

CHAMBERY 29 et 30 octobre 2003

CONFERENCE DE PIERRE CALAME

JEUDI 30 OCTOBRE 2003 9 HEURES 30

Cassette n°5 début 270

Le cœur de la réflexion que je veux partager avec vous c'est : pourquoi ce paradoxe qui fait que le territoire est appelé à devenir, dans une société mondialisée, la brique de base de la gouvernance de demain et comment peut-il le devenir ?

Je vais suivre la feuille de route que Bernard CARRERE nous a proposée hier soir pour essayer de répondre aux questions sur le passage de la réflexion à l'action.

Ce passage de la réflexion à l'action a ceci de particulier que l'action elle-même porte sur l'évolution des systèmes de pensée. Ca s'est très nettement dégagé de nos travaux d'hier.

Ce qui est en jeu c'est une autre culture du territoire, une autre manière de le penser, de le regarder. C'est une autre manière de penser les institutions, de penser la gouvernance, de développer des pratiques et pour ça le cœur de l'action c'est l'évolution du cadre de référence et de la culture des acteurs. Vous verrez d'ailleurs dans la réflexion sur comment on construit un « territoire-acteur » que l'élaboration d'un référentiel commun, qu'il s'agisse de la construction d'un socle éthique commun ou qu'il s'agisse d'un effort commun de comprendre le monde, est une étape essentielle dans la constitution des acteurs, or, je rappelais hier **qu'on ne naît pas acteur mais qu'on le devient** en se construisant comme acteur. C'est particulièrement vrai pour le territoire.

296 Pour le passage à l'action Bernard Carrère nous proposait trois points : renforcer l'intelligence collective, **adopter des démarches et méthodes d'un nouveau type et faire évoluer les institutions.** Je vais essayer de répondre à cette feuille de route en gardant toujours l'idée en tête, sur laquelle je reviendrai à plusieurs reprises **que le local et le mondial, le territoire et la mondialisation ne sont pas deux questions complémentaires mais tout simplement les deux faces d'une même monnaie dans le type de société monde qui est en train de se construire.**

La première exigence d'action c'est l'inscription dans la durée et l'inscription dans l'international. Il n'est pas possible de penser la question du territoire sans dire comment et à quelles conditions les Pays de Savoie, eux-mêmes, peuvent devenir prototype de territoire-acteur du 21^{ème} siècle par l'évolution des conceptions des différents acteurs et institutions qui le composent et par le fonctionnement même des institutions : comment dans ces Pays de Savoie on apprend effectivement à articuler les échelles de gouvernance puisqu'on a vu hier que le problème n'est plus de gérer à un niveau donné mais bien d'apprendre à gérer ensemble ces différentes échelles car aucun problème sérieux ne peut être traité à une seule échelle. C'est apprendre à développer et mesurer l'écologie des relations, c'est développer une démarche modèle

d'écologie territoriale, etc.. D'une certaine manière la constitution elle-même de l'Assemblée des Pays de Savoie, cet acte volontaire par lequel on organise de nouvelles relations, me paraît un bon symbole d'élément de la volonté de bâtir ainsi un prototype de territoire-acteur pour le 21^{ème} siècle.

321 Se penser comme espace collectif d'innovation ne serait pas suffisant et ne serait même pas possible sans se penser en même temps dans la relation internationale, en même temps comme carrefour. La question posée aux autorités locales, à la suite de ce colloque est de savoir comment les Pays de Savoie, comment les identités qui les composent, ont envie de se situer dans ce que **je n'hésite pas à appeler une école de pensée nouvelle sur les territoires et la mondialisation.**

Cette pensée nouvelle ne se construira pas par des recettes. Elle se construit par des allers et retours entre la diversité et l'unité. **Le détour par l'autre est le moyen de mieux se comprendre** et le moyen de comprendre les défis communs. Je dirais même que c'est le **seul** moyen. Je défends l'idée qu'il est impossible de se comprendre soi-même sans avoir fait le détour par les autres.

En outre, les séances d'hier ont bien montré qu'il ne s'agit pas seulement de concevoir un territoire des Pays de Savoie bien armé pour affronter les défis de la mondialisation. Il s'agit d'aller plus loin et de dire comment ces pays **contribuent à construire une mondialisation à visage humain**, comment ils contribuent à construire une communauté mondiale, comment ils contribuent à construire et à conduire des mutations qui, à la fois doivent s'inventer dans des contextes locaux très variés mais se situant clairement dans une perspective mondiale. C'est ce que j'ai appelé hier le devoir évident de la nouvelle génération.

