, expression de soi et sexualité ; le fait d'approcher plus tard, dans la troupe de Louis Le Grand, des personnalités comme Patrice Chéreau, Jean-Pierre Vincent, Jérôme Deschamps m'a conforté dans l'idée qu'un acteur caché sommeillait en moi. Parallèlement, deux intellectuels, amis de ma mère, enseignante, me paraissaient survoler les tracés du quotidien et tourner dans le ciel à haute altitude : Jean-Louis Bory, écrivain et merveilleux critique de cinéma ; Pierre Dumayet, homme de télévision et inventeur des émissions littéraires. Il me semblait tout naturel de pouvoir fréquenter les grands intellectuels comme je pus le faire à vingt-cinq ans dans les milieux de la sociologie avec Pierre Naville, Georges Friedmann, Raymond Aron, Alain Touraine ou Edgar Morin.

La politique, elle, me tentait moins. Contrairement à l'art ou aux idées, elle ne rencontrait dans ma famille aucun écho particulier du côté maternel. C'est mon père, avocat, qui portait en lui un attrait sans limites pour les confrontations politiques et un

## ENTRÉE EN MATIÈRE

regret manifeste de ne pas avoir choisi de plus s'y impliquer.

Cette réserve ne dura vraiment pas longtemps et, à dix-huit ans, j'ai été confronté au bouleversement intégral de ma vie qu'a été Mai 68. Depuis le printemps, je m'intéressais à ce qui se passait à Nanterre et au mouvement du 22 mars ; cet intérêt m'amena à créer à Sciences-Po un micro-groupe que je baptisais « antenne du 22 mars ». Par la suite, je flirtais avec différents mouvements : la Gauche Prolétarienne (où s'impliquaient différents amis que j'avais connus à Louis Le Grand), VLR – « Vive la Révolution » –, la Gauche du PSU. Mais je m'engageais plus fortement par le refus. En 1970, sorti de Sciences-Po, je signais une pétition où les bons élèves déclaraient que jamais ils ne présenteraient le concours de l'ENA. Stupeur dans ma famille où mes autres frères ont fait cette école et où mes professeurs avaient fait régner l'idée que j'étais fait pour l'Inspection des Finances ! Parallèlement, je refusais les identités trop codées et je pris un grand plaisir à vivre dans une communauté où, la vie quotidienne étant politique, tout comportement privé même insignifiant pouvait faire l'objet d'interpellations, de discussions et de débats. Expérience hétérodoxe et décapante !

Je ne croyais pas à l'existence d'une loi de dérive entropique des vies vers un conformisme croissant. Je n'y crois toujours pas. Le refus initial est toujours

## LA NOUVELLE ORIGINE

salutaire et l'acceptation ultérieure des réalités, loin d'être un renoncement, peut parfois permettre d'enrichir sa vision, de démultiplier et de poursuivre, en étant plus fort, les combats dans lesquels on s'est engagé. Le refus de faire l'ENA m'avait conduit à entrer à l'INRIA, l'Institut de recherche d'informatique et d'automatique créé deux ans auparavant. Et c'est bien parce que nul n'avait encore une idée bien arrêtée de ce qu'était la recherche en informatique que je pus entrer dans ce monde ! J'y fus vite séduit par un intellectuel hors normes, ancien psychiatre, ancien intellectuel organique du PC, devenu à cinquante ans un génie des mathématiques, Marco Schützenberger. C'est par amour pour lui que je me jetais corps et âme dans les mathématiques et que je me passionnais pour la recherche en informatique, dont il savait voir les enjeux humains et politiques fondamentaux. Parallèlement, je ne perdais pas le contact avec Edgar Morin et je tentais d'établir des ponts entre l'informatique et ce qu'il recherchait dans la théorie générale des systèmes. Il me semblait urgent d'alerter les acteurs sociaux sur ces nouveaux enjeux liés au développement de l'informatique. Cela m'amena à travailler avec le Syndicat de la Magistrature, avec lequel nous prîmes l'initiative d'une mobilisation qui déboucha sur la loi Informatique et Libertés, et avec la CFDT où je pus, aidé par mon meilleur ami Dominique Wolton ainsi que par Jean-Louis Missika, susciter un courant de travail et d'interrogations qui prit la forme de séminaires, de

## ENTRÉE EN MATIÈRE

colloques et de livres comme *Les Dégâts du Progrès*<sup>1</sup> en 1978 ou *Le Tertiaire éclaté*<sup>2</sup> en 1980.

