

→ Vigilants  
→ Bascule 18.doc

# **Vers un autre capitalisme qui fasse alliance avec la vie**

Par Alain de Vulpian

## **Trois crises se superposent.**

Ce rapport ébauche une analyse systémique et bio-socioculturelle de la crise globale dans laquelle est plongée la planète. Il voudrait contribuer à éclairer la réflexion de SOL France, du Club des Vigilants et de divers réseaux amis sur les opportunités d'influencer le cours des choses.

Cette analyse s'efforce de situer la crise économique actuelle dans son contexte sociétal, civilisationnel et écologique. Elle cherche à éclairer sa situation au sein des enchaînements d'enchaînements dont elle émane et qu'elle alimente. On verra que cet éclairage fait apparaître des leviers pour agir et renforce ainsi nos chances d'apprendre à tirer parti de cette crise pour avancer vers une société planétaire plus humaine et harmonieuse.

Aujourd'hui encore, l'erreur de la plupart des économistes et de l'establishment est de penser l'économie comme un univers clos, indépendant de la société vivante et de ses transformations. Pour tenter de mieux comprendre ce qui nous arrive et accroître nos chances de découvrir les voies de la santé, nous suggérons de regarder la réalité autrement. Arrêtons de centrer notre attention sur un homo-economicus étroitement rationnel et sur une économie considérée comme une mécanique rationnelle et un domaine en soi, imperméable à ce qui l'environne. Elargissons la perspective, intégrons non seulement les gens concrets (avec leur psychologie réelle) mais aussi la société vivante, influençant les gens, la politique et l'économie et influencée par eux. La société, qu'un lent processus de civilisation transforme en profondeur. Soyons prêts à accueillir l'idée que les gens, le tissu social, les progrès techniques, les entreprises, les banques et les pouvoirs publics font système et que ces systèmes complexes se bloquent, s'emballent, sont animés par des tendances lourdes qui sont éventuellement sujettes à des bifurcations. Ne négligeons pas de regarder en arrière pour tenter de saisir les enchaînements essentiels qui nous ont conduits où nous sommes.

La planète est entraînée dans une crise financière et économique extrêmement grave dont nous ne sortirons qu'en facilitant l'émergence d'un autre capitalisme faisant alliance avec la vie. L'éclatement de la bulle immobilière puis financière aux Etats Unis a très rapidement contaminé l'économie mondiale. Les banques se sont trouvées en difficulté. Dès la faillite de Lehman Brothers, des salariés (qu'ils soient chinois, européens ou américains) ont prudemment freiné leurs achats. Les entreprises ont vu leur chiffre d'affaire baisser et les ouvertures de crédits se raréfier. Les licenciements ont commencé. Nous ignorons jusqu'où vont plonger nos économies et combien de temps va se prolonger la dépression. La précédente « Grande crise », celle de 1929, était elle aussi d'origine américaine. Elle a duré plus de dix

ans et a débouché sur la seconde guerre mondiale et ses dizaines de millions de morts. Notre crise pourrait nous préparer des scénarios tout aussi catastrophiques.

En fait, trois crises se superposent et risquent de s'exacerber mutuellement. La crise financière et économique se déroule sur la toile de fond d'une crise de société et d'une crise de la planète Terre.

**Crise de société.** Le laisser-faire (qui inspire l'action de nos gouvernants depuis la fin des années 70) a engendré deux évolutions qui, s'appuyant sur les progrès explosifs des techniques et systèmes de communication interpersonnelle, ont fini, au cours des années 1990 et 2000, par devenir radicalement contradictoires. Celle de la société des gens et celle de la finance.

La société des gens, sous l'influence des actions et des interactions de personnes de plus en plus sécurisées et autonomes, s'est librement auto-organisée sous la forme d'enchevêtrements de réseaux et de socio-systèmes qui s'autorégulent. Ils forment (aux pathologies près) un tissu social hédoniste qui parvient à fournir à la plupart des personnes les gratifications qu'elles attendent : petits bonheurs, affections, épanouissement, paix, sens...

