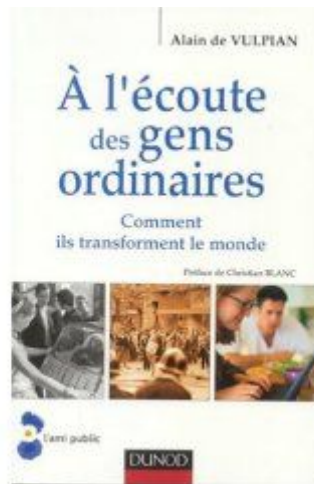


SOL VIENNE

Cadaques/Paris - juillet 2005
work in progress

A l'écoute des gens ordinaires



Le processus de civilisation en cours débouche sur une société hypercomplexe et de nouvelles formes de gouvernance

Cet article schématise les articulations principales du livre d'Alain de Vulpian sur le processus de civilisation en cours¹.

Depuis la fin des années 40, un volume considérable de recherches ethnologiques de terrain s'est accumulé dans les démocraties d'Europe et d'Amérique du Nord. Les recherches les plus intéressantes étaient centrées sur les changements des façons dont les gens vivaient leur vie quotidienne en interaction avec les systèmes sociaux et économiques au sein desquels ils agissent. Un des pères de ce courant de recherche est l'Américain David Riesman².

Tout au long de ma vie professionnelle, pendant plus de cinquante ans, j'ai participé au développement de ces recherches. Dégagé des responsabilités managériales de mon équipe, j'ai trouvé le temps de réanalyser cette montagne de données. On y trouve les lignes de force de la mutation anthropo-sociologique que nous sommes en train de vivre.

J'en arrive à la conviction que nous sommes au coeur d'un processus de civilisation qui nous entraîne ailleurs, transformant en profondeur la culture occidentale et préparant peut-être la voie à une civilisation mondiale. Qu'entend-on par processus de civilisation? Norbert Elias, le grand sociologue allemand a donné corps à ce concept³. Il désigne un enchaînement d'enchaînements qui implique des détenteurs de pouvoir, des institutions, des organisations, des communications, des gens ordinaires, des conventions, des mœurs, le tissu social, les technologies qui émergent ou s'installent, etc. Il transforme une civilisation et donne naissance à une nouvelle société. Personne n'a décidé ni ne pilote

¹ Alain de Vulpian, *A l'écoute des gens ordinaires. Comment ils transforment le monde*. Paris, Dunod, 2003.

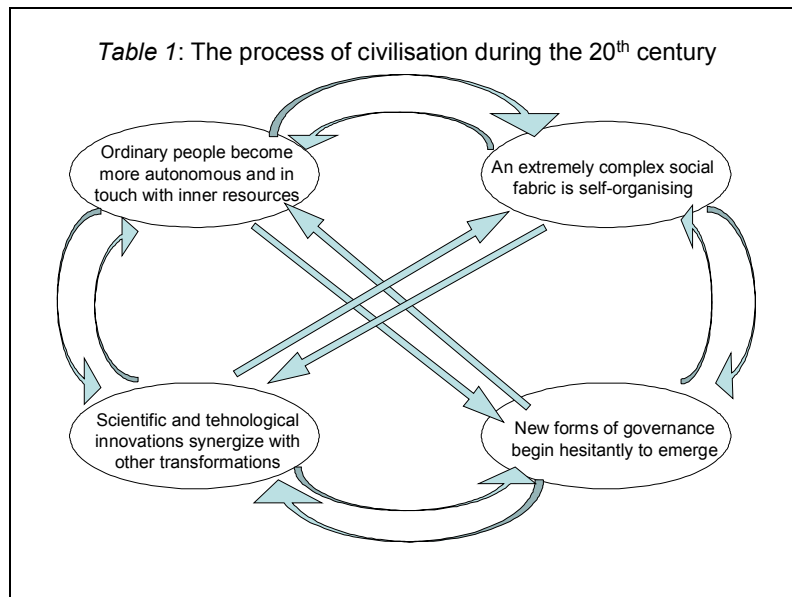
² David Riesman, *The Lonely Crowd, a study in the changing American character*, New Haven, Yale University Press, 1950 and *Faces in the Crowd, individual studies in character and politics*, New Haven, Yale University Press, 1952

³ Norbert Elias. *Über den prozess der zivilisation*, 1939.

cet enchaînement d'enchaînements. Il a pris naissance spontanément, il se poursuit et il s'étend maintenant à d'autres régions de la planète.

Cet enchaînement d'enchaînements est d'une grande complexité. Il affecte tous les niveaux de notre vie sociale, des plus micro (par exemple la vie des couples et des familles, les réseaux d'amis) aux macro et aux méga (par exemple, la naissance de nouvelles organisations, la vie des entreprises et des Etats ou que les régulations mondiales). En le simplifiant artificiellement, on pourrait dire qu'une explosion d'autonomie personnelle nourrit une extrême complexification du tissu social qui sélectionne des progrès techniques venant renforcer à la fois l'autonomie et la complexité. Ces interdépendances donnent vie à une nouvelle société qui sélectionne et est sélectionnée par de nouvelles formes de gouvernance.

On peut figurer cette représentation simplifiée sous la forme du schéma ci-dessous (tableau 1).



Le processus de civilisation du XX^e siècle.

Les gens ordinaires deviennent plus autonomes et pleins de vitalité.	Un tissu social extrêmement complexe s'auto-organise.
Des innovations scientifiques et techniques entrent en synergie avec les autres transformations.	Une nouvelle gouvernance se cherche.

Les gens ordinaires se transforment profondément

Année après année, des millions puis des dizaines et des centaines de millions de gens se modernisent. Leur transformation prend d'abord la forme d'un combat pour s'émanciper, contre les habitudes, les traditions, les conventions, les autorités puis débouche rapidement sur un apprentissage de soi-même et de la vie. Ce double mouvement rend les personnes beaucoup plus autonomes, beaucoup plus capables que leurs prédécesseurs de piloter leur vie à leur façon. Ce changement est très profond. Il affecte beaucoup plus que les valeurs et les mœurs. Il concerne les gens eux-mêmes, l'économie de leur personne et, très probablement l'organisation et le fonctionnement de leur cerveau.

1. LE MOUVEMENT D'EMANCIPATION

Il a des racines lointaines et a connu des incarnations variées selon les époques et les milieux. Depuis la Renaissance puis la Réforme et, pardessus tout, depuis les Lumières et les Révolutions américaine et française, une dynamique puissante était au travail. Elle a conduit les Occidentaux à rechercher émancipation et bonheur personnels. Ils ont cherché à se libérer des traditions, des autorités et des tabous. Ils affirmèrent leur droit d'exercer leur rationalité indépendamment des dogmes.

La déchristianisation massive est un aspect de ce phénomène. Elle s'amorce dès les XVIII^e siècle dans quelques régions de France, d'Italie et d'Espagne puis elle gagne l'ensemble du continent par vagues successives affectant aussi bien les églises protestantes traditionnelles que l'église catholique. Elle s'accompagne d'un effritement de la notion de péché, d'une libération sexuelle et d'une baisse spectaculaire de la natalité.

Ce combat pour la liberté personnelle est une lutte contre la société et ses contraintes, mais aussi contre soi-même dans la mesure où celles-ci sont intériorisées. On cherche à se débarrasser de ses adhérences au passé, de ses culpabilités et de ses remords et les entretiens conduits sur le terrain au cours des années 50 et 60 montrent qu'on y parvient assez bien. Un nouveau type de personnalité, plus libre, en remplace ainsi un autre.

L'émancipation, pour certains, ne signifie pas seulement se libérer de contraintes sociales et morales ; elle signifie aussi échapper à sa condition. A partir des dernières décennies du XIX^e siècle, cette motivation a nourri le changement : elle a alimenté la lutte collective du prolétariat puis, de plus en plus clairement, l'engagement personnel des prolétaires comme des classes moyennes dans la course à la modernité et à la consommation. Pendant les deux premiers tiers du XX^e siècle, des centaines de millions d'Européens et d'Américains du nord changèrent ainsi leurs habitudes quotidiennes pour s'élever dans la hiérarchie de la modernité et du standing.

Les années 60 et 70 voient se développer une nouvelle incarnation de la conquête de l'émancipation. Le mouvement hippie puis, en 1968, la révolte des jeunes contre la société de consommation installent le mythe de la personnalité à affirmer. La « me generation » cherche à échapper aux pièges de la consommation en affichant sa simplicité.

Dans la version la plus extrême du mythe moteur, particulièrement florissante aux Etats Unis⁴, l'individu est convaincu qu'il a une personnalité unique qu'il doit à tout prix dégager de sa gangue et affirmer en dépit des résistances.

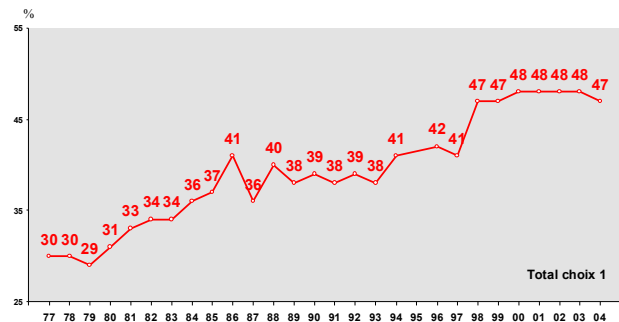
2. OUVERTURE A SES SENSATIONS ET A SES EMOTIONS

La culture occidentale avait détourné l'attention des sensations et des émotions pour la porter sur les idées claires. Eduquant ses enfants, elle avait privilégié le visuel aux dépens des autres sens souvent dépréciés comme proches de l'animalité et sources de péché. Elle avait écrit la musique. Elle avait mis l'accent sur le clairement représenté, l'intellectualisé, le rationnel. Dès 1952 en Suède et 1954 en France nous avons pu observer les premiers craquements de cet édifice répressif. Des gens, surtout des jeunes se sentant souvent particulièrement modernes découvraient des sensations tactiles, olfactives, proprioceptives, auditives, vivaient avec étonnement et plaisir des expériences polysensorielles. Ils s'apercevaient plus ou moins clairement que certaines de leurs émotions, avant de se présenter sous forme de mots et de concepts, s'incarnaient dans des sensations, par exemple des poils qui se hérissent, un estomac qui se serre, la face qui se congestionne... Ils prenaient plaisir à ces expériences et du coup les recherchaient et les approfondissaient. Nous avons là l'un des points de départ d'un immense courant socioculturel, le « polysensualisme », qui n'a pas cessé depuis de se diffuser dans les populations occidentales.