Dans la foulée, Edmond Maire nous intégra dans la garde rapprochée des intellectuels sur lesquels il s'appuyait pour mener le projet de « recentrage » du syndicalisme et de la CFDT. Nous fûmes même pendant un temps salariés de la Confédération. Pour l'ancien gauchiste que j'étais, c'était un périlleux droitissement ! C'était surtout un nouveau coin à explorer dans ce grand ring de la vie : après le militantisme, la recherche en informatique, la vie intellectuelle, le syndicalisme ! Mais ce n'en était pas fini. Parallèlement, les pouvoirs publics voulaient engager, à l'initiative du président de la République de l'époque, Valéry Giscard d'Estaing, une réflexion sur l'informatisation de la société. Sans doute parce que j'étais une des rares personnes à fréquenter en France et l'informatique et les questions de société, je fus appelé à monter une cellule interministérielle de réflexion sur ces questions. Paradoxes ! La Haute Administration après le refus de l'ENA ! Et pour un gouvernement de Droite ! Ce travail déboucha sur le rapport de Simon Nora, plus tard rejoint par Alain Minc, sur l'informatisation de la société.

1. CFDT, *Les Dégâts du Progrès*, Le Seuil, 1978.

2. J.-Ph. Faivret, J.-L. Missika, D. Wolton et la CFDT, *Le Tertiaire éclaté*, Le Seuil, 1980.

## LA NOUVELLE ORIGINE

Entre 1976 et 1984, je fis ainsi un travail d'animateur de réflexion publique, de promoteur de l'idée de débat social, de co-inventeur du concept d'autorité administrative indépendante. Je fus impliqué dans la création de la CNIL, dans la mise en place du programme de diffusion de la télématique, dans la structuration d'une approche politique sur Technologie et Société, en participant aux Cabinets de Norbert Ségard et de Pierre Aigrain. Après le changement de 1981, je fus associé à l'initiative de François Mitterrand de réunir à Versailles un sommet du G7 sur ces thèmes, puis à la mise en place d'un des grands programmes de la Loi sur la Recherche, en étant responsable du programme mobilisateur « Technologie, Emploi, Travail ».

J'étais passionné par ces fonctions. Allais-je rester dans ce rôle de vigie ? Pas du tout, car Pierre Mauroy me confia une mission de réflexion sur la « filière électronique ». Le rapport que je remis était très critique vis-à-vis de la politique industrielle dirigiste du gouvernement, s'appuyant sur la nationalisation totale de l'offre et sur la nationalisation d'un vaste secteur de demande (administration, entreprises publiques, banques, assurances, etc.) pour vouloir régenter le déploiement du progrès technique. Intitulé « les technologies d'information, enjeu stratégique pour la modernisation économique et sociale », ce rapport en appelait à une rupture telle que la société et l'économie puissent reconquérir une place au détriment d'une politique envahissante. Il fut uti-

## ENTRÉE EN MATIÈRE

lisé par les artisans du virage de 1983 et, quelques mois plus tard, l'idée de modernisation devient l'alpha et l'oméga de la gauche.

