

→ Société rêvée.
→ Signaux F 28.doc

危 Société 机 Rêvée

Signaux faibles et tendances lourdes

A la suite de la **réunion des veilleurs** du 25 janvier. Participants : Manuel, Marc, Shabnam, Pascal,, Irène, Rolland, Anne, Bruno, Emmanuel, Alain.

1. Une atmosphère de révolution

L'idée de révolution ou de basculement était présente à l'esprit de tous nos collègues lors de notre dernière réunion Signaux Faibles (25janvier). Ce n'est pas une idée neuve. Elle était déjà là fin 2007 ou début 2008 au club des Vigilants lorsque nous avons créé le groupe « Bascule ». La grande crise financière a fait basculer l'économie mais les réactions coordonnées des gouvernants ont provisoirement évité un effondrement sans que pour autant nous ayons retrouvé un équilibre. Nous sentons tous les jours que la puissance et l'influence dans le monde se redistribuent et modifient de façon radicale le jeu géopolitique. Nous savons que nos modes de production et nos mœurs vont rapidement devoir changer si nous voulons relever le défi écologique qui menace la planète. La conviction qu'une métamorphose radicale des entreprises devient indispensable progresse et atteint même les Etats Unis : Porter affiche la « shared value » et Kalar « Employees first ». Des sociétés occidentales sont proches du coup de sang et le Fond Monétaire International attire l'attention sur la montée de déséquilibres et d'inégalités qui alimentent des tensions qui risquent de déboucher sur des guerres civiles. Il y a l'énorme succès d' « Indignez- vous ! » en France. Il y a des voyageurs SNCF qui font la grève des billets et des enseignants qui entrent en résistance. Frans De Vals pense que l'humanité change d'ère et que nous entrons dans celle de l'empathie. Edgar Morin publie son livre sur « La Voie. Pour l'avenir de l'humanité ».

Si nous avons tous cette idée de « révolution » en tête c'est sans doute parce que nous avons pris conscience ces derniers temps d'une accentuation des tensions et décalages et du fait que les gens influents sont nombreux qui ont fait les mêmes prises de conscience. Est-ce que cela signifie que des basculements de grande ampleur, des révolutions, pourraient se produire bientôt ? Pas sûr !

Mais, en cette fin du mois de janvier, nous devons surtout la présence de cette idée de révolution imminente aux révoltes que la jeunesse vient de déclencher en Tunisie et en Egypte. Elles surviennent sans que nous les ayons vu venir. Elles risquent de s'étendre. Nous osons à peine espérer un basculement du monde arabe des dictatures laïques vers des démocraties également laïques. Même si, ici ou là, la révolution était récupérée par des islamistes, la preuve est faite de l'existence d'un tropisme démocratique et moderne parmi la jeunesse arabe.

En pensant à de possibles révolutions dans des pays arabes, les occidentaux craignaient les barbus dont nous protégeait le rempart de la dictature. Ce sont en fait de jeunes gens modernes, souvent diplômés, qui se sont soulevés, armés de leur smartphone. Puis, voyant leur succès et débarrassés de leur peur, des gens plus âgés de classes moyennes et populaires les ont rejoints. Le caractère moderne de ces révolutions accroît les chances qu'elles débouchent sur des régimes socio-politiques relativement démocratiques.

Les grandes vagues de transformation démocratiques de la fin du XXe siècle avaient libéré l'Amérique latine, les démocraties populaires, les pays musulmans non arabes, de l'Indonésie à la Turquie mais n'avaient pas touché les autres pays arabes. Leur démocratisation éventuelle pourrait être pour l'équilibre planétaire un événement majeur analogue à l'effondrement du mur de Berlin.

Concernant le monde arabo-musulman, les populations et les gouvernements d'Occident avaient plus ou moins clairement trois familles de scénarios d'avenir en tête :

- ° La première famille, inspirée par la révolution islamiste en Iran et la réaction américaine aux attentats du 11 septembre voyait se renforcer une fracture fondamentale entre le monde chrétien et un monde islamiste de plus en plus fondamentaliste.
- ° La seconde famille de scénarios avait des racines plus anciennes. Elle voyait coexister ou s'opposer un monde pan-arabe plutôt autoritaire et un monde démocratique occidental.
- ° La troisième famille voyait se développer des coexistences, des oppositions et des collaborations entre un monde arabe évoluant vers une modernité politique et religieuse et le reste de la planète.