Le tableau 2 figure l'évolution des réponses dans la population française à l'un des tests qui contribue à évaluer l'incidence du polysensualisme. Le tableau 3 montre l'existence d'un des feedbacks positifs qui entretient la progression du courant : l'éducation que les parents donnent à leurs enfants devient de plus en plus polysensorielle. Les médias qui ont senti le mouvement les aident dans leur exploration.

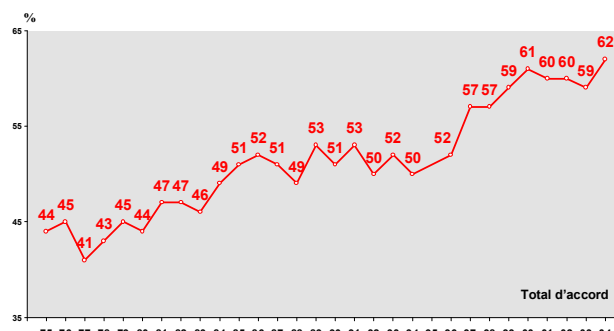
⁴ Daniel Yankelovich, *New Rules, Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down*, New York, Rabdom House, 1981.

**Table 3: For your child (existing or future), would you prefer:
1. to have a physical contact with him/her, to caress and hug him/her
or: 2. to teach him/her with words how to behave ?**



(enquiry carried out in population of France)
© Sociovision Cofrencia 2004

**Table 2: I love to relax in a hot bath, tan myself in the sun,
or receive a relaxing massage**



(enquiry carried out in population of France)
© Sociovision Cofrencia 2004

C'est ainsi que les gens ordinaires sont de plus en plus nombreux, année après année, qui sentent de mieux en mieux, de plus en plus finement, avec de moins en moins de filtres leurs sensations et leurs émotions. Et ils font des découvertes. Signalons certaines des plus fréquentes et des plus significatives :

- L'importance cruciale de l'affection et de l'amour. Rien n'est plus important pour la plupart de nos contemporains que de pouvoir entretenir les affections, les amours et les relations d'intimité (parents, enfants, partenaires sexuels, amis,...) qui leur réchauffent le cœur.
- Les « petits bonheurs ». Dans les années 30/60 on cherchait le grand bonheur, le grand amour, la grande bouffe, le grand soir... On sent de mieux en mieux qu'il s'agissait d'une illusion et que c'est l'accumulation des micro-bonheurs, des bien-être physiques et mentaux qui apporte réellement du bonheur.
- Des expériences semi-extatiques. Assez nombreux sont les gens qui, à une occasion ou une autre, font l'expérience d'une communion avec la nature, le grand tout, le cosmos et en retirent une impression de plénitude. Ils cherchent à rééditer ce genre d'expérience, à le cultiver. Dans les années 90 et 2000 la plupart des Européens le vivent comme un phénomène naturel, immanent alors que beaucoup d'Américains y voient la présence de Dieu.
- Les autres comme personnes. Les autres apparaissent de plus en plus, à l'image de soi-même, comme des êtres de chair et de sang, pétris de sensations et d'émotions. En contact avec sa propre intimité, on sent mieux celle des autres, on peut plus facilement se mettre à leur place, les « vivre » comme de l'intérieur. A partir du moment où ils perçoivent les autres comme des personnes - et non plus comme des catégories ou des abstractions - ils sentent leur parenté avec eux et sont prêts à s'émouvoir.
- Vitalité. Lors de nos recherches de terrain, les gens en contact intense avec leurs sensations, leurs émotions et leurs pulsions nous semblaient déborder d'une vitalité calme. Ils aiment vivre, sentir circuler le sang dans leurs artères, « assurer » comme disent les jeunes c'est-à-dire avoir l'impression qu'ils peuvent faire face à toutes les situations, sentir qu'eux-mêmes et leur environnement fonctionnent au doigt et à l'œil. Nos contemporains sont de plus en plus nombreux à être pleins de vie et à se sentir bien dans des environnements eux-mêmes pleins de vie et fonctionnant au doigt et à l'œil.

3. PILOTAGE AVISÉ DE SA VIE

La centration sur les sensations et les émotions avait incité, au cours des années 60 et 70, bon nombre d'Occidentaux à rejeter la rationalité. Pendant les années 80, par exemple, il est devenu à la mode de chercher à renforcer l'hémisphère droit de son cerveau aux dépens du gauche. Cependant, un changement moins visible mais plus profond se produisait. Plus de gens faisaient des études secondaires et supérieures. Aux prises avec leurs sensations et leurs émotions, beaucoup devaient résoudre des problèmes complexes et d'une importance vitale pour eux. Ils entraient ainsi dans une sorte d'apprentissage et perfectionnaient leur capacité de raisonnement. Le fait vraiment nouveau est qu'ils utilisaient de plus en plus cette capacité pour réfléchir non pas sur des idées, des concepts, des livres, des idéologies mais sur leur vécu concret, sur eux-mêmes et leur vie.

Pendant ces années 70, 80 et 90, un très grand nombre d'Européens et d'Américains ont travaillé sur leurs déconvenues. Pourquoi ne suis-je pas arrivé à mes fins ? Pourquoi mon couple est-il entrain de se désagréger ? Pourquoi mes enfants fuient-ils la maison ? Pourquoi cet achat ou ce changement de mode de vie qui était sensé m'apporter du bonheur ne produit-il que des déceptions ? Qu'est-ce qui m'a induit en erreur lorsque j'ai mal anticipé le comportement de tel ou tel ami ? Ce faisant, ils cherchent à comprendre la société et leur propre fonctionnement dans la société. Ils s'aperçoivent par exemple que prendre leurs modèles en haut ou se plier aux injonctions d'un hiérarque n'est pas nécessairement une bonne idée ; ils s'interrogent ainsi sur leur tropisme hiérarchique et commencent à l'affaiblir.

Leurs découvertes les conduisent alors à ajuster leur comportement. Ils ont tendance à intégrer raison et émotions. On nous dit de plus en plus souvent « raison et émotions, âme et corps, il ne faut pas les opposer, tout ça c'est moi ». Chacun devient ainsi, de proche en proche, un peu plus avisé, un peu plus capable de piloter sa vie de façon à obtenir un surplus de bonheur, à entretenir les affections auxquelles il tient, à éviter les tensions, les stress et les conflits...

De même, à partir des années 80 la proportion s'accroît de ceux qui s'interrogent sur le sens de leur vie. Ils rencontrent dans leur vie quotidienne, au travail, dans la famille ou les loisirs des impressions de sens et de non sens et y réfléchissent. Prenant de la hauteur en s'interrogeant sur leur vécu, ils se demandent si ce travail a du sens. Et cette façon de prendre des vacances ? Et ces disputes avec le conjoint ? Ils cherchent à comprendre ce qui est vraiment important pour moi, pour nous, pour l'humanité. Ainsi s'ébauche une morale personnelle qui ne vient pas d'en haut mais des réflexions autonomes de chacun sur ses propres expériences.

Aujourd'hui, la motivation dominante qui a le vent en poupe et qui est déjà quasiment générale dans de nombreux milieux est de se faire une vie à sa façon. Une vie qui convienne vraiment, c'est-à-dire une vie qui apporte les affections, les micro-bonheurs et les bien-être, les moments d'épanouissement et les éléments de sens dont la plupart ont un besoin vital. D'anciennes motivations prioritaires, telles la patrie, la religion, la révolution, la carrière, le standing, la consommation, sont absentes ou passent à l'arrière-plan.

La façon dont ces gens pilotent leur vie est très particulière. C'est en France que nous avons eu l'occasion de la décrire pour la première fois en 1984 en explorant les postures en développement chez des jeunes modernes. Nous lui avons alors donné le nom d' « opportunisme stratégique » ou, en Anglais, d' « adaptive navigation ». Elle s'est, en vingt ans, largement répandue dans nos populations. Ce pilotage ne poursuit pas de façon volontariste un objectif rigidement fixé d'avance ; il tire parti des opportunités et réévalue ses objectifs en fonction des résistances. Il a l'allure d'un bricolage plutôt que d'un développement planifié. Chacun a bien des idées d'avenir mais découvre son chemin en avançant. Nos contemporains sentent venir les opportunités et les menaces pour leur vie, cherchent à tirer parti des premières et à éviter ou à transformer les secondes. Ils ne se sentent ni soumis à des fatalités ni tout puissants. Ils cultivent leur autonomie mais ne se conçoivent pas comme des individus souverains, acteurs extérieurs à leur environnement et agissant sur lui pour le transformer ; ils se voient plutôt comme des chaînons de cet environnement qu'ils transforment et qui les transforme. L'exploration progressive de leur « bon chemin » résulte autant de leurs impulsions personnelles que des réactions de l'environnement.

Les penchants de la plupart des gens plus ou moins proches d'eux leur échappent moins. Ils perçoivent ou pressentent mieux les latences et les dynamiques des sociosystèmes dans lesquels ils sont immergés. Ils sentent mieux ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils ne doivent pas faire pour s'approcher de ce qu'ils perçoivent comme souhaitable et possible. Ils s'habituent à l'hypercomplexité de cette société (que nous allons mieux comprendre dans quelques pages). Le pilotage de leur vie est pour eux une leçon de choses qui leur enseigne sans même qu'ils en aient conscience le maniement d'une rationalité systémique. En vingt ans, beaucoup ont fait d'immenses progrès dans cet art du pilotage fin du cours des choses s'appuyant sur une connaissance intime des processus qui le soutiennent.

Auto-organisation d'un nouveau tissu social.

Les gens en se transformant nourrissent l'auto-organisation d'un nouveau tissu social qui renforce leurs transformations. Nous passons ainsi en moins d'un demi-siècle d'une société massive et hiérarchique à une société enchevêtrés, complexe et vivante. On pourrait schématiser l'opposition en disant qu'auparavant les gens arrivaient dans une société préformée au cordeau qui leur donnait leur palace et les façonnait et qu'aujourd'hui ils arrivent dans une société floue et permissive qu'ils contribuent à former.

Esquissons les principaux aspects de cette transformation :

1) Fuite sur la pointe des pieds.