Tout cela n'était donc pas inutile mais, pour moi, la situation devenait invivable. J'étais dans l'administration, je n'étais pas élu et j'avais mis mon nez dans des enjeux proprement politiques ! Certains ne me le pardonnaient pas. Aussi ai-je été à l'écoute des suggestions et sollicitations qui m'étaient faites d'entrer dans une entreprise. Voilà un monde nouveau que je ne connaissais pas ! Et un monde dont on commençait à parler autrement, avec même un pic d'idolâtrie pour les entrepreneurs qui allait atteindre la France, en 1985, avec le curieux symbole que devint Bernard Tapie ! Moi, j'étais dans une situation très particulière puisque je vivais déjà depuis plus de dix ans avec Patricia, qui est devenue depuis ma femme, dont la famille contrôlait une entreprise cotée, les Galeries Lafayette. J'avais donc l'opportunité de pouvoir entrer dans une entreprise de façon privilégiée. Je décidais alors de franchir ce nouveau pas et je rejoignis l'équipe de direction de cette entreprise familiale.

Je ne vais pas raconter ici tout ce que m'a appris cette expérience. L'entreprise familiale après la communauté militante ! Le milieu m'était inconnu, mais j'étais intrigué par ce secteur du commerce et, plus précisément, des grands magasins : frivolité, mode, femmes, événements, beauté, liens avec l'art !

## LA NOUVELLE ORIGINE

Ouverture internationale, mythes et réalités de ce thème du grand commerce juif qui rôde parfois dans l'opinion. Je n'y connaissais rien, je me sentais concerné et curieux de tout. J'étais persuadé qu'il fallait que je change radicalement pour pouvoir m'imprégner de ce monde. Je décidais de ne plus m'intéresser aux technologies d'information mais de plonger dans le commerce. Sans que nul ne me le demande, je changeais de coiffure et me fis couper les nombreuses boucles qui restaient de ma physionomie « afro » et militante. J'avais trente-cinq ans mais d'un seul coup j'en eus cinquante, dans ma tête.

Il me fallut deux ans pour me sentir « bon » dans ce nouvel univers professionnel, cinq ans pour retrouver mes thèmes d'intérêt, dix ans pour créer, vingt ans pour me retrouver moi-même. Je mentionne quelques étapes seulement, utiles à mon propos. La découverte d'abord d'un personnage d'exception, Max Heilbronn, le grand-père de ma femme, gendre de Théophile Bader, créateur des Galeries Lafayette : c'était un personnage suprême qui combinait la fréquentation des plus hautes sphères de la pensée avec l'humilité devant la marchandise et sa présentation, un prince de l'esprit qui avait montré son courage en ayant été pendant la guerre un des fondateurs d'un des grands mouvements de Résistance, le réseau Fer. Je l'aimais et il me prouvait qu'entreprise pouvait rimer avec exigence intellectuelle et morale. L'investissement dans Telemarket ensuite, à la fin des années 1980, une

## ENTRÉE EN MATIÈRE

microstructure née des expériences françaises sur le minitel et qui devint le leader des cyber-marchés. La création de LaSer enfin, fin 1994, l'entreprise que je dirige aujourd'hui et qui combine forte croissance et haute rentabilité, en déployant en Europe et en réinventant sans cesse le métier de partenaire des entreprises dans la gestion et la valorisation des relations-clients. J'étais devenu une sorte de référence dans les milieux du commerce électronique et de l'utilisation des technologies dans les processus de l'échange et, en 1998, je devins coprésident du Groupe Galeries Lafayette. Le périmètre de cette entreprise s'était élargi et avec ses différentes composantes (Galeries Lafayette, BHV, Monoprix, LaSer), je pus œuvrer avec mon beau-frère, Philippe Houzé, à en faire un vrai groupe marquant et conquérant.