Ces dernières années le premier scénario était le plus présent à l'esprit des Occidentaux. Cette croyance les a conduits à supporter des régimes dictatoriaux sensés faire barrière à l'islamisme.

La Cofremca, Sociovision et Société Rêvée attachaient cependant de l'importance à des signaux faibles poussant en direction du troisième scénario. Les recherches de terrain conduites par Cofremca et Reachmass au Liban dans les années 1980 montraient que les mœurs (si non les valeurs proclamées) dans de nombreuses familles chiïtes ou sunnites évoluaient vers la modernité. Beaucoup plus récemment des signaux s'accumulaient qui montraient que les musulmans français étaient très nombreux à évoluer vers des postures modernes démocratiques et tolérantes. Et nos collègues sociologues en pays arabes soulignaient l'évolution modernisante des populations de ces pays et le déclin de l'islamisme fondamentaliste.

Les insurrections tunisienne, égyptienne et autres renforcent la crédibilité de la troisième famille de scénarios. Il n'est pas déraisonnable de miser sur elle et d'envisager diverses transformations radicales du jeu géopolitique planétaire..

Il serait intéressant, dans quelques semaines ou quelques mois, de tenter d'ébaucher un nouveau jeu de scénarios d'évolution du monde arabo-islamico-pétrolier et de son insertion dans le jeu planétaire. Ou de tenter de repérer les tendances lourdes qui sont susceptibles de peser sur ces scénarios.

2. Mondialisation du processus de civilisation

Les révolutions arabes telles qu'elles se déroulent sont un signal fort de la mondialisation du processus de civilisation. Il ne se limite pas à l'Occident. Les pays émergents l'embrassent à leur façon plus rapidement qu'on le pense habituellement.

En Occident, nous sommes au cœur d'un processus de civilisation qui nous emmène ailleurs et qui est maintenant très avancé. Au cours du XXe siècle, une très profonde transformation des gens et du tissu social s'est amorcée. Elle donne un grand poids aux personnes qui deviennent plus sensorielles et émotionnelles, plus consistantes, plus autonomes et en même temps plus reliées les unes aux autres. Elle donne aussi plus de poids aux réseaux qui foisonnent et, s'appuyant sur la diffusion des techniques de télécommunication interpersonnelle, pullulent et s'enchevêtrent. Une nouvelle société des gens s'auto-organise bottom up, fait sa vie à sa façon et se libère des pouvoirs anciens. Une nouvelle civilisation est en train d'émerger.

La forme que prennent les révolutions arabes montre que ces pays ou tout au moins leurs jeunessees sont déjà très marqués par un processus de civilisation analogue. Ces révolutions ont éclaté spontanément sans que des organisations, des partis officiels ou clandestins ou des leaders installés

les aient préparées et organisées. Un incident a mis le feu aux poudres et elles se sont propagées comme des incendies. Elles ont été déclenchées et pilotées par une jeunesse qui souffre, ne supporte plus la passivité des parents et qui s'appuie sur les techniques de communication interpersonnelles les plus modernes pour déclencher et piloter le changement. C'est une révolution dont le ressort est émotionnel plutôt qu'idéologique ou religieux : On demande de la liberté, de la dignité, du pain, la chute du régime. Pas de proclamations islamistes. Pas de panneaux anti-américains ou anti-israéliens. Comme en Iran après l'élection contestée d'Ahmadinejad, nos écrans de télévision nous ont montré des hommes et des femmes qui semblaient modernes, peu préoccupés d'idéologies mais plutôt d'actes concrets, d'éliminer le dictateur et la corruption dans les faits. Ils ne font pas appel à l'Islam. Ils n'ont pas de leaders mais semblent fonctionner à l'intelligence collective. Les femmes portent ou ne portent pas le foulard et cela ne semble pas faire problème. Et, dès après la démission de Moubarak, la première réaction des manifestants est de nettoyer la place Tahrir pour que la vie reprenne. Nous avons vu en action une génération qui semble moderne et post-islamiste. Pour appuyer cette analyse nous aurions besoin d'interviews en profondeur qui permettraient de mieux comprendre comment ces Tunisiens et ces Egyptiens vivent la question religieuse

Le processus de civilisation embarque le monde plus rapidement et profondément que nous le pensions. Le développement extrêmement rapide de la télévision puis des téléphones mobiles et des réseaux sociaux fait son œuvre. La jeunesse tunisienne ou égyptienne que nous voyons sur nos écrans de télévision (comme celle d'Iran un an plus tôt) invente sa modernité. Les régimes politiques, l'économie et la société dans lesquels elle vit sont aux antipodes de cette modernité. Un clash est en cours.