Les gens en voie de modernisation se sont sentis mal à l'aise dans une société de masses, hiérarchique et encasernée. A partir du milieu des années 60, les gens en voie de modernisation quittent la société établie, parfois de façon élatante comme les jeunes de 1968, le plus souvent discrètement comme sur la pointe des pieds. Ce faisant, ils la dévitalisent : conventions, tabous, rites, autorités, familles formelles, classes, églises, partis, etc. commencent à périlcliter. La société devient permissive. Il est de plus en plus facile de n'en pas respecter les règles et d'en modifier les structures. Au début des années 70, les praticiens de l'observation du changement socio-culturel d'Europe et d'Amérique du nord, qui avaient pris l'habitude de se réunir tous les ans, s'interrogeaient : allons-nous déboucher sur une anomie généralisée, une sorte de non-société ou bien un nouveau tissu social était-il en train de naître ? Il apparut rapidement que la seconde hypothèse était la bonne.

2) Foisonnement de connexions, d'évitements et d'interdépendances.

Ces gens ne partaient pas vers la solitude. Ils avaient un besoin vital d'affections, de relations et d'insertions. Ils se connectent ou s'évitent ou rompent, affaiblissent ou renforcent des connexions antérieurement établies. Ces connexions relient des personnes, des personnes et des ensembles aussi bien que des ensembles de toutes tailles entre eux.

De centaines de millions de connexions et d'évitements naissent de nouvelles formes sociales qui tissent une société fractale: ce qui existe au niveau le plus micro se retrouve à des niveaux plus macro et au niveau mega. Cette société est d'une extrême complexité : foyers érotico-affectifs biodégradables, ces petites familles unies par l'amour et l'affection, essentielles au bonheur quotidien, qu'on espère durables mais qui se réorganisent autrement si l'affection fait défaut ; vagues et halos d'émotion qui animent un groupe restreint ou la terre entière ; réseaux, des gens se connectent à d'autres qui se connectent à d'autres encore, formant des filières ou des résilles d'affections ou d'intérêts ; philées, les ensembles avec lesquels on se sent des vibrations positives ; mouvances, ceux avec qui on agit ; isolats, les gens avec qui on se retranche... Ces formes sociales qui pullulent ont quelques traits dominants.

Mailles de toutes tailles. La vibration émotionnelle est un des architectes de la construction des mailles. Elle favorise le développement des mailles très petites (mes proches) et très larges (les gens, l'humanité). La floraison nouvelle de mailles très larges nourrit la planétarisation de la société civile.

Mailles floues et fluctuantes. Ces formes sociales se passent de définitions formelles ; elles sont vivantes ; elles sont plutôt instables, leur intensité et leurs frontières varient en fonction des fluctuations des émotions et des intérêts ; beaucoup sont en réorganisation permanente.

Mailles enchevêtrées. Elles ont tendance à s'enchevêtrer du fait de la diversité et des entrecroisements des appartenances des uns et des autres. En effet, chacun choisit ses rattachements à sa façon. Les individus A et B peuvent avoir quelques rattachements complètement opposés mais aussi quelques autres qui leur sont communs et les rapprochent. Il s'établit ainsi des ponts, des englobements et des enchevêtrements qui rapprochent des ensembles risquant d'entrer en conflit. Ce processus qui reste aujourd'hui complètement dominant est tenu localement en échec par la constitution d'isolats ou de ghettos.

Fonctionnant en sociosystèmes. En observant le vécu des gens et le fonctionnement des foyers, des réseaux ou des philées, on comprend mieux les processus vivants qui complexifient à l'extrême la société des gens. Les personnes, si elles entretiennent une connexion, s'ajustent les unes aux autres. Elles s'ajustent aux ensembles avec lesquels elles veulent entretenir le contact et ceux-ci s'ajustent à elles à moins qu'ils ne les rejettent. Les ensembles reliés par des ponts et des canaux de communication s'ajustent les uns aux autres ou coupent les ponts. Il en résulte une généralisation des interdépendances qui fait que chacun de ces ensembles et leur ensemble font système et forment une société qui se tisse de façon fractale à tous ses niveaux, des plus micro aux plus mega. Non seulement ils s'auto-organisent mais ils ont une cohérence, des inerties, des dynamiques, ils sont autorégulés par des feedbacks positifs et négatifs.

3) Une société de plain-pied.

Nous passons d'une société hiérarchique à une société de plain pied où dominent les relations hétérarchiques.

Il y a 40 ou 50 ans nous vivions encore dans une société où existaient des rangs hiérarchiques le plus souvent clairement visibles. Une société où le tropisme hiérarchique fonctionnait : dans la plupart des cas les gens se pliaient aux injonctions des hiérarques et prenaient leurs modèles au dessus d'eux. Une société où la plupart des organisations et des sociosystèmes étaient commandés d'en haut.

Aujourd'hui, les gens, devenus autonomes et pilotes avisés de leur vie, ne se conforment que s'ils le décident. Ils prennent leurs modèles partout, notamment parmi ceux qui leur ressemblent (dont ils se sentent proches). Ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait plus d'autorité. Dans certaines situations particulières, l'autorité fonctionne. De plus, des leaders apparaissent qui, dans un contexte avec lequel ils se sentent en phase, exercent une influence déterminante sur les autres et peuvent les entraîner dans une direction. Mais le leadership circule ; un leader en remplace un autre. Ce qui fait le leader dans cette société est moins son titre ou son grade ou son statut institutionnalisé que son tempérament, sa réputation, sa clairvoyance et finalement sa capacité à tirer parti des caractéristiques d'une situation. Un leadership efficace est notamment relié à la capacité du leader de sentir et de comprendre les latences et les dynamiques naturelles du sociosystème dans lequel il opère et de les catalyser positivement.

Ce qui est arrivé à la famille, qui reste l'élément central de notre société, illustre bien cette révolution silencieuse. Elle a connu une transformation prodigieuse en 150 ans.

Dans une société organisée par les traditions et les situations économiques, où existaient des classes, des cercles, des milieux, des statuts, le mariage des jeunes était arrangé par les familles ou des autorités morales. Cette famille était commandée par le père et transmetteuse de normes aux enfants.

Dans les années 30, 40, 50, le mariage d'amour a acquis sa légitimité. Les conjoints se choisissaient de façon autonome mais s'engageaient pour la vie.

Aujourd'hui dominent les foyers érotico-affectifs biodégradables. Leur ciment est fait d'amour, d'érotisme, d'affection et de tendresse. Ils sont le centre de bonheur et d'équilibre affectif principal de la plupart. On les souhaite durables et on fait de grands efforts pour les entretenir mais ils ne survivent que si la tendresse reste vivante. Faute de quoi de nouveaux foyers se forment. Ils sont moins transmetteurs de normes que creusets où se forment et se transforment les personnalités des parents et des enfants.

Dans les pays occidentaux, la proportion de ceux qui pensent que « le père de famille doit commander chez lui » n'a pratiquement pas cessé de décliner au cours des trente dernières années. En France, par exemple, 60% le pensaient en 1974, 41% en 1984 et seulement 29% en 1999. Il ne s'agit pas seulement d'un changement d'opinion ou de valeur ; ce phénomène reflète la réalité du changement de la structure et du fonctionnement des familles.

Une étude conduite par Sociovision-Cofremca a montré qu'en France en 1995, les familles hiérarchiques ne représentaient plus que 15 à 20% du total. La moitié étaient matriarcales et la moitié patriarcales.

Si cette évolution est orientée dans la même direction dans la plupart des pays, elle n'en arrive pas au même point. En 2000 *l'indice d'attachement à la hiérarchie* variait fortement d'un pays à l'autre : 10% des Suédois pensaient que le père de famille doit commander chez lui, 20% des Allemands et environ 30% des Anglais, des Français et des Italiens. Les chiffres montaient à 40% en Espagne, 45% aux Etats-Unis et 74% au Brésil.

Ce passage de la hiérarchie à l'hétérarchie, s'il se stabilise, marque une révolution anthroposociologique majeure. Une comparaison de nos pratiques à celles de nos cousins les plus proches, les singes, aide à prendre conscience de la signification de ce changement. Les éthologues nous ont montré qu'il existe des espèces de singes qui sont fondamentalement hiérarchiques : chaque animal a les yeux braqués vers le haut, vers les chefs, y prend ses modèles, guette l'approbation et les mâles dominent les femelles. Mais il existe aussi, plus rarement, des espèces de singes parmi lesquelles le fonctionnement de la bande est hétérarchiques⁵. L'espèce humaine a probablement dans son héritage génétique la possibilité de fonctionner de l'une ou de l'autre façon. Il semble que nous soyons en train de passer de la première à la seconde ou d'inventer un nouveau dosage des deux.

⁵ Michael R.A.Chance et al, *Social Fabrics of the Mind*, Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

4) Une société qui trace son chemin.

Pour se faire une vie qui leur convienne vraiment, c'est-à-dire qui leur apporte les affections, les bien-être, l'épanouissement et le sens dont ils ont besoin, ces gens doivent transformer la société autour d'eux mais aussi se changer eux-mêmes. Ils apprennent à se connaître et travaillent sur leur personne et leurs motivations. En même temps ils travaillent sur la société, surtout la société proche avec laquelle ils sont en contact quotidien. Ils ne sont soumis ni aux conventions, ni aux autorités ni aux règlements. Ils les prennent néanmoins en compte, mais avec recul, comme des contraintes à évaluer et éventuellement à contourner ou à détruire ou comme des panneaux indicateurs qui peuvent les aider à s'orienter ou encore comme des points d'appui qu'ils réinterprètent dans la modernité et selon le sens de leur vie.

La société est suffisamment floue et malléable pour accueillir certaines de leurs initiatives ; ils la transforment ne serait-ce que très localement. Mais elle est aussi suffisamment résistante pour qu'ils doivent parfois se remettre en question et se transformer eux-mêmes. Ils se changent tout en changeant la société. Les gens et la société sont interdépendants et se sélectionnent mutuellement. Cette sélection mutuelle et cet apprentissage réciproque débouchent souvent sur des vies assez satisfaisantes et contribuent puissamment à orienter l'évolution de la société. Ils confèrent à notre société un caractère particulièrement spontané, comme si elle choisissait elle-même son chemin, moins que jamais décidé par les autorités ni fixé par les règles et les habitudes.

L'ancienne société régie, par des conventions, des autorités, des idéologies collectives, des organisations formelles et segmentée en masses était relativement simple. Et le principe de simplification y fonctionnait efficacement. La société à l'émergence de laquelle participent nos interlocuteurs est infiniment plus complexe. Elle est tissée d'interdépendances qui nourrissent des auto-organisations et des autorégulations. Celles-ci résultent d'enchaînements qui impliquent notamment des actions, réactions et innovations des personnes, des systèmes sociaux et des organisations. Il en résulte, selon les cas, des situations stables qui préservent longtemps leur équilibre ou des tendances plus ou moins lourdes qui entraînent les gens, les techniques et la société dans une certaine direction ou encore des fluctuations qui peuvent devenir des bifurcations.