340 Je pense que le moment et le lieu des Pays de Savoie font sens pour contribuer à la construction de cette école de pensée.

Le moment d'abord, pour au moins deux raisons. Vous avez pu le sentir hier il y a une formidable convergence entre ce que viennent apporter à la table de l'échange les amis italiens, anglais, américains. Mais vous auriez des Indiens, des Africains ou des Sud-Américains, vous auriez des Chinois dans cette salle comme je les pratique tous les jours vous verriez la formidable convergence dans les réflexions et les ruptures d'approche qui sont en train de s'opérer, qu'il s'agisse du regard sur le territoire ou qu'il s'agisse du regard porté sur la gouvernance. C'est donc un moment de convergence où on peut commencer à cristalliser une école de pensée.

Deuxième raison pour laquelle cet effort est actuellement opportun, c'est **le cloisonnement des réseaux** qui s'intéressent de façon innovante. Les problématiques des réseaux qui abordent les territoires à partir de la cohésion sociale, avec par exemple le Collectif français des pactes locaux, des réseaux qui réfléchissent à des alternatives économiques, à partir de la réflexion sur le partenariat solidaire, des réseaux qui se consacrent à l'approfondissement de la démocratie, au développement durable, aux systèmes productifs locaux sont pour l'instant extraordinairement cloisonnés.

Pour en pratiquer la plupart au niveau international je vois à la fois l'évidence de l'intérêt à faire converger les efforts et le fait que, pour des raisons historiques multiples, ils se perçoivent comme des univers différents. Je pense que le moment est venu de les rapprocher. Le symbole que représente

dans ce colloque, la capacité à s'unir, des Départements, de l'Université, des industriels, d'Economie et Humanisme mais aussi du mouvement associatif est un assez beau symbole de cette urgence du **décloisonnement**.

365 Car aujourd'hui, malgré les discours, ces approches nouvelles restent marginalisées. Le développement durable reste c'est encore la cerise sur le gâteau, la lutte contre l'exclusion sociale reste dominée par des grands dispositifs nationaux l'approche administrative et politique dominante demeure la répartition des compétences comme le montrent en France les débats actuels sur la décentralisation le montrent, et la coopération entre les niveaux de gouvernance n'est pas encore mise au centre de cette approche.

Un véritable partenariat, quand on cherche à le construire, se heurte à des obstacles administratifs et culturels énormes. Pour la construction du capital social, on continue à prendre le mot pour la chose on croit qu'il suffit de créer des instances pour que la concertation naisse etc.

Donc autant il y a convergence des idées autant ces idées, parce qu'elles sont cloisonnées, restent quand même dans l'impuissance et la marginalité par rapport au « mainstream », comme on dirait au niveau européen, par rapport aux pratiques fortes qui pèsent, qui déterminent.

377 Troisième élément de cloisonnement il y a extrêmement peu d'espaces de formation trans-milieux On peut parler du territoire dans l'entreprise, on peut parler entre élus locaux, on peut parler entre fonctionnaires etc. Où sont, comme cela se fait dans certains pays, les espaces où des élus locaux admettent qu'ils ont à se former, où des fonctionnaires admettent qu'ils ont à apprendre de l'entreprise, où l'entreprise admet qu'elle a à apprendre du milieu associatif etc ? où on crée des espaces un peu libérés des jeux de rôle et où on dit asseyons nous ensemble pour réfléchir ensemble, pour apprendre ensemble ? Nous restons dans un jeu de rôles où les uns sont élus, les autres représentants du capital, les autres des salariés etc.

Sortons de ces jeux de rôles pour apprendre ensemble. C'est le préalable de la construction de l'acteur. Le lieu où nous sommes s'il y en a la volonté politique et la volonté universitaire. Peut être bien devenir un tel lieu de médiation parce que sa faible force, d'une certaine manière, est aussi sa grande force. Il n'intimide pas, on ne peut pas redouter l'organisation d'un **système jacobin** autour d'Annecy ou de Chambéry !