Avec un décalage de 45 ans, cette révolution ressemble par certains de ses aspects. à la révolte des jeunes européens et américains en 1968. Ces derniers voulaient changer les mœurs et l'ont fait. Les jeunes arabes veulent changer le pouvoir politique, la distribution des richesses et les mœurs.

La révolution arabe s'est étendue. Des régimes autoritaires se sont effondrés en quelques semaines balayés par des foules dont il faut souligner le caractère pacifique. D'autres chancellent. Aujourd'hui (25/2/11) la bataille fait rage en Libye.

Dans d'autres pays émergents autoritaires, une même jeunesse moderne et frustrée peut-elle être un déclencheur de révoltes et de révolutions ? Il se dit que les dirigeants chinois surveillent les révolutions arabes avec inquiétude et que la télévision présente ces événements en les atténuant ou en insistant sur le chaos qu'elles provoquent. Les grands portails Internet chinois ont bloqué les moteurs de recherche à partir du mot « Egypte ». Qu'en est-il en Russie ?

Notre situation n'est pas tellement différente. En effet, dans les pays les plus industrialisés le processus de civilisation est très avancé mais certains pouvoirs anciens (nos gouvernements, nos grandes entreprises notamment) lui résistent et ne sont pas encore parvenus à se transformer pour être à l'aise et efficaces dans le nouvel environnement. De dramatiques turbulences peuvent résulter de ce décalage. Nos jeunes peuvent se mettre en tête de le réduire.

3. La jeunesse globalisée, accélérateur du changement socioculturel

Le passage à l'acte des jeunes arabes sonne comme une alerte pour les pays industrialisés aussi bien que pour les pays émergents.

Les jeunes nés entre 1975 et 1995 ont aujourd'hui de 15 à 35 ans. Ils se sont familiarisés très jeunes avec le langage de l'ordinateur et avec la libre communication interpersonnelle. Ils se connectent avec qui ils choisissent. Ils se connectent et se déconnectent avec telle personne ou tel réseau selon les affinités et les humeurs. Ils apprennent à vivre dans un univers de réseaux où dominent les interactions et les inter-ajustements horizontaux et où la hiérarchie est absente, où règne l'hétérarchie, où se prennent des leaderships passagers. Un monde où les connections sont relativement libres, peu limitées par la distance, la nationalité, l'appartenance confessionnelle ou idéologique.

Une jeunesse mondiale tend à exister et ce faisant peut contribuer à l'émergence plus rapide qu'on ne le croyait d'une civilisation mondiale multiculturelle. Il est probable que les jeunes Américains, Européens, Tunisiens, Iraniens, Egyptiens ou Chinois se ressemblent plus, communiquent plus et se comprennent mieux que les vieux de ces différents pays.

Les pays très modernes ne sont pas à l'abri de révolutions. Chez eux, la société des gens s'est profondément transformée. Auto-organisée et intensément vivante, elle supporte mal les pouvoirs anciens qui résistent au changement, la démocratie telle que nous la pratiquons et les entreprises financiarisées, court-termistes et néo-tayloriennes. Et, la aussi, la jeunesse est souvent frustrée. Dans une partie des pays européens les jeunes diplômés ont les plus grandes difficultés à trouver leur place dans la socio-économie. Beaucoup sont au chômage ou ne trouvent que des stages ou des jobs précaires. Rancœur ou révolte. Certains profitent des occasions pour se transformer en casseurs.

Dans les démocraties libérales, les jeunes peuvent peut-être faire l'économie d'une révolution. En effet, ils trouvent plus ou moins facilement les moyens de peser sur l'auto-organisation d'une société qui prend son autonomie par rapport aux anciens pouvoirs. Ils construisent leurs réseaux et de nouveaux systèmes sociaux, ils inventent de nouvelles mœurs.