Face à elle, le modèle particulier de capitalisme qui s'est auto-organisé et a influencé les pratiques politiques et économiques de la plupart des nations au cours des trois dernières décennies est hyper-financier et centré sur la maximisation du profit à très court terme. Il installe une primauté de la rentabilité immédiate sur l'anticipation et de la finance sur l'industriel, le métier et le marché. Depuis les années 1990, la finance, au lieu de rester au service de l'économie réelle s'est, comme un parasite, développée à ses dépens et a perturbé la société. Sous son influence, des entreprises, de plus en plus nombreuses, se sont centrées sur le court terme, la maximisation de profits exagérés, le serrage systématique des boulons, l'exploitation jusqu'à la corde des personnels, des consommateurs et de la planète. Les profiteurs de la finance sont devenus de plus en plus riches alors que les classes moyennes et populaires s'appauvrirent. Les acteurs de ce système, plus ou moins obnubilés par la course au profit, se sont coupés de la société en profonde mutation et, désadaptés, ont suscité des turbulences et un rejet croissant qui devient violent.

Alors que la tension entre les deux univers s'exacerbait, la finance, perdant le contrôle de son développement, a explosé et entraîné dans sa chute l'ensemble de l'économie mondiale.

**Crise de la planète Terre.** La planète, la vie sur la Terre, la vie de l'espèce humaine, en bref, la biosphère est mise en danger par le succès du modèle de développement industriel inventé par l'Occident et progressivement adopté par la plupart des populations de la Terre. Son succès même le condamne.

Le défi scientifique, industriel et politique d'inventer et d'implanter un autre modèle de développement et d'autres modes de vie qui soient durables est gigantesque. Des crises liées à la combinaison de l'expansion démographique, de l'épuisement des ressources, du dérèglement climatique, de la pollution, de la destruction d'écosystèmes ne manqueront pas de se produire. Elles déclencheront des conflits que la dangerosité des armements dont nous disposons peut transformer en catastrophes fatales. Le pilotage de l'évolution vers de nouveaux modèles de développement, la prévention et la gestion de ces crises exigent que l'humanité progresse rapidement en direction d'une gouvernance planétaire avisée.

La crise financière et économique de 2009 est une occasion de travaux pratiques de gouvernance planétaire.

## **Sommaire.**

**Introduction.** Trois crises se superposent.

### **1/ Les capitalismes du XX<sup>e</sup> siècle.**

Le capitalisme des premières décennies du siècle se termine en crise.

La société hiérarchique de consommation de masse et l'Etat providence apportent un équilibre.

Les transformations des personnes annoncent un basculement vers un avenir différent.

### **2/ Laisser faire les gens et la société.**

Ce qui fait courir les gens.

Une société hédoniste s'auto-organise.

Une société fraternelle s'autorégule ... mais insuffisamment.

### **3/ laisser faire l'économie.**

Une nouvelle socio-économie émerge.

Un capitalisme hyperfinancier et court-termiste s'installe.

Le capitalisme financier et court-termiste a contaminé de nombreuses entreprises anciennes.

### **4/ Divorce entre la société des gens et le capitalisme tel que nous le pratiquons.**

Malaise de l'entreprise et dans l'entreprise.

Rejet des grandes entreprises, des dirigeants de l'économie et des profiteurs de la finance.

### **5/ La crise de la planète.**

La planète en voie d'unification.

La planète et l'espèce en danger.

Vers une gouvernance planétaire ?

### **6/ De la crise à la transformation.**

L'émergence d'un nouveau système de pilotage de la socio-économie planétaire.

Les entreprises peuvent conduire la transformation.

L'intervention de la société civile.

## **1/ Les capitalismes du XX° siècle.**

Jetons d'abord un regard en arrière. Depuis le début du XX° siècle, des enchaînements d'enchaînements ont transformé nos sociétés et nos économies.

### **Le capitalisme des premières décennies du siècle se termine en crise.**

Très schématiquement, les entreprises capitalistes occidentales organisaient leur rapide développement en s'appuyant sur les progrès techniques et managériaux, sur l'expansion et l'exploitation de la classe ouvrière, sur l'exploitation de la biosphère et des colonies.

Le processus de civilisation coupait les Européens et les Américains de leurs racines rurales et paroissiales et, s'appuyant sur l'alphabétisation, en faisait des individus rationalisés. Il nourrissait les deux grandes idéologies du siècle précédent : nationalisme et socialisme. L'idée se répandait que l'intelligence devait gouverner le monde et que les gens qui savaient devaient prendre les commandes. La publicité et la propagande, les idéologies et les moyens de communication de masse s'inventaient en apprenant à manipuler ces individus facilement influençables et contribuaient à les agglomérer en masses.