5) Une nouvelle socio-économie naît et tend à pénétrer l'ensemble du monde économique.

De nouveaux types d'organismes foisonnent qui ont un pied dans l'économie et un autre dans le sociétal. Entreprises innovantes, néo-entreprises, réseaux d'acteurs, associations qui, lorsqu'elles se mondialisent, deviennent des ONG. Sociovision a appelé « entrepreneurs » ceux qui sont au cœur de ces activités car ce sont à la fois des entrepreneurs et des navigateurs habiles sur la toile.

Les enquêtes montrent que ces entrepreneurs et leurs organisations ont de nombreux traits communs. Signalons en quelques uns :

- Ils se sont investis non pas pour faire de l'argent mais pour se faire une vie qui leur convienne et leur apporte du sens. Et tant mieux si l'argent vient en plus !
- Ces organismes sont comme des poissons dans l'eau dans la société complexe et auto-organisée et dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication dont ils dépendent et dont ils alimentent le développement.
- Mais, ils sont mal accueillis par l'économie et la finance organisées de même que par la démocratie institutionnalisée et plus ou moins figée. Certains d'entre eux en meurent. Beaucoup arrivent cependant à se faire une place au soleil.
- Dans cette socio-économie, la vitalité durable et le succès viennent de rencontres et d'interdépendances synergiques, de la capacité d'être inclus dans des réseaux d'interaction, que ceux-ci soient portés par la géographie (clusters) ou par le réseau local/mondial de télécommunication.

Les grandes entreprises traditionnelles et les grandes bureaucraties sont elles-mêmes envahies par des réseaux de connivences qui se développent spontanément dans les interstices de leurs organigrammes. D'autres réseaux se développent aussi spontanément à l'intersection de l'entreprise et de son environnement ou de ses marchés. Réseaux internes et externes sont parfois en synergie avec le développement et la vitalité de l'organisme ; ils contribuent par exemple à l'ajustement à la clientèle, à l'innovation managériale ou à l'atténuation des frustrations des personnels. Mais ils sont

parfois en totale allergie avec eux ; ils contribuent par exemple à ce qu'une bonne partie du personnel traîne les pieds ou empêche de nouveaux schémas d'organisation d'entrer dans la vie réelle ou provoquent le déclenchement de crises sociétales qui détruisent l'image de l'entreprise ou entravent la vente de ses produits. Nous en sommes arrivés au point où les grandes entreprises, championnes de la dimension économique et financière ne devraient plus négliger la dimension sociétale de leurs stratégies.

6) Une société vivante, donc sujette à des pathologies.

Comme tout vivant cette société ou telle de ses cellules peut être en bonne santé ou malade, pleine de vitalité ou dangereusement anémiée. Son tissu peut connaître des accrocs. Des autorégulations se bloquent qui laissent s'installer des processus pathologiques durables. Les entreprises, les associations, les partis, les régions, les nations sont mortels. Le processus de civilisation en cours pourrait ne pas aboutir à une société viable.

Les pathologies sont variées. Des gens, du fait de leur personnalité, ne parviennent pas à s'insérer dans un environnement affectif proche indispensable à leurs micro bonheurs et à leur insertion dans une société relativement harmonieuse. La mort de leurs proches et une éventuelle détérioration des liens laissent des vieillards complètement isolés. Des grossesses non désirées gâchent des vies. Des mères célibataires à très petits revenus vivent une galère. Le chômage de père en fils, le chômage durable des jeunes engendrent de totales désinsertions sociales. Des parcours éducatifs pervers produisent des personnalités peu flexibles, peu liantes, voire asociales. Dans de nombreux pays, grandit la proportion de ceux qui ont l'impression d'être rejetées par la société dominante...

Le travail pose problème. Beaucoup font de grands efforts pour se bricoler un travail qui s'insère harmonieusement dans leur vie, qui contribue à lui donner du sens ou qui, pour le moins, n'empiète pas trop sur leur vie personnelle. Beaucoup y parviennent, parfois en quittant la grande entreprise ou l'administration. Mais, ne pas y parvenir peut rendre la vie exécrationnelle et, à la limite, nourrir des postures destructives ou révolutionnaires. En certains de ses secteurs, notre société a besoin de refaçonner son offre de travail.

Des proximités géographiques intolérables imposent la coexistence quotidienne à des populations qui ne peuvent pas se supporter. A lieu de se rapprocher elles renforcent leurs oppositions. Des clans, des isolats, des ghettos, des communautés hostiles se forment qui finissent par transformer des personnalités modernes plutôt pacifiques en personnalités guerrières.

Dans certains pays, l'hyperprotection rend des individus incapables de se prendre en charge.

Des gens, choquées par l'état du monde et leur situation personnelle, se replient sur d'anciennes croyances en des Dieux sauveurs et alimentent la résurgence de divers fondamentalismes extrémistes (évangélistes, juifs, islamistes) qui pourrait faire bifurquer le processus de civilisation.

Cependant, la société en gestation semble développer, par une auto-organisation initiée par les gens eux-mêmes, ses propres systèmes immunitaires et réparateurs. Une partie importante des populations modernes est animée d'une envie viscérale de prendre soin des gens – ou des gens qu'on aime bien – et de réparer les pathologies de la société. Cette nouvelle façon d'être citoyen débouche sur une floraison d'associations et de réseaux. Soins des couples : de l'enfant perceptif qui aide ses parents à retrouver la tendresse aux interventions thérapeutiques professionnelles et au planning familial. Systèmes notamment informatiques de lutte contre la solitude et de facilitation de rencontres. Aide aux personnes en difficulté : alcooliques anonymes, weight watchers, réseaux de réinsertion de délinquants, lutte contre l'homophobie ou le racisme ou pour les droits de la personne humaine ou la protection des enfants... Protection de la nature. Altermondialistes. Think tanks socio-politiques. Et bien d'autres.

Il n'en reste pas moins que de nombreux Etats et bon nombre de grandes entreprises traditionnelles sont insuffisamment conscients de la dimension thérapeutique de leur action.

Des progrès techniques entrent en synergie avec les changements des gens et du tissu social.

Les progrès scientifiques et techniques occupent manifestement une place importante parmi les facteurs qui contribuent à orienter les processus de civilisation.

Dans la phase en cours de ce processus, celle du dernier demi siècle, les progrès scientifiques et techniques jouent un rôle tout particulièrement important lorsqu'ils entrent en synergie avec des transformations des gens et/ou du tissu social et/ou de la gouvernance. Ils constituent alors ce que Sociovision a appelé des **attracteurs socio-technologiques** par ce qu'ils constituent une sorte d'appel d'air attirant dans leur direction un foisonnement d'innovations.

Ces interdépendances synergiques entre des changements socio-humains et certains progrès techniques revêtent dans la plupart des cas, dans les pays d'Occident, la forme suivante :

- une transformation des personnes et/ou du tissu social se produit et gagne du terrain,
- lorsque sa diffusion est suffisante, elle attire/stimule/accueille certains progrès technologiques qui viennent la nourrir,
- un feedback positif s'établit entre le socio-humain et le technologique qui amplifie le phénomène, confirme l'orientation d'une tendance lourde, induit des innovations qui peuvent concerner aussi bien les personnalités que les mœurs, le tissu social, les systèmes techniques ou la gouvernance.

Ces attracteurs d'innovations sont nombreux mais quelques uns ont joué un rôle **majeur** au cours des cinquante dernières années et fortement contribué à l'orientation du processus de civilisation. J'en évoquerai brièvement quatre.

Synergie entre sensations/émotions et progrès des techniques musicales.

La prise de contact plus directe de chaque personne avec ses sensations et émotions et leur culture de plus en plus systématique (polysensualisme) ouvrent la voie à une croissante demande de musique, notamment parmi les jeunes, à une production musicale très innovante et à une multiplication des progrès des techniques de production, de reproduction et de diffusion de la musique.

Disques (78, 45, 33 tours puis compact), HiFi, transistors, musique électronique, amplification (qui produit une musique qui sature l'audition, fait réagir les muscles et le plexus solaire et permet la réunion de foules énormes), walkman, échange de musique digitale par Internet, i Pod,... La diffusion de ces perfectionnements musicaux touche des populations nombreuses dont elle nourrit les sensations et les émotions. Cet attracteur s'installe puissamment dès les années 60 et contribue encore aujourd'hui à porter de nouvelles innovations. La jeunesse puis une grande partie de la population vivent avec la musique. Notre civilisation devient moins visuelle/intellectuelle et plus musicale/sensorielle-émotionnelle. Des tribus musicales se sont formées et continuent à le faire, contribuant à la transformation du tissu social.

Synergie entre la prise d'autonomie et les progrès de l'informatique et de la microinformatique.

L'attracteur s'installe dans toute sa puissance au cours des années 80. Ce sont alors les demandes des cadres et des employés devenant plus autonomes qui imposent, en dépit des préférences des Directions, des services informatiques et d'IBM, le passage à la microinformatique. Puis il va gagner les foyers. La pratique du micro-ordinateur et son branchement sur des banques d'information permettent à ses utilisateurs de faire et de choisir par eux-mêmes, nourrit leur autonomie et ouvre la voie à une société où les conduites et les socio-systèmes résultant de choix de plus en plus personnels et avisés deviennent prépondérants. Nous évoluons ainsi vers une société de plain-pied où ne subsistent d'autorités que passagères et acceptées et où l'auto-organisation et l'autorégulation occupent une place progressivement dominante.

Synergies entre l'émotion activée par l'humain lointain et les progrès des communications à longue distance.

La capacité des modernes à s'émouvoir de ce qui arrive à d'autres personnes qu'ils ne connaissent pas, même si elles vivent aux antipodes, sont d'une autre religion ou d'une autre couleur, est entrée en synergie avec les progrès des transports intercontinentaux, de la télévision et des télécommunications et avec la volonté des gouvernants de favoriser la mondialisation économique. Cette synergie alimente la globalisation de l'économie et de la société civile.

Synergie entre la recherche de connexions choisies et les progrès des techniques de micro-communication.

Perfectionnements du téléphone, télécopie, micro-ordinateurs interconnectés, internet, téléphones portables,... Depuis la fin des années 80 les deux ensembles de phénomènes, la soif de connexions choisies et le développement d'un tissu social en réseau, d'une part, et les progrès dans les techniques de micro-communication, de l'autre, sont interdépendants et se nourrissent mutuellement de façon explosive. Les réseaux réels et virtuels se multiplient et s'étendent, deviennent de plus en plus intenses et vivants. Exemples : les réseaux familiaux et amicaux appellent le téléphone portable et sont irrigués par lui à la fois puissamment et en temps réel ; en France, la « blogosphère » implique déjà plusieurs millions d'individus.