392 Pour construire cette contribution internationale à une méthode de pensée il faut évidemment adopter des démarches et des méthodes d'un nouveau type. On a longuement parlé hier des techniques nouvelles de communication. Je voudrais revenir au très joli schéma que nos amies étudiantes hongroises nous ont présentée hier. Ça va des données à l'information, de l'information à la connaissance, de la connaissance à la sagesse. Je crois que leur réflexion est tout à fait profonde. C'est au cœur de l'intelligence collective, au cœur du rapport entre le local et le mondial. **On ne construit l'universel qu'à partir du spécifique,** on ne construit pas l'universel dans les laboratoires. On le construit à partir du spécifique et c'est une des raisons majeures de l'importance future du territoire.

402 Ce que j'ai appris de quarante ans d'expérience c'est que nos sociétés sont toujours confrontées à des questions communes mais que par contre chaque solution qu'invente chaque société et chaque contexte est spécifique. Donc ce

qu'on apprend d'extraordinaire à l'international, ce qu'on apprend en se frottant aux Chinois, en se frottant aux Indiens, en se frottant aux Africains etc. c'est de découvrir nos questions communes et de découvrir, souvent avec émerveillement, l'extraordinaire palette des réponses que chaque société avec ses conditions, avec son génie, avec sa culture a su inventer.

Ce qui est à construire autour de cette école de pensée c'est cet aller et retour permanent entre des expériences chaque fois uniques, et la connaissance universelle que l'on peut en tirer et qui porte non pas sur des solutions mais sur des questions et sur des problèmes. De ce fait le moyen majeur, le moyen maître de cette construction de connaissances utiles à l'action c'est le passage d'abord des données à l'expérience c'est-à-dire la capacité à réunir une histoire, comme nous en entendons un certain nombre dans ce colloque, c'est-à-dire de sélectionner dans le foisonnement des informations ce qui fait la pertinence d'une histoire singulière. Il y a tout une épistémologie de la construction d'expérience qui est au cœur du passage de l'expérience à **l'information**. Puis après il y a la confrontation. Cette confrontation c'est celle qui va faire passer de l'information à la connaissance, qui va révéler les questions communes. Enfin, il y a le passage de la connaissance à la sagesse. C'est tout ce qui va mobiliser la question des finalités : pourquoi faire ? pourquoi est-ce que nous sommes ensemble ? Pourquoi est-ce que nous avons vocation à faire société ensemble ?

Si, vous, Pays de Savoie, vous voulez jouer un rôle à ce moment de l'histoire, un rôle historique, dans la construction de cette nouvelle pensée sur la gouvernance et le territoire, alors vous devez commencer par reconstruire, au sein de vos universités, entre les disciplines de la communication, les disciplines de la géographie, les disciplines de l'économie, ces espaces d'élaboration collective de connaissances.

426 Et puis dernier point : la transformation des institutions. Tout cela n'est possible que si les institutions politiques, les institutions publiques montrent l'exemple. Quand nous analysons ce qui bloque, je l'évoquais tout à l'heure sur le partenariat, nous nous apercevons que les blocages sont très profonds, sont difficiles à surmonter. C'est facile de dire, il faudrait que les gens soient partenaires, il faudrait que l'on fasse de la coproduction de la ville etc. » Mais monsieur le Maire de Chambéry, qui est un expert de cette volonté partenariale pourrait dire combien, dans la pratique, cela suppose des transformations des mentalités, des institutions, des règles administratives.

Sans une volonté politique il n'y aura pas de prototype d'acteur, construit dans la durée. Sans une volonté de la part des Pays de Savoie, de passer à l'acte et de s'engager, l'échange d'expériences perdrait beaucoup de sa saveur.

436 Le temps me manque pour exposer comme je le souhaiterais le « pourquoi le Territoire-acteur, et comment ? » je me permets de vous renvoyer, parce que je l'ai détaillé, à mon récent livre « La démocratie en miettes » qui expose le cheminement par lequel on arrive à dire : « oui le territoire est la brique de base de la gouvernance de demain ». Je broserai rapidement le paysage.

440 D'abord je l'ai dit hier, il ne s'agit plus de parler seulement **des acteurs** sur un territoire, mais bien **du territoire-acteur** et ça c'est une rupture nouvelle fondamentale par rapport à l'idée que le territoire est un espace sur lequel des acteurs s'agitent, agissent.

Mais qu'est-ce qu'un acteur ? Nous avons une représentation excessivement institutionnelle des acteurs. Nous restons dans une pensée sur des choses, pas une pensée sur des relations. On se représente les choses figées : c'est ce qui est nous et pas nous, l'intérieur et l'extérieur. On a un mal fou à incorporer une pensée dans laquelle nous sommes « multi appartenants » à différent niveaux de territoires et à différents espaces, **où nous fonctionnons** en réseau. Un acteur ça se définit au fond, comme l'indique le mot lui-même, par la capacité d'agir. Ca ne se définit pas par la constitution d'institutions.