Cette société devenait fondamentalement allergique à elle-même. Les classes dominantes nourrissaient des rêveries de bonheur alors que le capitalisme étendait et exploitait une classe ouvrière maintenue dans une douloureuse situation d'insécurité qui, dans ces conditions, ne pouvait que devenir révolutionnaire.

Ce déséquilibre fondamental fait basculer le monde industrialisé vers trois scénarios alternatifs.

Deux s'avèreront sans issue :

- le communisme soviétique, à la recherche de la société sans classes,
- le fascisme et le national-socialisme, qui retrouvent la cohésion dans la nation.

Le troisième scénario met du temps à émerger dans la douleur mais s'avèrera bien équilibré et viable, sinon longuement durable. La Grande Crise entame un processus dont va émerger, aux Etats-Unis avec le New Deal de F.D.Roosevelt et en Suède avec la social-démocratie, un nouveau capitalisme de la consommation de masse, du marché, de l'Etat Providence et de la démocratie parlementaire.

Au prix d'effroyables convulsions et de dizaines de millions de morts, l'Histoire a évité que survivent les scénarios les plus catastrophiques en préférant l'Etat Providence et le marché à l'Etat totalitaire. Rien n'indique que cette fin provisoirement heureuse était écrite.

### **La société hiérarchique de consommation de masse et l'Etat providence apportent un équilibre.**

Dés les lendemains de la guerre, une relation synergique s'installe entre les individus, les entreprises et les Etats.

Les individus rêvent du grand bonheur, grand amour, grand succès, grande émancipation, grand soir. Ils cherchent à réduire les douleurs, les interdits et les dépendances. Enfants du bourgeois gentilhomme, ils veulent échapper à leur condition et font la course pour atteindre un barreau un peu plus élevé de l'échelle sociale de l'aisance et de la modernité. Ceux qui vivent dans l'incertitude du lendemain ont un formidable besoin de sécurité. Tous ont des personnalités ainsi constituées qu'ils sont assez aisément manipulables par la propagande, le marketing et la publicité.

Les libres entreprises productivistes, en concurrence sur le marché, s'organisent « scientifiquement », hiérarchiquement, bureaucratiquement. Elles maîtrisent la production, le marketing et la communication de masse. Elles grandissent et alimentent une constante amélioration de la productivité et du niveau de vie. Elles offrent aux consommateurs des produits désirables et clairement hiérarchisés qui deviennent aisément les objets de la course à la consommation.

Les Etats, détenteurs de l'intérêt général national, assurent la sécurité : plein emploi et assistance en cas de besoin. Ils organisent aussi une pratique assez vivante de la démocratie.

L'impression de sécurité et les joies de la course à la consommation réintègrent progressivement le prolétariat dans la nation. Les idéologies guerrières (socialisme, nationalisme) s'étiolent.

Ces éléments se sont rencontrés et ajustés les uns aux autres. Leur réunion a débouché sur ce que nous avons appelé en France les Trente Glorieuses, c'est-à-dire sur un spectaculaire progrès économique allié à une toute aussi spectaculaire homogénéisation sociale pacificatrice. Tout au long de cette période, les entreprises productivistes se développent en trouvant une réelle synergie avec la population des travailleurs consommateurs citoyens. L'économie, en synergie avec la société, alimentait un certain progrès de l'Homme.

Puis, vers le milieu des années 1970, le système s'est délité.

## **Les transformations des personnes annoncent un basculement vers un avenir différent.**

Années 1970 : des craquements se font entendre. Des pays en voie de développement provoquent une augmentation spectaculaire du prix du pétrole et commencent à faire sentir à l'Occident qu'il n'est pas tout puissant. Des sages se préoccupent de la détérioration de l'écosystème terrestre et tirent la sonnette d'alarme. Mais le craquement le plus décisif est sans doute celui qui provient d'une profonde et intime transformation de la personne<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un grand nombre de recherches de terrain portant sur l'ethnologie de la modernité et l'observation du changement socio-culturel se sont accumulées depuis les années 30. Voir notamment les livres de Norbert Elias, David Riesmann, Abraham Maslow, Robert Bellah, Daniel Yankelowich, Michael Adams, Alain de Vulpian, Gérard Demuth et les observations accumulées par tous les systèmes d'observation et d'analyse du changement socioculturel destinés à aider des entreprises et des gouvernants à tirer parti des changements qui s'amorcent. Ces recherches ont en commun d'embrasser dans un ensemble personnalités et société : personnalités et société se co-produisent mutuellement.