Aujourd'hui, hors Occident, l'intervention des technologies nouvelles dans le processus de modernisation peut revêtir une forme différente. Tous ces systèmes techniques pénètrent dans des populations éventuellement encore soumises à des conventions ou à des autorités ou organisées en masses et contribuent puissamment à les faire changer.

Une nouvelle gouvernance se cherche.

J'entends par gouvernance la capacité effective d'influencer le cours des événements à court et/ou à long terme dans une direction voulue.

Une bonne gouvernance est celle qui contribue à placer l'organisme sur une voie d'aise et de vitalité durable dans son environnement.

Une nouvelle gouvernance qui serait adaptée au niveau de complexité atteint par la société, qui influencerait effectivement sur le cours des événements et qui améliorerait l'aise et la vitalité de l'organisme concerné se cherche.

Les formes de gouvernance et le processus de civilisation sont interdépendants.
Schématisons.

Dans la société qui prend forme, les pratiques de gouvernance et les formes socio technologiques se sélectionnent mutuellement :

- La gouvernance autoritaire d'en haut, qu'elle soit fondée sur le tropisme hiérarchiques des acteurs ou sur la force contraignante, de même que le volontarisme à courte vue, fonctionnent moins bien dans une société hypercomplexe peuplée de gens relativement autonomes. Des anciens puissants qui se croient encore en position de puissance et pensent connaître les bonnes solutions (pour des raisons technocratiques ou idéologiques), s'accrochent à leur pouvoir dur et utilisent systématiquement l'autorité unilatérale ou la force. Ils déclenchent ainsi des turbulences, des conflits et des effets pervers. A moyen/long terme, ils n'arrivent pas à leurs fins. Le processus de civilisation tend donc à les sélectionner négativement. Il n'en reste pas moins qu'ils accentuent l'aspect pré chaotique des systèmes au sein desquels ils se situent, augmentant la probabilité que ces systèmes passent brutalement d'un état chaotique à un nouvel ordre qui pourrait être aussi bien dans la ligne du processus de civilisation que radicalement différent.
- D'autres, anciens puissants ou nouveaux influents, inventent des formes de gouvernance plus douces et mieux informées, ajustées au processus de civilisation. Ils savent que leur pouvoir est limité et partagé. Ils agissent en s'appuyant sur une connaissance ou une intuition des latences, des auto-organisations et autorégulations, en bref des processus intimes qui sous-tendent le cours des événements. Ils contribuent effectivement à l'influencer et produisent de l'harmonie, de la vitalité. Il contribuent à l'accouchement du processus de civilisation qui alimente leur prise d'influence les sélectionnant ainsi de façon positive.

Le passage d'une société hiérarchique et simplifiée à une société hétérarchique et hypercomplexe tend ainsi à modifier la répartition des influents (ceux qui participent de fait à la gouvernance réelle). La capacité d'influence de ceux qui étaient faibles s'accroît alors que diminue celle de ceux qui occupaient des positions de puissance et n'ont pas encore appris à pratiquer une gouvernance adaptée à la situation. La gouvernance, qui oriente effectivement les socio-systèmes concernés, devient une activité coopérative impliquant une diversité d'acteurs parmi lesquels les gens ordinaires n'ont pas une place mineure.

Tous les acteurs qui se sentent en responsabilité d'exercer une influence sur le cours des choses sont, qu'ils le sachent ou pas, en apprentissage d'un monde nouveau et tâtonnent pour trouver de nouvelles formes de gouvernance qui lui soient adaptées. Ceci concerne aussi bien les puissants

traditionnels tels que les pères de famille, les dirigeants d'entreprises ou les gouvernements que les nouveaux pouvoirs qui se cherchent. Les progrès ont été réels mais très inégaux. Importants dans les familles et dans la socio-économie qui émerge, ils ont été beaucoup plus modestes dans les Etats et les grandes entreprises anciennes. Au total nous sommes encore loin du compte.

a. Les familles.

Elles ont profondément changé. Nous avons vu qu'en France, dès 1995, près des 2/3 d'entre elles étaient clairement hétérarchiques. Le père n'y fait plus la loi, tout le monde discute et agit à sa façon et, selon les cas, l'influence de l'un ou de l'autre l'emporte. Et la France est loin d'être un des pays d'Europe où le processus de transformation de la famille est le plus avancé.

Vers 1930, une famille bien gouvernée l'était par un père suffisamment autoritaire (ou par une entente du père et de la mère, cette dernière en position plus ou moins mineure). Elle transmettait les normes régnautes à des enfants bien élevés et relativement respectueux et obéissants.

En 1995, en France, les 7% de familles qui étaient encore commandées hiérarchiquement par un père autoritaire étaient celles dont les membres étaient de très loin les plus nombreux à nous dire que la bagarre y était permanente et qu'on n'y était pas heureux. Et ce n'étaient sans doute pas celles d'où sortaient les enfants les mieux équipés psychologiquement pour vivre dans les complexités de la société moderne.

En 2005, la famille bien gouvernée est celle qui s'autogouverne bien. Le leadership y circule de façon flexible et efficace ; il passe de l'un à l'autre selon les situations et les talents. L'autorité n'y est utilisée que rarement et à bon escient. Ses membres y construisent leur personnalité dans l'affection mutuelle et y sont relativement heureux. Les crises se résolvent assez facilement. Si les relations se tendent, si des enfants prennent des voies trop déviantes, cette famille a tendance à recourir à la thérapie plutôt qu'à l'autorité. Dès les années 80, Robert Bellah signalait ⁶ que dans les familles américaines la posture thérapeutique tendait à remplacer l'autoritaire. Cette thérapie est parfois professionnelle et parfois spontanée ; il n'est pas rare, par exemple, que ce soit un enfant particulièrement perceptif qui parvienne à rapprocher des parents qui s'éloignent l'un de l'autre.

Dans cette famille autogouvernée, le père, s'il n'a plus l'autorité, peut, à condition d'être suffisamment perceptif et habile, conserver une grande influence. Pour ce faire il apprend à sentir le dessous des cartes, les latences, les dynamiques, les auto-organisations qui s'amorcent et en tirer parti au bon moment. Il sait percevoir ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Toutes capacités dont nous avons vu qu'elles se développaient naturellement chez des personnes attachées à se fabriquer une vie qui leur convient. Il invente ainsi une gouvernance adaptée à la situation.

b. Les Etats nationaux et les gouvernements.

Schématiquement, quatre phénomènes se rencontrent qui déstabilisent les Etats nationaux et la plupart des gouvernements. Les gens ordinaires devenant plus autonomes et pilotes avisés de leur vie ne se satisfont plus d'une démocratie représentative qui installe un pouvoir dont ils se sentent éloignés et qui leur paraît trop contraignant. La gouvernance d'en haut perd de son efficacité au sein d'un tissu social hypercomplexe et de plain-pied. La mondialisation déjà très avancée de l'économie et celle plus hésitante de la société civile déprécient l'échelon national, celui où règnent les Etats. L'effondrement, à la charnière des deux dernières décennies du siècle précédent, du bloc soviétique met fin à la guerre froide et rend sa fluidité à la géopolitique mondiale.

Plus ou moins démocratiques selon les cas, les Etats et leur gouvernement étaient souverains. Cette souveraineté pouvait se ramener à deux caractéristiques : 1) maîtres de la violence légitime chez eux, ils pouvaient contraindre leurs citoyens qui avaient tendance à obtempérer et, 2) ils étaient reliés à leurs homologues par des rapports de puissance et de violence qui débouchaient à la limite sur des guerres, des annexions et des oppressions. Ce système se délite et pourrait être en voie de se transformer en un système faisant de la gouvernance locale, nationale et mondiale un concert ouvert à la participation d'une multiplicité d'acteurs, des pouvoirs publics aux gens ordinaires. Mais nous en sommes encore très loin.

⁶ Robert N. Bellah et al, *Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, 1985.

Vers une gouvernance politique moins inadaptée à des citoyens autonomes et à une société hypercomplexe et de plain-pied.

Aujourd'hui, même dans les pays les plus démocratiques, la démocratie reste très insuffisante pour des gens autonomes soucieux de participer au cours des choses qui les concernent. Les citoyens élisent leurs représentants et bénéficient d'une certaine protection de la personne mais les gouvernements gouvernent d'en haut, de façon autoritaire, inspirés par une rationalité technocratique ou partisane et la loi de la majorité s'impose aux minorités. Cependant, par différents canaux, les gens ordinaires, la société civile prennent du poids par rapport aux Etats et aux gouvernements. Et ceux-ci tendent à s'ajuster.

Quelques exemples :

- Au cours du dernier quart de siècle, partout, les associations et les ONG qui émanent plus ou moins directement des gens ordinaires se sont multipliées et ont pris une influence considérable. Les pouvoirs publics nationaux et régionaux s'en remettent de plus en plus souvent à des associations pour remplir des missions complexes qu'ils sont mal préparés à assumer eux-mêmes ; mais ils peinent à abandonner leur position de supériorité pour dialoguer avec elles . Les organisations internationales sont intimement pénétrées par les ONG. On a pu observer des cas où le réseau des ONG et des gens reliés par internet a pu forcer des Etats ou même le réseau des Etats à s'incliner.
- L'évolution des techniques d'armes permet, sur la scène mondiale, à des réseaux de particuliers de faire peser des menaces lourdes sur des Etats qui sont sur la défensive.
- Le droit des personnes s'affirme face au droit des Etats anciennement prédominant. Des cours internationales permettent à des citoyens de faire condamner leur Etat. On évoque l'ingérence humanitaire. On traîne d'anciens dictateurs devant des tribunaux.
- Au cours des deux dernières décennies bon nombre de régimes autoritaires ont été balayés sans effusion de sang.
- Les pouvoirs publics tentent avec plus ou moins de bonheur de concilier la demande d'élargissement des zones de liberté des personnes et d'amélioration de la protection des minorités (p.ex. libéralisation de l'avortement, des drogues douces, de l'euthanasie, du suicide assisté, acceptation sociale de l'homosexualité, affirmative action,...) qui s'allie paradoxalement à une demande d'ordre et de sécurité (p.ex. interdiction de fumer, discipline de la conduite automobile, surveillance des pédophiles, des casseurs ou des terroristes,...).
- La plupart des pays occidentaux tentent d'organiser des débats publics qui ne soient pas trop manipulés d'en haut et de faire quelques avancées en direction d'une démocratie participative. Ces tentatives sont timides et souvent maladroitement. Mais leur généralisation est significative.
- Certains gouvernements prennent leur distances avec les pratiques technocratiques et partisans traditionnelles et adoptent plus souvent que par le passé une perspective thérapeutique. Ils cherchent à traiter aussi efficacement que possible les processus pathologiques qui réduisent la vitalité de leur société et détériorent des bonheurs personnels.