452 L'essentiel des acteurs qui émergent aujourd'hui n'ont pas de personnalité morale, pas de raison sociale, ce ne sont même pas des institutions. La question de la construction institutionnelle n'est pas identique à la question de la construction de l'acteur. C'est d'ailleurs ce qui rend aussi difficile à cerner pour nos regards d'occidentaux, par exemple, le foisonnement de la société civile dans certains pays : pour nous ça ne prend pas la forme d'un objet enregistré donc ça n'existe pas ! Mais non ça existe formidablement !

Donc un acteur c'est une capacité à agir ensemble.

Cette manière de devenir acteur, c'est une capacité à agir et pas seulement de subir, pas seulement de réagir. De quoi est-elle faite ?

460 C'est premièrement une capacité à se doter **d'un objectif commun**.

Deuxièmement, et on l'oublie trop souvent, c'est le fait de se référer à **une éthique commune**. Il n'y a d'action partagée que parce qu'il y a des raisons d'être ensemble. Les objectifs ne peuvent pas être seulement matériels.

Troisièmement, elle suppose de développer **des dispositifs de travail** qui produisent de la stratégie, qui produisent de la cohérence, qui produisent des apprentissages, qui produisent une capacité de diagnostic, qui produisent une capacité de réaction, une inscription dans la durée, une capacité à saisir les opportunités et jusqu'à la production de règles. La production de règles n'a rien à voir avec la production d'institutions **c'est un accord sur le vivre ensemble c'est de l'ordre du contrat social, ce n'est pas de l'ordre du droit écrit**.

Voilà construire un acteur c'est apprendre à construire un objectif commun à se doter d'une éthique commune et à inventer patiemment, dans la durée, les dispositifs qui renforceront la capacité à agir.

469 Alors pourquoi le territoire brique de base de la gouvernance de demain ?

Je crois qu'à chaque époque il faut se demander quels sont les être vivants collectifs qui, dans ce vaste jeu écologique de la planète, sont les plus adaptés à la période qui vient. Il y a un an jour pour jour je faisais une conférence à Copenhague devant un auditoire d'entrepreneurs sur la responsabilité sociale de l'entreprise. J'ai commencé par leur faire observer la chose suivante : période paradoxale, le parti communiste chinois venait d'annoncer trois mois avant que l'entrepreneur était le troisième pilier du parti. Historiquement il faut le faire ! Et au même moment je pourrai demandé : pensez-vous sérieusement que l'entreprise telle qu'elle est sera encore un acteur social pertinent, fort, à la fin du 21^{ème} siècle ? Je ne le crois pas. Je crois que l'entreprise est un être vivant collectif formidablement

adapté aux conditions de développement du monde industriel, et je crois qu'il faut se garder de la myopie qui consisterait à penser que parce qu'il a été dominant au 20^{ème} siècle il le sera encore à la fin du 21^{ème} siècle.

Vous savez, au moment de la révolution française, pensée, élaborée par des philosophes tout au long du siècle des **Lumières**, tout avait été réfléchi sur la nation, sur les citoyens, mais les historiens nous disent qu'il y avait une chose que les penseurs de l'époque n'avaient pas vue c'est que l'acteur en train de monter, l'entreprise était complètement dans l'impensé au point qu'il a fallu à cette époque se raccrocher au modèle de l'armée et de la famille pour concevoir le fonctionnement des entreprises faute d'avoir pensé cet être nouveau qu'était l'entreprise.

Eh bien, l'entreprise avec ses filières verticales est extraordinairement adaptée à un mode de mobilisation du travail, du capital et des savoirs dans un type d'économie des biens.

491 Or, si nous réfléchissons à long terme, nous n'obtiendrons de bien être pour huit milliards d'habitants qu'à condition **de développer les biens qui se multiplient en se partageant**. On ne peut faire que cela. Ces biens qui sont la bourse, qui sont l'amont, qui sont l'information, qui sont la connaissance, qui sont la relation sociale etc. correspondent à une catégorie de bien complètement hors de la sphère mentale et juridique de l'entreprise.