Cette responsabilité m'interpellait et je savais que pour faire progresser le Groupe, il fallait que je donne le meilleur de moi-même. Aussi, en 2002, je décidais d'accélérer un travail sur moi, avec « coaching », recherche d'authenticité, travail sur mon corps pour quitter l'armure de vieillesse prématurée où je m'étais enfermé, prises de risques, rencontres, exaltation. C'est l'époque où je lançais aussi cette initiative « Modernité On/Off » qui donna lieu, avec la complicité de Jean-Michel Ribes, à des débats au Théâtre du Rond-Point dès janvier 2004. Tout s'accélérait. Naturellement, cela suscita incompréhensions, troubles et malaises et ne fut pas pour rien dans différents conflits qui agitèrent le Groupe en

## LA NOUVELLE ORIGINE

2005, avec réorganisation du capital et sortie de la Bourse.

Je quittais alors la coprésidence du Groupe et décidais de me consacrer à l'entreprise que j'avais créée, LaSer, devenue une sorte de grande start-up de plus de sept mille personnes, portée par une envie d'agir incroyable et dotée désormais d'un actionnariat partagé 50/50 entre le Groupe Galeries Lafayette et le Groupe BNP-Paribas. Impliqué dans différentes organisations d'entrepreneurs, j'ai participé récemment à des initiatives inattendues comme celle d'oser appeler une Université d'été du Medef : « Ré-enchanter le monde ». Je ne suis pas dupe de bien des illusions, mais je me sens interpellé par l'action, convaincu que des forces peuvent être trouvées dans des alliances inédites où les entreprises ont leur rôle à jouer, animé par l'espoir que oui, actuellement, on peut rêver de se transformer les uns les autres.

\*

\* \*

Mon but n'est pas de me raconter. Dans cette introduction, il est plus simplement de faire comprendre d'où vient ce livre et comment il est construit.

Ma vie a été marquée par la fidélité à des idées, par la palpitation que procurent les pensées vivantes, provocantes et sans cesse mobiles, à travers la non-

## ENTRÉE EN MATIÈRE

linéarité absolue des époques, des situations, des milieux et des contextes. Je ne crains pas la rupture et le feu s'ils permettent une renaissance. Cette expérience intime, je la trouve en concordance avec la vision du monde que je me suis forgée. Je pense que l'humanité en général et que la France en particulier progressent de façon discontinue, dialogique, contradictoire et que c'est au moment où on s'y attend le moins que resurgissent les tensions et les aspirations que l'on croyait enfouies. Le bond du tigre dans le passé se combine périodiquement avec d'incroyables sauts dans l'avenir.

La meilleure façon d'avancer pour faire partager cette conception du monde et pour nommer les combats qui me semblent aujourd'hui prioritaires, m'a alors paru de m'inspirer d'une construction de mots établie lors du travail que j'avais mené sur moi-même. La base de la méthode que j'ai suivie durant quelques mois avec un « coach » plein de qualités humaines, Bruno Pages, consiste à identifier les cinq mots autour desquels s'articule une personnalité. Inspirée de la culture asiatique, cette méthode invite à dégager cinq termes dont la succession même a une signification : le premier mot en appelle aux racines ; le second aux tensions qu'il faut surmonter ; le troisième à l'harmonie que l'on rêve d'établir ; le quatrième à l'énergie de vouloir aller plus loin, comme une vague qui se creuse après avoir atteint un premier sommet ; le cinquième, le déferlement de cette vague qui a trouvé la force de se projeter jusque sur la

## LA NOUVELLE ORIGINE

grève. En raisonnant ainsi en cinq moments, on s'éloigne d'une logique linéaire mais on tente d'aller plus loin que dans le simple schéma ternaire d'une pensée dialectique : thèse, antithèse, synthèse.

Dans mon cas, les cinq mots qui me structurent, sont l'incandescence, la mutation, l'universel, l'authenticité et l'espoir. Ce sont les mots qui jalonnent mon projet de se transformer les uns les autres. Est-il légitime de vouloir projeter ces termes dans la construction d'une vision à plusieurs qui est l'objet de ce livre ? Sans doute pas, si l'on voulait dresser un tableau exhaustif des forces qui composent la société. Dans ce livre, je ne parlerai pas de tous les milieux, de l'extrême diversité de ce qui compose une société, de tous les autres avec lesquels il faut compter et de tous ceux dont il faut espérer, ouvriers, agriculteurs, employés. Mais mon propos est plus précis. Il est de faire valoir, en fonction de mon expérience, avec qui je pense important de s'allier aujourd'hui si l'on veut faire naître une dynamique dont l'issue n'est rien moins que de changer le monde.