Il n'en reste pas moins que la plupart des gouvernements des pays les plus modernes n'ont pas encore trouvé la façon de concevoir et d'installer une administration qui soit à son aise dans la modernité et qui établisse des relations symbiotiques avec la société des gens. Et beaucoup d'entre eux ont perdu une grande partie de leur capacité de gouvernance. Par exemple, le gouvernement américain proclame qu'il veut faire des Etats Unis le leader du monde et n'aboutit qu'à détériorer leur image et leur capital de sympathie. De même, les gouvernements français aussi bien de droite que de gauche répètent depuis des décennies qu'ils font tout pour réduire le chômage mais celui-ci persiste. C'est sans doute que ces gouvernants n'ont pas encore compris comment il faudrait s'y prendre pour avoir une chance de parvenir à leurs fins. Ils n'ont ni les lunettes pour comprendre ni les savoir faire pour agir. Problèmes de créativité et d'apprentissage.

L'équilibre de la violence entre Etats pourrait faire place à un système plus « civilisé ».

Le processus de civilisation en cours a donné du poids à de nouveaux acteurs, nous venons d'en illustrer plusieurs aspects. Il a aussi réduit l'efficacité et la légitimité de la violence. Du coup, au cours des années 90, le système hérité des traités de Westphalie (1648) qui maintenait un équilibre de la violence entre Etats souverains se délite au profit d'un concert d'influences relativement pacifique qui réunit une large variété de parties prenantes :

- Pouvoirs locaux et régionaux. La scène loco/régionale prend du poids par rapport à la nationale. L'idéologie nationaliste s'estompant, c'est en effet cette scène plus étroite qui concerne le plus les gens et c'est à ce niveau que se tissent, dans la complexité ambiante, une bonne partie des mailles qui contribuent le plus à la vitalité sociale et économique. La gouvernance institutionnalisée s'ajuste et partout la décentralisation gagne du terrain.
- Entreprises internationales. Dans le cadre de la planétarisation en cours, les Etats enfermés dans leur territoire national perdent de leur pouvoir de contrainte sur les entreprises.
- Société civile mondialisée. Les associations, les élans et les réseaux caritatifs, les mouvances (islamiste, fondamentaliste, pro israélienne, pacifique, altermondialiste...), les diaspora se mondialisent, exercent des pressions, font circuler de l'argent et des informations, organisent des démonstrations de foules, voire des attentats terroristes.
- Les réseaux des Etats. Un complexe réseau d'Etats en connivence et en conflit se réarrange en permanence et tend à faire système. Il remplace les blocs figés. Des ensembles supra nationaux flexibles et interactifs se forment. Chaque Etat est ainsi pris dans un jeu de contraintes, d'opportunités et de menaces qui dévalorise la seule puissance au profit de l'habileté. Des Etats cherchent à résister à cette tendance. Parmi eux, le plus puissant de tous : les Etats Unis. Cependant, Joseph Nye a très bien montré ⁷ que même l'Etat économiquement et militairement le plus puissant de la planète n'était pas tout puissant. Et les déconvenues de l'administration Bush en Irak illustrent bien sa thèse.
- Depuis un demi siècle, l'Europe s'auto-organise. Il s'agit d'un processus que personne ne pilote mais que beaucoup d'acteurs influencent. Il avance et recule, bifurque mais se fait. On a pu penser qu'il aboutirait à la formation d'un Etats européen porteur d'une puissance supranationale (impériale). Il devient plus vraisemblable qu'il pourrait aboutir à la création originale d'un système de gouvernance pacifique, post-étatique et post-national dont les orientations émaneraient d'une confrontation complexe entre des influents de natures très diverses.

En cette aube du XXIème siècle, l'humanité est confrontée à des menaces vitales qui se cumulent. Par exemple, le déséquilibre des richesses, le réchauffement climatique, le renouveau de religions guerrières qui s'opposent les unes aux autres, le terrorisme, les épidémies qui se préparent, etc. Ces défis ne pourront être relevés que par une gouvernance mondiale concertée. Le processus de civilisation y pousse mais nous en sommes encore très loin et peut-être n'y parviendront nous pas à temps.

c. Les grandes entreprises anciennes.

Ce qui avait fait, au XXème siècle, la force de la plupart des grandes entreprises devient handicap : hiérarchie, commandement et organisation d'en haut, répétition, standardisation, bureaucratie, prévision et planification, taylorisme, marketing de masse, posture impériale, mécaniste et prédatrice... Elles sont confrontées, le plus souvent sans le savoir clairement, au défi redoutable d'inventer leur ajustement aux gens, au tissu social et aux technologies nouvelles tels que le processus de modernisation les transforme et de réinterpréter le capitalisme.

Dès les années 70 et au cours de la décennie suivante des entreprises ont cherché plus ou moins consciemment leurs synergies avec la modernité. Mais par a-coups, de façon fragmentaire et en rencontrant de grandes résistances en leur sein. Si bien que vers 1990 elles ne savent pas encore tirer pleinement parti des potentiels de la nouvelle modernité. La mondialisation et l'intensification de la concurrence conduit alors beaucoup d'entre elles à serrer tous les boulons pour accroître leur profitabilité. Elles creusent, du coup, leur divorce avec la société des gens.

Années 70 et 80 : intuitions géniales et tentatives sporadiques.

Quelques entreprises ont été des précurseurs. Elles ont eu l'intuition du changement en cours et de réponses partielles à lui apporter. Je n'évoquerai que trois cas que j'ai eu le bonheur de connaître de près.

Au tout début des années 70, sous l'impulsion d'André Bénard et de Pierre Wack, Royal Dutch Shell développa un système de planification stratégique par scénarios. Pierre Wack avait eu l'intuition que

⁷ Joseph Nye. *The Paradox of American Power: Why the World Only Superpower Can't Go It Alone*. Oxford University Press, 2002.

dans un monde devenant plus complexe les prévisions perdaient de leur pertinence et devaient laisser la place à des scénarios. Et, il a conçu ses scénarios dans une perspective extrêmement nouvelle. Au lieu d'imaginer des avenir différents en partant d'une analyse rationnelle des possibles, il a cherché à repérer avec l'aide de ses réseaux les processus de transformation en cours et à envisager les façons dont la vie réelle pouvait les combiner. Il était ainsi entré dans une perspective résolument systémique. Et il pensait que des dirigeants, confrontés à des scénarios qui sonnaient juste, changeraient leur image du monde. L'enseignement novateur de Pierre Wack n'a cheminé que lentement dans la communauté des entreprises

A la même époque, sous l'impulsion de son jeune président, Per Gyllenhammar, Volvo a pris conscience qu'il ne serait pas longtemps possible de faire travailler à la chaîne des ouvriers suédois devenant plus autonomes. C'est ainsi qu'en 1974 Volvo a imaginé une première rupture avec le travail à la chaîne dans l'industrie automobile et a remplacé les chaînes de production par des équipes autonomes.

C'est à cette époque aussi que François Dalle, le Président de L'Oréal, s'intéressait à ce qu'il appelait les « hiérarchies parallèles ». Il avait compris que l'entreprise était vivante et que dans les interstices de la hiérarchie et des filières syndicales se développaient spontanément des réseaux vivants et émergeaient des leaders. Il avait pris conscience que les dirigeants de l'entreprise pouvaient se brancher sur ces réseaux informels et en tirer parti.

Tout au long des années 70 et 80, dans beaucoup d'entreprises, beaucoup d'initiatives ont été prises à la rencontre du processus de civilisation. On s'est mis à parler, dans la communauté des entreprises, de **ressources humaines** plutôt que de personnel, faisant ainsi allusion à des ressources, des trésors dont on se doutait qu'ils étaient inemployés et qu'on pourrait trouver les moyens de les mobiliser. Et l'on vit se répandre la pratique de la direction par objectifs et se multiplier les groupes de qualité, les tentatives de réduire le poids des hiérarchies et d'accroître les marges d'autonomie et d'initiative, ... Pendant ce temps, dans quelques firmes, le développement des systèmes de micro-télécommunication commençait à transformer la pyramide de la communication interne en conversation.

Mais, il ne s'agissait dans la plupart des cas que d'ébauches de réponses partielles à un défi global. Et les personnels se modernisaient au moins aussi vite que leurs entreprises. Il a bien fallu constater qu'à la fin des années 80 le décalage entre les uns et les autres n'avait pas été substantiellement réduit : on n'avait pas trouvé les moyens de tirer pleinement parti des énergies latentes du personnel. En 1975, en France, une majorité de salariés rêvaient d'épanouissement dans le travail. En 1985, beaucoup voulaient un travail qui leur laisse le temps de s'épanouir ailleurs.

Le marketing s'est modernisé sans se transformer radicalement. Dans les années 70 et 80, il n'est pas exceptionnel de rencontrer des patrons ou des responsables de marketing rêvant de placer leur entreprise en totale synergie avec la diversité de ses consommateurs et des évolutions de leur sensibilité. Pour tenter d'y parvenir, quelques uns prennent leurs distances avec les catégories abstraites telles que « mon marché », « le consommateur » ou « la ménagère de moins de 50 ans » et se rapprochent des gens vraiment vivants et complexes. Quelques uns rompent avec l'idée d'influencer et de manipuler pour rechercher un ajustement réciproque par le dialogue. Des outils de recherche marketing à la fois quantitatifs et pertinents sur les plans sociologique et psychologique se répandent. Des entreprises parviennent à identifier des philées latentes accueillantes ou des processus porteurs pour elles sans se noyer dans la complexité. Des entreprises apprennent à profiter au moment opportun d'un renversement de sensibilité pour y accrocher le lancement d'un produit.

Mais il faut bien constater qu'à la fin des années 80 le micro-marketing dialoguant qui tirerait pleinement parti de la progression du processus de civilisation n'a pas encore été inventé et que la plupart des entreprises n'ont pas réussi à se mettre en symbiose avec leurs consommateurs. Les observatoires décrivent une lassitude de la consommation que le marketing cherche à compenser en augmentant la pression publicitaire ou en se lançant dans des guerres de prix. Bloquées dans les pays les plus modernes, les annonceurs cherchent de nouveaux développements dans les pays qui s'ouvrent à la compétition de la consommation et où des clientèles potentielles nombreuses sont encore faciles à conquérir par les pratiques du marketing de masse.