Il faut se rendre compte que nous entrons dans un nouveau contexte, où la question de la gestion des relations des relations entre les hommes, des relations entre le marchand et le non marchand - de l'écologie des relations, de la gestion des relations entre l'homme et la biosphère vont devenir des questions absolument décisives. Où la question de développer les biens qui se multiplient en se partageant va devenir la question économique décisive. Nous devons alors nous demander quels sont les acteurs sociaux qui sont les plus à même de gérer ces relations. Vous vous rendez compte que dans un premier temps il faut donc compléter les logiques verticalisées des services publics, des filières industrielles, par des approches horizontales. Et je suis prêt à parier que dans cinquante ans ces approches horizontales, obligeant à aborder d'une manière plus systémique le monde, prendront progressivement leur place comme on voit aujourd'hui les « cités-états » prendre leur place dans le jeu mondial ou comme on voit les espaces nationaux se différencier radicalement au profit de zones qui ont eu la capacité à organiser les relations, la circulation, le marché de l'emploi, la circulation des connaissances entre les acteurs, bref, tout ce que l'on est convenu hier d'appeler le « territoire-acteur ».

509 Je crois que nous sommes à une phase historique que je qualifie de **revanche des territoires**. Après une phase où l'on a assisté à l'évolution parallèle de transformation des territoires en un espace homogène international de circulation des biens et des communautés en citoyens plus ou moins atomisées, nous revenons maintenant à un temps où les cristallisations dans l'espace deviennent absolument décisives : sans elles nous serons incapables de gérer la complexité du monde de demain.

Nous ne pouvons pas plus gérer la complexité du monde de demain avec une juxtaposition d'entreprises sectorisées que nous ne pouvons le gérer dans une municipalité avec une juxtaposition de services sectorisés.

Donc au cœur de « **pourquoi le territoire** » ? il y a la question de la gestion des relations. La crise de nos modèles de développement, la crise de nos systèmes politiques, la crise de nos systèmes administratifs directement liées à la question de la capacité à gérer les relations. Et on retrouve le même problème pour l'université. L'université actuelle est l'héritière de celle de Von Humbolt il y a deux cents ans. La révolution du territoire s'accompagnera forcément de la révolution de l'université. Mais ça serait l'objet d'une autre conférence !

521 Le corollaire de ce type de situation est qu'on ne peut penser qu'avec ses pieds. Les pieds sont le moyen de penser, c'est **là où on est enraciné qu'on peut penser les relations entre les choses.**

Je voudrais revenir sur un autre point développé hier car c'est essentiel si vous voulez inscrire votre colloque dans la durée. Développer le territoire-acteur c'est à la fois être « dans le monde », donc pouvoir saisir des opportunités, trouver des créneaux etc. mais c'est aussi être « au monde », participer au monde qui se fait. Et participer non pas dans un rapport « pensons globalement agissons localement » mais dans un rapport complètement inverse, **pensons localement, car on ne peut penser que localement le monde pour agir globalement.** Il faut inverser, partir d'une pensée avec les pieds et construire des réseaux pour penser le monde ensemble. C'est à cette condition que vous assurerez à vos jeunes d'être non seulement impliqués dans le territoire mais d'être aussi et par ce fait même citoyens de la planète.

De ce point de vue, changeons de regard sur le territoire qui est trop souvent vu comme la cour des petits, où l'on fait s'amuser les petits pendant que les grands travaillent à Washington ou à Bruxelles, ou encore comme l'infirmier de campagne d'une guerre économique que l'on renvoie sur la base arrière pour les soigner. Cessons de refonder le territoire dans une espèce de rapport Yin Yang, où il y aurait d'un côté le maternel, la coopération, le gentil et puis de l'autre le masculin de la guerre.

537 Non, le monde relationnel que nous avons à créer n'est pas cela. Encore une fois le territoire n'est pas un complément à la mondialisation. Un repli identitaire un refuge des conservateurs. Non, la culture est le moteur, le carburant fondamental de « l'être au monde » **de la possibilité d'être avec parce que l'on sait d'où on est et où l'on va.**

Alors territoire comment ?

540 Certains d'entre vous étaient au lycée il n'y a pas longtemps. Vous vous souvenez : « connais-toi toi-même... » ça devait être Socrate si mes souvenirs scolaires sont bons. Voilà par où il faut commencer une ville, un territoire ne se connaissent plus. Il faut se rendre compte qu'une agglomération comme la région Ile de France, avec ses masses de statistiques, se connaît infiniment plus mal que ne se connaissait le dernier village chinois d'il y a deux mille ans. Parce que cette connaissance de soi était devenue inutile, dans un système écologique ouvert, alors que pour le village chinois connaître les conditions de reproduction de sa fertilité, connaître les réseaux d'influence du village, connaître les conditions d'équilibre énergétique, etc...étaient tout simplement une question de vie ou de mort.