Cette jeunesse a contribué à l'élection d'Obama. Elle a fait peur au gouvernement français lorsqu'il a cru qu'elle allait s'associer massivement aux protestations contre la réforme des retraites. Elle a fait WikiLeaks et en fera d'autres. Elle sait s'y prendre pour dévoiler les dessous de certaines affaires, compromettre des entreprises, paralyser des systèmes informatiques. C'est un jeune Français de 26 ans, John Jean, qui vient de créer un programme informatique démontrant que la confidentialité des informations personnelles confiées à Facebook est illusoire.

Dans de grandes entreprises anciennes, elle crée des réseaux et des communautés qui court-circuitent les organigrammes et les circuits de communication officiels, qui réduisent le pouvoir effectif des hiérarques et amorcent ou accélèrent la révolution socioculturelle de l'entreprise en la rendant plus vivante. Elle peut donner naissance à de nouveaux organismes qui prennent la relève des anciens pouvoirs.

Cependant, si ces jeunes souffrent trop dans des entreprises qui les mettent en intenses compétitions inter-individuelles et les traitent comme des pions, dans des entreprises où ils n'arrivent pas à donner du sens à leur travail, s'ils ne trouvent pas à faire leur chemin dans la société et l'économie telles qu'elles fonctionnent, si n'émerge pas une gouvernance qui se branche sur l'intelligence collective des peuples, ils vont eux aussi se révolter.

4. Même aux Etats-Unis la révolution socioculturelle de la grande entreprise est en marche

Les Etats-Unis nous ont passé leur maladie du capitalisme hyperfinancier, court-termiste et bureaucratique. Et leurs lobbies essayent de préserver la domination perverse de la finance sur l'entreprise et l'économie. Mais l'intelligentsia managériale américaine est peut-être en train de tourner casaque.

La Harvard Business Review publie (janvier-février), un article de deux gourous du management américain Michael E. Porter et Mark R. Kramer. Ils partent de la constatation que le système capitaliste est en état de siège et qu'au cours des dernières années, les entreprises ont été de plus en plus accusées d'être les principales responsables des problèmes économiques, sociaux et environnementaux. On les perçoit, déplorent-ils, comme prospérant aux dépens de la collectivité.

Ils montrent que le problème vient de la conduite des entreprises elles-mêmes qui restent prisonnières d'une conception mal saine de la création de valeurs qui s'est installée au cours des dernières décennies. Les entreprises s'enferment, pensent ils, dans une conception de la création de

valeur qui la lie étroitement à l'optimisation de la performance financière à court terme sans prendre en compte les besoins les plus importants des consommateurs ni les influences plus larges dont dépend le succès de l'entreprise à plus long terme.

Exemples à l'appui, les auteurs montrent que les meilleures entreprises s'attachent à réunifier business et société. Elles ne le font pas comme les firmes qui se préoccupent de « responsabilité sociale », pour lesquelles la société reste une préoccupation secondaire, une dépense pour améliorer leur image. Elles le font en remettant la société au cœur de leur stratégie.

Pour se dégager du piège de la finance et du court terme, les préconisations de Porter et Kramer sont différentes et complémentaires de celles du groupe de travail Vigilants/Sol sur la révolution socioculturelle de l'entreprise.

Le groupe de travail considère l'entreprise comme un organisme contaminé par une culture qui l'aveugle et l'empêche de s'ajuster au monde d'aujourd'hui. Il l'incite à redevenir intensément vivante afin de réveiller ses processus adaptatifs naturels et s'attache à identifier les pratiques qui peuvent permettre d'y parvenir. L'approche est biologique.

L'approche de P et K est intellectuelle. Ils considèrent l'entreprise comme une machine économique dont les dirigeants se sont formés des représentations erronées de leur champs de bataille et qui doivent les transformer. Ils leur conseillent trois directions de réformes essentielles :

- Re-concevoir radicalement leurs produits et leurs marchés en s'appuyant sur les besoins non satisfaits de la société qui sont énormes et peuvent appeler de nouveaux développements majeurs.
- Ré-envisager les possibles sources de progrès de leur productivité en prenant en compte des domaines inhabituels tels que la vie des collaborateurs, les utilisations d'énergies ou d'eau ou les impacts environnementaux ;
- Faire porter un effort important sur la vitalité des clusters au sein desquelles opère leur entreprise.