Au début des années 70, tous les observateurs du changement socioculturel en Europe et en Amérique du Nord notent que les gens se transforment profondément et massivement : ils deviennent plus personnels, plus autonomes. Ces observations sont alors d'autant plus crédibles que les manifestations paroxystiques de la jeunesse contestataire de 1968 ont frappé les esprits.

Gardons-les en mémoire car elles continuent, dans une assez large mesure, à caractériser certaines des directions d'évolution des gens au cours des années 2000.

La transformation avait commencé beaucoup plus tôt mais à bas bruit. De façon visible, dès les années 50, des Suédois, des Français, des Américains, encore peu nombreux mais qui allaient se multiplier, entraient dans un apprentissage d'eux-mêmes qui allait progressivement transformer des individus en personnes à part entière, relativement autonomes et rétives. Ils prenaient un contact intense avec leurs sensations et leurs émotions qui, jusque là, avaient été réprimées et sentaient mieux les liaisons entre les unes et les autres. Les observateurs parlaient d'un courant « polysensualisme ». Cette ouverture aux sensations et aux émotions s'accompagnait d'une résurgence de l'empathie : les gens ordinaires voyaient se réveiller leur capacité de ressentir et de se représenter les émotions et les intentions des autres. Ils entraient dans un apprentissage de soi, des autres, de leurs interactions et de la vie qui allait continuer à s'approfondir pendant des décennies. Mieux connectés à leur propre fonctionnement mental, plus ouverts à l'interprétation du fonctionnement mental des autres, ils devenaient plus aptes à s'ajuster à eux, plus rétifs aux conditionnements et résistants aux manipulations. Ils se libéraient progressivement du tropisme hiérarchique et commençaient l'apprentissage, chacun à sa façon, de la conduite avisée de sa vie personnelle dans une société devenant hypercomplexe.

Un peu plus tard, dès les années 70, la capacité de raisonner se creusait. Ce n'était plus seulement une raison abstraite et limitée se concentrant sur la pensée, les idées claires, la logique mais une raison imbibée de sensations, d'émotions, d'intuitions, de pulsions. Les sensations, les émotions, les intuitions entraient en dialogue avec la raison qui, ainsi, s'élargissait et se perfectionnait. Les personnes apprenaient d'autant mieux à se conduire d'une façon relativement avisée, à gagner en autonomie, à se libérer des contraintes sociales et des autorités.

Au cours des années 70, les Américains et les Européens, à la pointe du changement, quittent la société sur la pointe des pieds, rejettent ses modes, cherchent à vivre à leur façon, suivent l'exemple de leurs enfants étudiants de mai 68. On pressent qu'un nouveau tissu social pourrait être en train de s'ébaucher.

Ces transformations des personnes devenant conscientes alimentaient, dans la vie quotidienne et dans le dialogue social et politique, des demandes d'autonomie (« *laisser-nous faire !* », « *c'est à moi de décider* », « *si je veux* ») et poussaient en avant les valeurs de liberté et de laisser-faire. Les nouveaux vents dominants allaient à l'encontre de l'extension des pratiques de l'Etat tutélaire et dirigiste et poussaient à l'allègement des contraintes et des conventions. En 1974, la Cofremca annonçait (aux souscripteurs de son Observatoire des changements socioculturels) que l'Etat Providence avait sans doute touché les limites de son expansion en Europe et que le cours des choses allait vraisemblablement s'orienter vers plus de libertés et de déréglementations.

A la charnière des années 70 et 80, Margaret Thatcher et Ronald Reagan, champions du laisser-faire, s'installaient aux commandes au Royaume Uni et aux Etats-Unis.

Sans attendre, dès le début des années 70, les dirigeants de quelques entreprises pionnières avaient eu l'intuition d'un changement radical de leur environnement et avaient cherché à inventer les réponses à un futur différent en train d'émerger.