Les territoires ne se connaissent pas. N'étant pas acteurs les territoires n'ont jamais développé les capacités opérationnelles d'acteurs. Il faut vraiment

mesuré « le gap ». La comptabilité en parties doubles a été inventée en Lombardie vers le 12^{ème} siècle pour l'entreprise mais il n'y a encore , en ce début de 21^{ème} siècle, aucun équivalent dans la comptabilité publique, aucune comptabilité des stocks, aucune consolidation des flux...le territoire-acteur n'a pas d'outil de gestion !

554 Ces outils commencent par une redéfinition. Tant qu'on pense le territoire comme un espace on aboutit à rien. Il faut changer de lunettes et se mettre à le penser comme un système de relations. A ce moment là, comme le rappelait Pierre Veltz, la question des limites ne se pose plus. Les systèmes de relations se superposent, s'imbriquent, s'étendent sur le monde, ont des pseudopodes. Les exemples de SALOMON ou de BAIKOWSKI nous ont montré hier que ces entreprises étaient complètement dans le monde, « au monde ». Arrêtons donc de penser qu'il y a un système de relations locales qui se fermerait à l'intérieur des boucles du département. Tout ça n'existe plus depuis très longtemps. Mais pensons, regardons le territoire en permanence comme un lieu de relations et essayons de commencer à les décrire.

561 Le fondement de l'innovation dans les systèmes de pensée c'est ce que j'appelle l'inversion : on met au centre ce qui était à la marge. Dans la gouvernance ce qui était au centre c'était comment on gère un territoire et comment on se partage les compétences. La relation avec les autres niveaux de gouvernance était un problème annexe, peut-être vaguement abordé dans une question de cours ou des travaux pratiques. Eh bien, maintenant, la question centrale c'est l'articulation entre les niveaux et la question subsidiaire c'est comment on gère un territoire donné.

Alors bien entendu le territoire va rester un espace, bien entendu tout le monde a toujours su que c'était un réseau de relations. Ce qui est fondamental dans le changement, c'est de partir du réseau de relations qu'il constitue. A ce moment là on va s'apercevoir qu'on ne connaît rien de nos flux des flux, qui nous traversent, même des flux matériels. Il y a un travail d'écologie territoriale à défricher qui commence, par exemple, par la mesure de l'empreinte écologique : qu'est ce qu'on consomme dans les pays de Savoie ? D'où ça vient ? Qu'est ce que ça représente comme empreinte sur la biosphère ? ça peut être des démarches de type « écologie industrielle » : qu'est ce qui circule comme flux de matières entre les différentes entités? Mais c'est également comment on apprend à décrire le non-marchand, ce qui ne se mesure pas. Vous savez dans nos sociétés ce qui ne se mesure pas ne se gère pas, malheureusement que mesurons nous d'essentiel ? Comment pouvons nous parler d'écologie de la relation et ne pas nous poser la question de comment la décrire, comment le mesurer ?

574 Construire une intelligibilité partagée du monde, travaille ensemble entre les différents acteurs pour mettre bout à bout les différentes compréhensions du monde ça fait partie des moyens pour un territoire de se connaître. La spirale vertueuse de l'innovation sociale, technique et institutionnelle. Le problème aujourd'hui n'est pas de construire des technopoles ! Le technopole d'aujourd'hui c'est l'équivalent des zones industrielles de mon début de carrière professionnelle, tout le monde veut en créer, fort bien, tout ça est sympathique mais l'innovation ne se réduit pas à ça ! L'innovation entre l'université et la société locale ne se réduit pas à mobiliser des technologies.

Le problème majeur du comment c'est l'apprentissage du projet partagé et je terminerai par un dernier point : la durée, la durée, la durée...**il n'y a de grand au monde que ce qui se construit dans la durée.** Il n'y a d'urgence à s'attaquer aux mutations du monde d'aujourd'hui que parce que ces mutations sont lentes, longues, douloureuses, mettront en question nos cultures, mettront en question nos systèmes de pensée, mettront en question nos institutions. N'entreprenez le chemin que si vous acceptez qu'il soit long.

Je vous remercie.