Pour gravir l'immense montagne de cette ambition, je crois indispensable de pouvoir en appeler aux artistes, aux entrepreneurs, aux militants, aux politiques et aux jeunes. Il s'agit de catégories hétérogènes du point de vue de l'analyse, mais de forces complémentaires du point de vue de l'action ! Or, chacun

## ENTRÉE EN MATIÈRE

des cinq termes correspond à ce que je crois important de mettre en œuvre avec ces forces :

- l'incandescence à partager avec les artistes et les intellectuels, avant de l'étendre à l'ensemble de la société ;
- la mutation, c'est ce dont les entrepreneurs doivent s'emparer si l'on veut que le monde se transforme ;
- l'universel, c'est ce à quoi les militants aspirent et qui est indispensable pour rétablir une certaine notion de positivité et de progrès, au milieu des bouleversements ;
- l'authenticité, c'est le difficile enjeu auquel doivent se confronter les politiques pour pouvoir faire face au nouveau rôle que l'on attend d'eux : savoir faire vivre des alliances d'action entre artistes et intellectuels, entrepreneurs, ONG et associations, pouvoirs publics ;
- l'espoir enfin, c'est-à-dire l'âme qui ne peut s'incarner que dans une jeunesse en mouvement et qui ne peut émerger aujourd'hui que si les uns et les autres apprennent à se parler, à se confronter, à s'allier et à se transformer.

D'une certaine façon, ce livre est un appel à des forces nécessaires et à des milieux qui peuvent incarner ces forces. Aussi formeront-elles l'armature des cinq parties du livre. Mon propos est par ailleurs de documenter cet appel, de le rendre convaincant, mobilisateur à travers des raisonnements construits,

## LA NOUVELLE ORIGINE

des références à des livres qui m'ont marqué, des expériences que j'ai partagées. Mais je sais qu'au-delà de ce rationnel, la mobilisation proviendra aussi des ressorts de l'émotion. Ce que je connais de moi s'organise selon les huit émotions qui me servent à échanger avec les autres : l'amour, le virtuel, le business, l'avant-garde, le désir, l'échange, les idées, la révolution. À chaque cycle, à chaque étape de ce que j'ai fait, ces huit émotions sont entrées en jeu. Les quatre premières traduisent ce que j'ai vraiment partagé avec les autres ; les quatre suivantes traduisent plutôt les émotions intérieures qui m'agitent.

Aussi chacune des cinq parties du livre comporte huit chapitres courts. La manière dont ces chapitres sont nommés est différente d'une partie à une autre : c'est que les artistes, les entrepreneurs, les militants, les politiques, les jeunes ne nomment pas de la même manière ce qui renvoie en fait à l'amour, au virtuel, au business et à la suite. Et l'ordre est toujours le même, car dans chaque partie, les quatre premiers chapitres renvoient aux enjeux les plus partagés. À l'échelle du globe, les priorités dégagées par ce livre sont ainsi les suivantes :

- bâtir une économie humaine éclairée par les leçons de l'amour ;
- faire du virtuel une occasion de progrès ;
- stimuler dans les entreprises l'audace d'inventer de nouveaux modèles ;

## ENTRÉE EN MATIÈRE

- susciter de nouvelles avant-gardes pour que le monde se construise un destin.