Par exemple, Per Gyllenhammar (Président de Volvo), tirant parti de la capacité d'autonomie et d'auto-organisation des ouvriers suédois, a remplacé le travail à la chaîne par des ateliers autonomes.

André Besnard (Président de RD Shell) a développé, avec Pierre Wack, le « strategic planning » par scénarios. Les scénarios de Pierre Wack étaient profondément originaux. Ils ne résultaient pas d'une analyse rationnelle des catégories d'avenir possibles mais d'une compréhension de la logique du vivant ; c'est-à-dire des différents enchaînements d'enchaînements qui pourraient résulter des dynamiques actuellement à l'œuvre. Ces scénarios ont permis à Shell de mieux répondre que ses concurrents à la crise pétrolière et l'ont aidée à pressentir qu'elle allait devoir se comporter comme un organisme vivant dans un nouveau tissu social organique qui semblait pouvoir émerger.

François Dalle (Président de L'Oréal) a attiré l'attention de ses collègues sur le développement spontané de « hiérarchies parallèles » au sein de l'entreprise (on dirait aujourd'hui des réseaux) et sur les opportunités d'en tirer partie. Il a aussi, comme Bernard Hanon (alors Directeur de l'automobile chez Renault), axé l'innovation-produit sur la recherche systématique des germes du futur.

Bon nombre d'autres entreprises leur ont emboîté le pas au cours des années 80. Elles se voulaient des entreprises durables au sein d'une société en mouvement. Elles amorçaient un nouveau type de synergie entre l'économie et la société qui sera tué dans l'œuf par la financiarisation de l'économie.

## **2/ Laisser-faire les gens et la société.**

Sous l'influence de l'idéologie démocratique renforcée par celle du laisser-faire que théorisent quelques économistes, les Pouvoirs Publics se sont abstenus de réglementer et de commander les gens et la société. Le libre développement du processus de civilisation dans des directions humanistes et de croissance personnelle qu'il avait prises depuis le milieu du XXème siècle en a été facilité. La résistance de la société institutionnelle aux changements spontanés des gens et du tissu social a été moins forte qu'elle aurait pu l'être. Les Européens et les Américains ont grandi ; ils sont devenus plus personnels, plus soucieux d'accroître leurs marges de liberté et finalement plus autonomes et plus capables de conduire leur vie à leur façon.

La société est devenue plus ouverte, plus spontanée, plus auto organisée et auto régulée. Les appartenances fortes et, parmi elles, les structures héritées de la lutte des classes ont déperissé. Internet a été laissé libre de s'organiser. Les réseaux et les associations ont fleuri librement, sont devenus des ONG, les sociétés civiles ont pris du poids, une société civile planétaire a commencé à émerger.

Explorons les grandes lignes de ce libre processus.

## **Ce qui fait courir les gens.**

Des millions puis des centaines de millions de gens autonomes sont entrés dans un parcours d'apprentissage d'eux-mêmes, des autres et de la société. Ils découvrent progressivement que des conduites plus avisées de leur vie personnelle peuvent remplacer des conduites anciennes. Ils n'abandonnent pas leur centration sur le « moi » mais découvrent que, pour leur bonheur, le « nous » est tout aussi important. En décidant par eux-mêmes quoi faire et qui voir, ils font émerger un nouveau tissu social.

A la recherche de conduites avisées, ils font des découvertes. Certaines d'entre elles, qui sont partagées par la plupart, vont orienter la construction et le fonctionnement de ce nouveau tissu social :

- ° Ils prennent conscience que la recherche du grand bonheur (grand amour, grande réussite, lendemains qui chantent, ...) est illusoire et qu'ils ont couru après des leurres qui ne leur ont pas apporté une sensation durable de bonheur. C'est l'accumulation quotidienne des petits bonheurs, des joies et des bien-être qui leur apporte une sensation durable de bonheur.

- ° Ceux qui y ont goûté, prennent conscience que l'affection et l'entretien des affections et des amours est un des grands, souvent le plus grand, des apporteurs de bonheur. Il peut aider à résister à bien des malheurs, à les compenser. Nos contemporains cherchent et sélectionnent les contacts en vue de se relier.