La plupart des états-majors dans tous les pays d'Occident ont perçu, au cours des années 80, que **les attentes à l'égard de l'entreprise** évoluaient. Elles avaient été principalement économiques et transactionnelles ; elles devenaient également relationnelles, sociétales, morales et écologiques. Mais la grande majorité des entreprises n'ont répondu à cette demande que par quelques transformations réelles et par beaucoup de communications opportunes.

Divorce entre la grande entreprise ancienne et la société des gens.

Plus tard, à la fin des années 80 et au cours des années 90, la mondialisation rapide de l'économie et l'explosion des réseaux de communication intensifient la concurrence entre les entreprises. Simultanément, une conjonction de facteurs réduit le poids des managers au profit des actionnaires. Une nouvelle version un peu caricaturale du système capitaliste s'installe qui entraîne une partie des entreprises dans une compétition centrée sur la valeur pour l'actionnaire. Ces entreprises sont évaluées et s'évaluent elles-mêmes à l'aune de l'évolution trimestrielle si non quotidienne de leurs cours de bourse ; eux-mêmes affectés par l'annonce et l'anticipation à court terme de leurs profits.

Quelques entreprises se sont lancées dans une exploration de la modernité et un apprentissage authentique des nouveaux savoir faire qu'elle appelle. Mais, la plupart, pressées par l'urgence et ne maîtrisant pas encore les savoir-faire qui leur auraient permis de tirer pleinement parti des potentiels des employés et des consommateurs modernes, ont cherché ailleurs, dans des directions mieux connues, les gains de productivité et de rentabilité à court terme indispensables. Elles ont parié sur des améliorations mécaniques et rationnelles de leur organisation ou de leur stratégie quitte à détériorer leur climat interne et leur insertion dans leur écosystème.

Elles ont conçu des schémas d'organisation plus performants, serré les boulons, exigé un travail plus rapide et plus efficace en s'appuyant éventuellement sur les technologies nouvelles. Ces rationalisations et ce durcissement général des pratiques managériales tenant peu compte des conditions humaines locales ont souvent accru le stress. Ils ont favorisé le développement d'emplois précaires. Permettant d'assurer la même production avec moins de personnels, ils ont induit des licenciements massifs. Ils ont transformé des flexibilités souhaitées par le personnel, notamment les femmes, en flexibilités imposées et contrôlées d'en haut. Faisant des progrès dans leur maîtrise de l'informatique, elles l'utilisent non plus pour accroître les libertés et les interdépendances parmi le personnel mais pour discipliner et accélérer. Elles introduisent de même dans la relation clients des systèmes informatiques et téléphoniques qui rigidifient et déshumanisent la relation et provoquent l'exaspération.

Au cours des années 90, les opérations chirurgicales se sont multipliées. Des entreprises ont recherché des effets de taille et rationalisé leur périmètre. Elles se sont amputées et en ont amputé d'autres. Dépeçages d'entités vivantes. Recombinaisons ne tenant pas compte des cultures propres des équipes fusionnées. Création d'énormes entreprises sans réalité socio-humaine sous-jacente. Négligence de l'histoire, des savoirs accumulés, des intelligences collectives.

Ces efforts ont porté leurs fruits : les profits des entreprises cotées ont été multipliés par quatre entre 1982 et 2000. Mais, non sans effets pervers. La compétition centrée sur la valeur pour l'actionnaire a enfermé une partie notable des grandes entreprises dans un univers financier quasiment clos, les coupant de la réalité sociale et humaine ambiante, parfois même de la réalité économique. La priorité au profit à court terme prend exactement à contre-pied le processus de modernisation qui porte l'accent sur l'épanouissement humain, la vitalité durable, la protection de l'environnement et le sens de la vie.

Ce divorce entre la grande entreprise et la société des gens a des conséquences redoutables. La coupure entre l'entreprise et son personnel se creuse. La détérioration du statut moral des grandes entreprises accroît la contestation à leur encontre. Et, finalement, leur aptitude à se gouverner et à survivre se détériore.

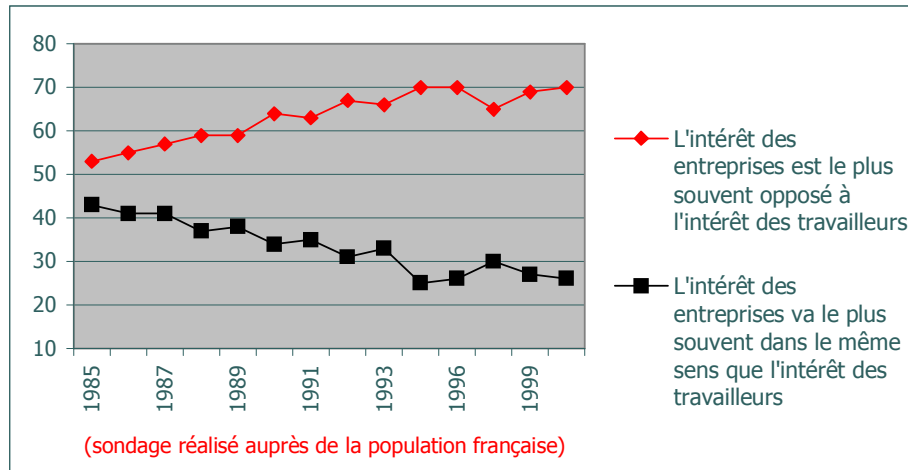
A la fin des années 90, tous les observatoires du changement dans les pays les plus modernes notent un renforcement des stress et des frustrations liés au travail et aux pratiques des grandes entreprises et administrations. Ceux qui se sentent contraints au-delà du raisonnable et à qui leur travail paraît dépourvu de sens sont de plus en plus nombreux. Et nous observons chez eux le développement, au-delà de la relativisation générale du travail, de conduites dangereuses pour l'entreprise : connivences pour se protéger mutuellement et travailler aussi peu que possible, résistance à tout changement d'organisation imposé d'en haut et perturbant les conditions personnelles de vie, fuite des meilleurs cerveaux (jeunes ou confirmés) hors de la grande entreprise et de l'administration, rêves de retraites anticipées « pour pouvoir s'inventer un travail intéressant ».

Dans plusieurs pays d'Europe, une majorité croissante de salariés pensent que leur intérêt propre et celui de leur entreprise divergent. Et ce sentiment gagne les cadres et les dirigeants. Nous voyons ainsi s'ébaucher une opposition dangereuse entre les actionnaires et les patrons d'un côté et l'entreprise vivante de l'autre.

L'image publique des grandes entreprises s'est dégradée au cours de la dernière décennie du siècle. Elle s'était améliorée à différentes époques au cours des décennies précédentes lorsque les grandes

entreprises bénéficiaient du discrédit des administrations et étaient associées à l'espoir d'un monde plus libre et plus humain. Mais elle s'est fortement détériorée ensuite, alors que l'affectivité publique entourant les petites entreprises restait très positive. Cette perte de statut moral a été observée dans tous les pays à la pointe de la modernité ; particulièrement nette aux États-Unis, elle est plus bénigne en Allemagne. Dans tous les pays occidentaux, plus de la moitié, parfois les trois quarts des citoyens pensent que les grandes entreprises ne servent pas les intérêts du public.

Les opinions publiques ont très bien senti la brouille des grandes organisations anciennes avec leur personnel. En France, par exemple, depuis 1985, la proportion ne cesse de s'accroître de ceux qui pensent que l'intérêt des entreprises est le plus souvent opposé à celui des travailleurs.



copyright Sociovision

Les griefs sont nombreux. La plupart des gens ne trouvent aucun sens à l'entreprise qui se consacre à des jeux financiers, qui s'ampute ou en ampute d'autres, qui met à pied une partie de ses collaborateurs, qui ne paraît pas se soucier de l'harmonie sociale en son sein, ni de la qualité de vie de ses collaborateurs. On reproche aux grandes entreprises de faire travailler les enfants des pays en voie de développement, de procéder à des expériences sur des animaux, de polluer, d'empoisonner notre alimentation, de licencier même lorsqu'elles engrangent des profits, de ne se préoccuper vraiment ni de l'harmonie ni du développement des collectivités qui les entourent, de mépriser les consommateurs et de laisser se dégrader la qualité des services qui leur sont fournis. Les tentatives des entreprises qui ont affiché des valeurs et une déontologie pour convaincre leur personnel et leur environnement qu'elles avaient du sens ont souvent été perçues comme des prétentions artificielles et des tentatives de manipulation. Des enquêtes ont montré que certaines d'entre elles avaient eu plus d'effets négatifs que positifs, sauf peut-être sur les actionnaires. La multiplication pendant la dernière décennie du siècle des cas où une collusion plus ou moins mafieuse entre de grandes entreprises et des dirigeants politiques est apparue publiquement n'a fait que creuser un divorce déjà bien engagé. Ceux qui contestent l'entreprise sont souvent jeunes. Ils savent faire vibrer la corde émotionnelle et catalyser des vagues de mécontentement. Parmi eux émergent éventuellement des leaders charismatiques. Leur savoir-utiliser les médias et les micro-communications en fait des ferments d'autant plus redoutables qu'ils surfent sur un courant de sympathie dans l'opinion qui oppose les petits aux puissants, le local au général, le social au financier.

La capacité de survie d'une partie des entreprises anciennes est en question. Coupées des gens qui changent et du tissu social qui se complexifie, ces entreprises ne développent pas un savoir-gouverner qui conviendrait à la situation. Elles voient se détériorer leur capacité à commander, à organiser d'en haut et à influencer le cours des choses. Elles s'épuisent à faire fonctionner des filières hiérarchiques qui se bloquent et à exercer leur autorité sur des gens qui veulent s'autodéterminer et participer ou à tenter de manipuler des hommes et des femmes qui n'en font qu'à leur tête. Leurs commandements intempestifs déclenchent des effets pervers ou, pour le moins, inattendus. Les consommateurs leur échappent ou coûtent de plus en plus cher à conquérir.