Les deux approches sont pertinentes et complémentaires. Celle de P et K s'adresse aux dirigeants et entretient la fiction qu'ils détiennent le pouvoir. Le groupe de travail Vigilants/Sol s'adresse à la fois aux dirigeants et aux agents de changement au sein de l'entreprise et dans ses alentours. Si l'on veut favoriser la métamorphose des entreprises il faut savoir manier les deux langages.

5. Vivre pacifiquement les différences religieuses ou spirituelles ?

Anecdote. Bertrand a 5 ans. Il va à l'école. Certains jours des enfants sont absents « parce qu'ils ont une fête religieuse ». Il rentre à la maison : « *Aujourd'hui, il y en a beaucoup qui n'étaient pas là, parce que ce sont des musulmans et qu'ils ont une fête* ». Il demande : « *Et nous, est-ce qu'on est Musulmans ?* » Réponse « *Non* ». « *Alors on est quoi ?* ». « *On n'est rien* », dit le père. La mère rétorque : « *On ne peut pas dire ça !* ».

Que répondre à l'enfant si l'on n'est pas catholique, protestant, évangéliste, juif ou bouddhiste ? Que répondre si l'on fait partie de cette mouvance croissante qui n'est pas matérialiste, qui est plutôt agnostique, ouverte à la variété des spiritualités, humaniste, concernée par le sens de la vie ? Humaniste ? Comment pourrait-on la nommer ? Au service du vivant ?

Le rationalisme laïque à la Jules Ferry. En France, il reste actif et combatif dans certains milieux et cherche à faire barrage à la spiritualité post-rationnelle. Les lois sur la formation professionnelles visent à ce que les budgets de formations ne soient consacrés qu'à la formation ou l'éducation stricto sensu. Exit le coaching, la mobilisation, la com interne déguisée, l'évolution comportementale, le développement personnel, les compétences non cognitives, etc. Officiellement, il s'agit de lutter contre les abus, les charlatans et les dérives sectaires. Combat d'arrière-garde, signe

de vieillissement d'un système en attente de l'émergence d'un autre au fonctionnement inconnu et aux lois non écrites.

6. Malaise à l'ouest

Au forum économique mondial de Davos, du 26 au 30 janvier, parmi les questions qui ont dominé nombre de débats :

- les démocraties libérales sont-elles en mesure de sortir de leur désendettement ? Ce désendettement est vu par des pays émergents comme un de principaux défis de l'avenir, une menace pour la croissance mondiale. Sont-elles trop lourdement handicapées par rapport aux régimes autoritaires pour imposer les hausses d'impôts et les baisses de dépenses publiques indispensables ? Vont-elles réussir à faire émerger des modes de gouvernance et de pilotage plus profondément démocratiques qui éveilleront l'intelligence collective et susciteront l'adhésion des citoyens ?
- le capitalisme tel que le pratiquent les pays très industrialisés débouche sur un développement peu créateur d'emplois et trop inégalitaire. Il provoque des turbulences : tea parties aux Etats-Unis, poussée populiste en Europe, risque de troubles sociaux paralysants.

En ce passage d'une année à l'autre, les commentaires sur l'Europe sont extrêmement clivés. Pour certains, notamment la presse anglo-saxonne, l'Europe est incapable de faire face à la situation économique et financière et se trouve au fond du trou, l'euro ne va pas tenir. Pour d'autres, l'Europe, face à la situation, le dos au mur, réagit comme il faut et avance à grand pas. Par contre les Etats-Unis et le Royaume Uni sont dans une situation désastreuse.

Parmi les Européens, prise de conscience que le mal nous vient d'Amérique : le capitalisme financier et le conflit avec l'Islam.

7. A garder en mémoire

(a) Les deux risques globaux de la décennie 2010.

Une enquête du Forum Mondial de Davos au prés de ses membres montre que les dirigeants considèrent que les deux risques principaux qui menacent la planète au cours des dix prochaines années sont :

- la croissance des disparités économiques et notamment de l'accentuation des différences de revenus entre les riches et les pauvres.
- les échecs de la gouvernance planétaire.

(b) Mesure du bien-être.

Après la France, la Grande Bretagne et l'Italie, l'Allemagne vient d'installer une commission chargée de réfléchir sur « croissance, qualité de vie : les voies pour une économie durable et le progrès social dans l'économie sociale de marché ».