- ° Ils prennent conscience que le stress, les heurts, les tensions, les blocages peuvent être douloureux et qu'il est important pour eux d'entretenir une certaine paix; à la fois paix de l'esprit et paix sociale. Ils aiment se trouver dans des ensembles humains qui fonctionnent au doigt et à l'œil, qui baignent dans l'huile, sont pleins de vitalité, s'épanouissent et épanouissent leurs participants.

- ° Bon nombre d'entre eux découvrent qu'ils sont plus à leur aise et plus heureux quand ce qu'ils font leur paraît avoir du sens. A du sens ce qui leur paraît, réflexion faite, servir dans la durée ce qui leur tient à cœur ou ce qui développe en eux des émotions spirituelles. Ils ont tendance à abandonner des conduites qui leur semblent dépourvues de sens, notamment la course à la consommation.

## **Une société hédoniste s'auto-organise.**

Ces découvertes motivent les conduites d'ajustement de beaucoup de gens. Elles orientent ainsi cette société vers ce qui fait du bien aux personnes : petits bonheurs, affections, paix de l'esprit et harmonie, sens.

Chaque personne est une force extrêmement faible mais des millions de forces faibles qui s'orientent dans les mêmes directions ont un énorme pouvoir de destruction et de construction. Déconstruction des structures, des relations et des habitudes pesantes. Construction de structures, de relations et d'habitudes hédonistes.

**Destruction.** Dès les années 70, des gens avaient commencé à quitter sur la pointe des pieds la société institutionnelle, ses règles, ses tabous, ses enfermements, ses hiérarchies. Ils vont rapidement se multiplier dès les années 80. Cette désertion prive de leur vitalité un grand nombre d'entités sociales, la nation, les églises, les partis politiques, des associations

institutionnalisées et bien d'autres. Au sein des organisations, la force du tropisme hiérarchique décroît rapidement : l'usage de l'autorité et l'encadrement peuvent être sans effet ou avoir des effets pervers, provoquer des turbulences. Le mimétisme hiérarchique s'efface devant le mimétisme de plain-pied : on imite plus volontiers ses copains ou les gens pour qui on a de la sympathie que les gens d'en haut.

**Construction.** Ces gens ne partent pas sur la pointe des pieds vers la solitude. Ils s'évitent, se connectent, se déconnectent et se reconnectent à des personnes et à des ensembles qu'ils choisissent de façon autonome et qui les choisissent. Cependant, l'autonomie de chacun est limitée par le besoin qu'il a d'entretenir ses affections, ses insertions et la paix. Chacun est prêts à certains sacrifices, renoncements pour conserver une relation précieuse mais seulement jusqu'à un certain point. Chacun hésite à s'engager pour la vie et veut conserver une certaine liberté de rompre le contact s'il devient insupportable ou moins gratifiant. Les interajustements qui fonctionnent à la satisfaction mutuelle ont tendance à se stabiliser et produisent des émergences adaptatives. Mais la société reste tolérante et permissive et les connexions restent le plus souvent relativement faibles et floues.

Les gens forment des réseaux et des collectifs qui s'auto-organisent. En leur sein, les gens relativement autonomes s'inter-influencent formant ainsi des sociosystèmes qui s'autorégulent. Des interactions et imbrications entre micro-socio-systèmes émergent des systèmes plus larges. De proche en proche se construit ainsi un tissu social fractal d'une extrême complexité.

Ces gens et ces réseaux ont un très grand besoin de connexions interpersonnelles souples, rapides, immédiates. Ils ont appelé, dès le milieu des années 80, l'infléchissement des progrès des technologies de l'information et de la communication vers les télécommunications interpersonnelles (micro-ordinateurs connectés, téléphones mobiles, Internet, etc.). Au cours des années 2000, le développement explosif de ces technologies nourrit l'ensemble de ces processus d'où la société des gens ordinaires tire une nouvelle puissance. Le cours des choses dépend de moins en moins des organisations formelles et de plus en plus des socio-systèmes et des réseaux.

De nouveaux organismes émergent de cette société vivante : nouvelles familles, nouveaux acteurs de la socio-économie, nouvelles associations, ONG, etc. Tous tâtonnent pour trouver les formes d'organisation, d'auto-gouvernance et de pilotage qui leur conviennent.