Si les dirigeants des grandes entreprises et l'establishment économique et financier restaient insensibles à ces malaises et à ces contestations ou s'ils ne parvenaient pas à inventer rapidement des réponses appropriées, les protestations pourraient s'aigrir et le divorce entre l'entreprise et une partie des gens ordinaires se radicaliser. Stress et contestations fleuriraient. Pendant que les grandes

entreprises sabreraient dans l'humain, la nouvelle socio-économie, nourrie d'initiatives individuelles et d'informalités, se développerait et rognerait leur domaine alors que la société des gens ordinaires rattraperait les grandes entreprises anciennes au tournant sous forme de dysfonctionnements internes et de crises sociétales de plus en plus graves. Il n'est pas exclu qu'un conflit de ce type se prolonge pendant des dizaines d'années.

L'exemple des siècles précédents mérite d'être médité. L'entreprise du XIX^{ème} siècle avait suscité le développement d'un prolétariat révolutionnaire. Base politique d'une contestation virulente de l'entreprise de marché, il avait nourri le développement de syndicats contestataires et de grèves violentes et dans quelques pays celui d'un contre modèle de dictature du prolétariat et d'entreprise administrée. Il fallut le syndicalisme, le fordisme et le triomphe de la course à la consommation pour réintégrer le prolétariat dans la société dominante. Il n'est pas exclu que l'histoire se répète selon d'autres cheminements.

Changer de lunettes.

D'après nos observations les postures mentales et les images du monde de nombreux cadres dirigeants sont relativement bloquées. Elles sont marquées par leur éducation et leur parcours professionnel antérieur. Il faudrait qu'une suffisante proportion d'entre eux changent de lunettes pour que de grandes entreprises anciennes entrent dans un processus de découverte et d'apprentissage des savoir faire qui leur manquent et leur permettraient de gouverner de façon avisée dans la socio-économie moderne⁸.

Quelques paradigmes anciens et nouveaux	
ANCIENS	NOUVEAUX
Se sentir puissant, souverain, au centre du monde, imposer sa volonté	Se sentir un élément d'un écosystème dont on peut (peut-être) influencer le devenir, être à l'affût des fenêtres d'opportunité, accompagner le vivant
C'est aux gouvernants de gouverner	C'est aux gouvernants de faire en sorte que l'entreprise s'autogouverne bien
Voir le monde en mécanicien, en technicien, en expert, en juriste	Voir le monde avec les yeux d'un jardinier ou d'un thérapeute comme un système avec lequel interférer
Etudier, savoir, décider, planifier	Etre non seulement à l'écoute mais à l'affût des ajustements, des synergies, des dialogues. Tâtonner
L'action efficace est celle qui est décidée par le dirigeant qui sait où il veut aller	L'action efficace est celle qui est inspirée par une connaissance intime des processus vivants qui soutiennent le cours des choses
Montrer aux autres que ce qu'ils font a du sens	Donner l'occasion aux autres de découvrir le sens de ce qu'ils font
Chercher des recettes générales ayant fait leurs preuves	Savoir qu'on est toujours dans un cas particulier qui appelle un diagnostic ad hoc
Champ stratégique étroit, limité à l'industriel, l'économique et le financier	Champ stratégique élargi, incluant le social, le sociétal et l'écologique
Etc.	Etc.

d. Les acteurs de la nouvelle socio-économie.

Nous avons pu observer en France et à New York des animateurs et des personnels de neo-entreprises, de start-ups, d'associations, de réseaux qui s'étaient lancés au cours des années 90. Nous avons pu les observer suffisamment tôt après leur lancement pour qu'ils ne soient pas encore trop déformés par les contraintes de l'environnement institutionnel politique, économique et financier dans lequel ils devaient opérer. Leurs façons d'être et de se gouverner ont un certain nombre de caractères communs qui attirent notre attention sur les formes de vie entrepreneuriales qui se développent spontanément à la fin du X^{ème} siècle dans des sociétés à la pointe de la modernité. De grandes entreprises anciennes soucieuses de biomimétisme pourraient y trouver une inspiration.

Ceux qui sont à l'origine de chacune de ces aventures ont un esprit entrepreneurial manifeste.

⁸ Arie de Geus, *The Living Company. Habits for survival in a turbulent business environment*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Mais, à la différence de l'image classique de l'entrepreneur, ils se sont investis non pas pour faire de l'argent mais pour se faire une vie qui leur convienne vraiment, pour trouver une activité qui leur apporte du sens et pour mettre en œuvre leur vitalité ; et tant mieux si l'argent vient en plus.

Beaucoup ont démarré sur une innovation radicale qui, après coup, semble avoir comblé un vide.

Ils ont trouvé une activité pleine de sens pour eux et qui, du coup, en a pour les gens qui leur ressemblent, collaborateurs ou clients. Ils utilisent ainsi l'énergie latente des uns et des autres qui deviennent des sortes de militants de la cause. Dans leur milieu, le « sens ajouté » est un producteur primordial de valeur ajoutée.

Dans ces organismes, les hiérarchies ne sont pas claires. Des initiatives se prennent et des leaderships s'improvisent à tous les niveaux. Mais un ou quelques leaders plus ou moins charismatiques (et peu hiérarchiques) exercent une forte influence sur l'ensemble et tendent à l'incarner.

Les animateurs sont beaucoup plus qu'à l'écoute des collaborateurs et des clients au sein d'une organisation bottom up. En les interviewant, on s'aperçoit qu'ils ne se sentent pas comme les maîtres du jeu se penchant pour écouter. Mais plutôt comme des acteurs parmi d'autres dans un système complexe dont ils tentent de tirer le meilleur parti. Ils sont dans une posture de dialogue et d'interajustement. Il leur est d'autant plus facile de sentir les autres, personnels et clients, que très souvent ceux-ci leur ressemblent et partagent leur modernité. Ils sont à l'affût du vivant qui se trame dont ils pourraient s'inspirer ou sur lequel ils pourraient s'appuyer. Ils utilisent spontanément les ressources des technologies de la micro-communication dans cet esprit d'ajustement créatif plutôt que pour contrôler et réduire des libertés.

Ce sont des organismes qui semblent bien adaptés à un monde en changement. La diversité de ceux qui composent leurs équipes est le plus souvent frappante. Elle les prépare bien à réagir à une très grande variété d'événements et à en tirer un bon parti. Mais les membres de l'équipe ont, malgré leurs différences, le sentiment de constituer une unité. Cette combinaison d'unité et de diversité accroît leurs chances de performance dans un environnement en mutation.

L'intelligence collective de ces organismes est souvent très développée. Les visions de l'avenir à long terme sont partagées par l'ensemble des personnels. C'est plus ou moins l'ensemble de l'équipe qui est à l'affût des soubresauts de l'environnement et qui cherche l'ajustement. Une compréhension collective des ajustements et désajustements en cours est favorisée. Au point que l'observateur a parfois l'impression qu'un système d'ajustement stratégique de l'organisme à son environnement fonctionne spontanément.

Les autres acteurs opérant sur le même marché ou dans le même univers ne sont pas systématiquement perçus comme des ennemis, pas même comme des concurrents, mais plutôt comme des partenaires.

Sommes-nous engagés dans une nouvelle étape de l'évolution de l'Homme en société ?

L'espèce humaine hésite entre des formes d'organisation libérales ou autoritaires. Nos ancêtres chasseurs cueilleurs se sont organisés pendant 100.000 ans en petits groupes relativement égalitaires. Peu de différences de pouvoir et de statut entre leurs membres. Le leadership circule selon les circonstances sans que la détention d'une autorité soit consacrée de façon formelle. Puis, il y a dix ou douze mille ans, les bandes sont devenues plus nombreuses et, développant l'agriculture et l'élevage, se sont sédentarisées. L'autorité s'est renforcée et stabilisée. Des monarques se sont institués. L'humanité a inventé l'Etat à plusieurs reprises. Il n'y a pas si longtemps, cinq ou six millénaires pour les expériences les plus anciennes. Norbert Elias a montré comment le processus de civilisation pluriséculaire de l'Occident a donné naissance, après la fin du Moyen-âge, à l'Etat souverain détenteur du monopole de la violence sur son territoire. A l'initiative de l'Occident, le monde s'est divisé en nations, chacune d'entre elles étant gouvernée par un Etat. Au XXème siècle, bon nombre d'Etats ont cherché à tout commander.

Cependant, une autre dynamique s'était installée dont nous avons examiné la phase la plus récente. Depuis la Renaissance et la Réforme, depuis surtout le Siècle des Lumières et les révolutions américaine et française, les Occidentaux s'étaient mis en quête d'émancipation et de bonheur personnel. Ils avaient entrepris de se libérer des autorités et des tabous. Progressivement, une certaine dose de démocratie s'était introduite dans nos régimes politiques et dans notre vie sociale. Je

dis bien une certaine dose car les gouvernements élus démocratiquement et les patrons continuaient à gouverner de façon autoritaire.

Aujourd'hui, il n'en va plus tout à fait de même. Face à des gens ordinaires et à un tissu social devenus plus autonomes et réactifs, l'autorité perd de son efficacité. Peut-être sommes nous en train de faire un pas décisif en direction d'une démocratie approfondie post étatique et post nationale. La société qui s'annonce ainsi serait hétérarchique, en grande partie auto-organisée et autorégulée et la marge d'initiative des personnes y serait très élargie. Les Etats souverains céderaient la place à des pouvoirs publics de divers échelons en partenariat entre eux et avec une multitude d'organismes non étatiques. L'extrême rapidité des progrès des techniques de micro-communication rend concevable l'installation d'une autorégulation locale et planétaire efficace⁹.

Il s'agit là d'une opportunité de progrès humain dont nous pouvons chercher à faciliter l'accouchement. Mais il est bien évident que rien n'est joué. La société hypercomplexe et vivante qui est déjà la nôtre est, comme tout vivant, le siège de processus pathologiques. Les processus thérapeutiques, régulateurs ou immunitaires qu'elle développe spontanément sont d'autant moins suffisants que beaucoup de gouvernements et d'entreprises anciennes et encore puissantes ne jouent pas le jeu de la société vivante. Ils affichent des postures partisans, hiérarchiques ou prédatrices plutôt que thérapeutiques ou accumulent des maladresses qui nourrissent des effets pervers. Au lieu de participer au concert de la régulation, ils jettent de l'huile sur le feu et accentuent les turbulences. Au delà d'un hypothétique seuil de turbulences, c'est l'ensemble du processus anthroposociologique qui pourrait bifurquer dans des directions désastreuses.

Alain de Vulpian, juillet 2005.

Version française d'un papier préparé à l'intention du Global Forum de la Society for Organisational Learning, Vienne, 13-16 septembre 2005.

⁹ Thomas Malone, *The Future of Work. How the new Order of Business will shape your Organization, your Management Style and your Life.*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.