Les quatre chapitres suivants renvoient à des émotions plus intimes. Il ne s'agit plus de ce que l'on attend du monde, mais de ce que la France doit faire si elle veut prendre sa place dans un tel programme. Malgré les apparences, ma conviction est que notre pays peut être un levier pour cet autre futur. Mais pour cela, il faut que nous sachions régler certaines tensions au plus profond de nous, de façon à ce que la France puisse à la fois :

- se transformer elle-même pour se désirer ;
- surmonter dans sa culture ses blocages sur l'échange ;
- réveiller les débats d'idées ;
- trouver une conception positive de ce que peut être une révolution au XXI<sup>e</sup> siècle.

Au total, le livre comporte donc 40 tableaux. Après cette introduction, une petite matrice en illustre la collection. En expliquant la méthode, le but est de permettre plus facilement aux autres de m'interpeller, moi qui interpelle. Il est ensuite de rendre compte d'un travail que j'ai mené sur moi-même et dont je suis redevable à d'autres. Je remercie également les différentes personnes que j'ai citées et dont la rencontre a été essentielle pour mon parcours. Je ne peux pas citer ici tous ceux qui m'entourent dans la démarche Modernités mais une mention toute

## LA NOUVELLE ORIGINE

particulière est à faire au pivot de cette entreprise, Éric Barcheath. Éric m'a aidé, ainsi que Marina Damestoy, à savoir mener à bout l'aventure de ce livre. Aux uns et aux autres, compagnons de la transformation mutuelle de nos vies, merci !

Reste à expliquer le titre. Dans les milieux de la technologie, on parle souvent de « nouvelle révolution industrielle » pour évoquer notre époque. Dans les milieux plus cultivés, on ose la « nouvelle renaissance » et même, parfois, la « nouvelle histoire » pour rappeler que l'histoire se sépare de la pré-histoire avec l'invention de l'écriture et qu'aujourd'hui l'humanité avec le numérique s'est dotée d'une nouvelle forme d'écriture. Aucune de ces formules n'est très satisfaisante. L'objet du travail que j'ai engagé depuis cinq ans et dont ce livre témoigne est la transformation de l'idée même de modernité. Aussi m'arrive-t-il de parler de « nouvelle modernité ».

Mais pour ce livre, je souhaitais aller au-delà. Lors d'un de nos premiers débats au Théâtre du Rond-Point, Edgar Morin avait pointé le doigt vers l'avant et cité Heidegger : « L'origine n'est pas derrière mais devant nous. Nous devons construire une nouvelle origine ». L'expression nous a frappés et dans l'intitulé Modernité On/Off, le « on/off » résume notre programme : « Ouvrons une nouvelle origine pour le futur. »

## ENTRÉE EN MATIÈRE

Aujourd'hui, c'est à cet objectif que ce livre entend répondre. Nous pouvons nous transformer les uns les autres. En France, la situation est telle que nous pouvons nous y engager dès maintenant. La nouvelle origine est devant nous. Elle nous propose un engagement imminent. À nous de la faire éclore !

Quarante tableaux pour une Nouvelle Origine

	AMOUR	VIRTUEL	BUSINESS	AVANT-GARDE	DÉSIR	ÉCHANGE	IDÉES	RÉVOLUTION
I. L'INCANDESCENCE	La foudre	Les flammes	L'argent	Le feu	L'étincelle	Les soleils	Les lumières	L'embrase- ment
II. LA MUTATION	L'exaltation	Les doubles	La rotation	L'immatériel	La connexion	L'entreprise ouverte	L'incarna- tion	La métamorphose
III. L'UNIVERSALITÉ	L'engage- ment	Le progrès	L'utopie	Les différences	Le métissage	Le cosmos	La démocratie	L'audace
IV. L'AUTHENTICITÉ	Une passion française	Les émotions	La création de valeurs	Les précurseurs	La politique de la vie	Le vaisseau spatial terrestre	Le sens	L'œuvre
V. L'ESPOIR	Le triomphe des dépasses- ments	La libération des contraintes	L'invention des nouveaux modèles	Les minorités d'action	Le renouvelle- ment des énergies	La circulation des dynamiques	L'architec- ture des débats	L'explosion des volontés