### **Une société fraternelle s'autorégule ... mais insuffisamment.**

Cette société vivante, telle que nous l'observons au cours des années 1990 et 2000 en Europe et en Amérique du nord, a la remarquable propriété d'assez bien réguler ses prises d'orientation et ses équilibres. Dans la vie quotidienne, de très nombreux processus spontanés d'auto-organisation débouchent sur les petits bonheurs, les améliorations de bien-être, les ajustements, les harmonies, les expériences de sens attendus. C'est une société dont les mécanismes internes tendent à freiner les penchants voraces, guerriers, agressifs et prédateurs de l'espèce humaine. Et, lorsque des pathologies se développent, lorsque des processus pervers induisent des tensions, des rejets, des coupures, des douleurs récurrentes qui sont souvent des germes d'agressions et de conflits, des gens, leurs réseaux et leurs associations perçoivent le danger ou la souffrance et prennent des initiatives correctrices (p.ex alcooliques anonymes, aide aux jeunes en difficultés, aux femmes battues, planning familial, fondations charitables, think tanks d'intérêt général, etc.). C'est un véritable système immunitaire et

réparateur qui s'auto-organise ainsi. La société providence ou fraternelle dont nous avons besoin pour affronter les conflits du XXIème siècle s'esquisse. Mais ces contre-mesures ne sont pas nécessairement décisives ni suffisantes : certaines pathologies ne sont pas traitées, la société auto-organisée est en manque d'interventions thérapeutiques avisées qui pourraient assurer une régulation de niveau supérieur, une sorte de gouvernance (ou d'auto-gouvernance) sachant voir venir de loin et détourner précocement les processus pathologiques.

### **3/ laisser faire l'économie.**

Propulsée par Ronald Reagan aux Etats Unis (1981-1989) et par Margaret Thatcher en Grande Bretagne (1979-1990), la théorie du laisser-faire à plus ou moins imprégné le développement de l'économie et les politiques économiques de tous les pays d'Occident au cours des trois dernières décennies. Elle est inspirée par la conviction que le marché, s'il est laissé totalement libre, résout tous les problèmes dans l'intérêt général.

Cette évolution a d'abord bien répondu aux aspirations de liberté et d'expression personnelle qui se répandaient parmi les Européens et les Américains. Des réglementations encadrant l'activité des entreprises ont été supprimées ou allégées améliorant ainsi leur flexibilité et leur réactivité. La pression exercée par les actionnaires et les spéculateurs pour qu'elles atteignent une très forte rentabilité à court terme a conduit beaucoup d'entreprises à faire la chasse aux gaspillages, à s'organiser de façon plus rationnelle et à ainsi améliorer leur compétitivité. Des administrations ont été transformées en entreprises vivantes, réactives et innovantes.

La révolution libérale a spectaculairement dopé le développement économique de pays émergents. Elle a, chez eux, stimulé la croissance d'une immense classe moyenne porteuse de valeurs libérales. Mais elle a malencontreusement (passagèrement ?) orienté leur économie sur les mêmes voies anti-écologiques qu'avait suivies l'Occident.

### **Une nouvelle socio-économie émerge.**

Une nouvelle socio-économie a été laissée libre de se développer et pourrait ébaucher des voies d'avenir pour l'ancienne économie. Elle émerge au cours des années 1990. Elle est à la pointe de la modernité en ce sens qu'elle est profondément marquée par la nouvelle société des gens et ses valeurs et très habile dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.. Ce sont des organismes vivant souvent en réseaux qui fabriquent de l'efficacité et de la vitalité en s'alimentant aux aspirations des entrepreneurs, des collaborateurs, des clients et de la société . Ce sont des start ups, des associations, des ONG, des consultants, des entrepreneurs individuels, des organisations « non profit »... Des recherches de terrain conduites en France et aux Etats-Unis en 2000 montrent que dans ces nouveaux organismes et autour d'eux, l'ensemble des participants est impliqué dans leur développement, le sens ajouté prime sur la valeur ajoutée, la stratégie émane de l'intelligence collective de l'ensemble du corps social, l'organisation est de plain-pied et hétéroarchique, c'est-à-dire que le leadership circule. Certaines de ces organisations ont été mal menées, voire étranglées, par la Bourse. La veine n'est pas tarie. Au cours des années 2000, en Californie notamment, un nouveau type d'organisation hybride émerge qui s'efforce de combiner le « non profit » et le « for profit ». On les appelle souvent « social entreprises » ou « social business ». Ils accomplissent une mission sociale plutôt qu'ils ne cherchent des profits mais à la différence de la plupart des groupes charitables, ces organisations génèrent

des revenus durables et ne reposent pas sur la philanthropie. Les revenus sont gardés et réinvestis plutôt que distribués à des actionnaires. Ces nouvelles compagnies, comme des milliers de start up de la Silicon Valley l'ont fait avant elles, démarrent sous la forme de petits groupes de gens intensément motivés par la mission de construire un produit ou un service.