'c) L'Etat autrement.

Tous les pays gravement endettés vont devoir réduire rapidement et de façon drastique leurs dépenses publiques. Cette obligation va peser en direction d'une re-conception de l'Etat et de la gouvernance nationale.

(d) Les résultats du recensement américain vont favoriser les républicains.

La constitution impose une juste représentation des électeurs au Congrès. Du fait de l'évolution démographique, le « redistricting » (la réaffectation des sièges au Congrès) va attribuer des sièges supplémentaires à des Etats qui votent républicain et va en ôter à des Etats démocrates. Cela aura un impact sur l'équilibre politique américain.

(e) Toujours plus de téléphones mobiles.

Newsweek estime que le nombre d'abonnés au téléphone mobile dans le monde est passé en un an de 4,6 milliards à 5,3 milliards.

(f) Romance sur la toile.

Une étude présentée à l'Association Américaine de Sociologie a porté sur 3.000 Américains ayant un partenaire amoureux. Elle montre que parmi les couples hétérosexuels qui se sont formés en 2009, Internet a été la troisième source de contact après l'intervention d'amis et presque à égalité avec rencontre dans un bar ou un restaurant.

Les sites de rencontre occupent déjà une place considérable dans des pays tels que la Chine ou l'Inde. Ils n'accroissent pas nécessairement la mixité sociale. Ils s'adaptent en effet à différentes cultures. Par exemple, en Inde, des agences comme BharatMatrimony fournissent des listes de critères extrêmement détaillées, incluant religion, caste, revenus, éducation, etc., qui permettent aux utilisateurs de définir très précisément le profil de leur âme-sœur. Le service permet aussi à des parents ou à des amis de créer un profil pour le compte de quelqu'un d'autre. Une fois identifié, le partenaire éventuel peut être contacté par un marieur traditionnel.

(g) Femmes françaises exceptionnelles.

- Championnes de la natalité en Europe, record de 834 000 naissances en 2008
- Parmi les mères les plus actives d'Europe : Un taux d'activité de plus de 80% pour les mères d'un enfant.
- Volonté des femmes françaises de ne renoncer à aucun de leurs rôles. Elles peuvent jouer sur toutes leurs potentialités. »

(h) Sélection des futurs médecins.

En France, l'échec en première année de médecine reste extrêmement élevé, supérieur à 80%. Des étudiants dont les qualités personnelles auraient fait de bon praticiens sont éliminés parce qu'ils ne sont pas assez bons en mathématiques.

Ici comme en beaucoup d'autres domaines le Canada et notamment le Québec montrent la voie. L'étape décisive de la sélection à l'entrée en première année de médecine est celle de l'entrevue au cours de laquelle on évalue les qualités non cognitives des candidats : empathie, capacité de communication, de collaboration, de relations interpersonnelles.

(i) Innovation radicale. Du sous-marin nucléaire à la centrale électrique miniature.

On attend beaucoup des innovations radicales, ces nouveaux produits, services ou systèmes qui accompagneraient le processus de civilisation et répondraient aux besoins de la société, de l'économie et de l'équilibre écologique planétaire. Ils devraient représenter une part du développement au cours des prochaines années.

Un exemple. Le groupe public de construction navale DCNS travaille à la création de petites centrales nucléaires sous-marines. Partant de leur expérience de la construction de sous-marins nucléaires, ils

envisagent d'immerger par 100 mètres de fond de petites centrales électriques qui alimenteraient des villes côtières de tailles variables jusqu'à un million d'habitants. Les atouts économiques et écologiques de cette innovation semblent notables.

(j) Croissance de la population musulmane.

D'après Pew Research, la population musulmane dans le monde va s'accroître de 35% dans les 20 prochaines années. Elle va passer d'1,6 milliards en 2010 à 2,2 milliards en 2030. Son taux de progression ralentit par rapport aux décennies précédentes mais il reste plus élevé que celui des non musulmans (1,5% par an contre 0,7%).

26 février 2011

Si vous souhaitez attirer notre attention sur un « signal faible » et/ou sur une « tendance lourde » ou si vous souhaitez compléter ou contester tel ou tel de nos textes, nous vous serons reconnaissants d'adresser un mail à l'adresse suivante : vulpian@societe-revee.org. Nous le discuterons dans notre prochaine réunion.