## **Un capitalisme hyperfinancier et court-termiste s'installe.**

Parti des Etats Unis, il a progressivement contaminé l'économie occidentale.

Le laisser-faire apporte une extraordinaire liberté au monde de la finance qui va s'auto-organiser en prenant des risques extrêmes pour engendrer de très grands profits. Il donne naissance à un modèle très particulier de capitalisme centré sur la finance et la spéculation. Ce modèle installe une primauté du court terme sur le long terme et de la finance sur l'industriel, le métier, le produit ou le consommateur. Il se donne comme objectif et critère d'évaluation la profitabilité maximum, évaluée selon les évolutions du marché au jour le jour. Dans l'entreprise, il donne un pouvoir déterminant aux actionnaires et les rend exigeants. Il introduit dans les conseils d'administration de nouveaux types d'actionnaires spéculateurs peu concernés par le développement durable de l'entreprise à laquelle ils s'intéressent passagèrement.

Les pouvoirs publics ont permis d'installer et d'amplifier une course folle à l'argent et aux profits. Les acteurs du milieu financier, fonds de placement, banquiers, traders, spéculateurs, dirigeants d'entreprises, etc., ont voulu, chacun pour soi, échapper aux régulations et gagner le plus d'argent possible ou faire des profits encore plus mirobolants que le voisin. Salaires, bonus, stocks options, parachutes dorés.

Le mimétisme s'est centré sur le court terme ; même des dirigeants de fonds de pension, par nature concernés par la préservation à long terme des retraites futures, se sont mis à comparer les résultats au jour le jour de leurs placements à ceux de leurs collègues. Etre trader (et le meilleur trader) est devenu l'objectif de carrière dominant dans un segment particulier de la jeunesse. Les polytechniciens les plus brillants, au lieu de devenir ingénieurs, s'orientent vers la banque et la finance.

Devenant une branche majeure de l'économie, la spéculation a envahi les marchés de l'énergie, des matières premières et des denrées agricoles, déstabilisant l'économie mondiale. Bon nombre de ces acteurs, happés par la finance, ont contribué à l'invention de produits toxiques et de secteurs d'activité dégagés des normes prudentielles de la banque traditionnelle. Ils ont prêté de l'argent à ceux dont les revenus ne permettaient pas une vie convenable et qui risquaient de ne pouvoir rembourser leur crédit. Ils ont installé des paradis fiscaux opaques où ont prospéré des monstres financiers. Les agences de notation, portées par le mouvement, l'ont alimenté.

Il est très probable que personne, parmi les acteurs de la finance, n'a voulu explicitement construire un système qui permette au peuple américain de vivre à crédit. Système qui progressivement augmente les revenus des plus riches et de ceux qui vivent de profits au détriment des salariés et des plus pauvres, qui permet de gagner beaucoup plus d'argent en jouant dans une sorte de casino plutôt qu'en produisant ou en créant, qui dissimule les risques réels de crédits et de placements sous plusieurs couches de camouflage. Il est possible que personne n'ait explicitement cherché à construire des systèmes de notation et de régulation qui créent plus de brouillard que de clarté. Mais les interactions entre les acteurs assoiffés de profits ont, au cours des années 1990 et 2000 fait émerger un tel système.

## **Le capitalisme financier et court-termiste a contaminé de nombreuses entreprises anciennes.**

Il les a orientées dans des directions exactement inverses de celles qu'avaient défrichées, au début des années 1970, des entreprises comme Volvo, Shell, L'Oréal ou Renault.

- Le laisser-faire et le climat de compétition pour l'argent ont favorisé la montée en puissance d'actionnaires exigeants, voire prédateurs, et de dirigeants centrés sur le profit trimestriel de leur entreprise, voire sur leurs bonus personnels. La pression des actionnaires, les risques d'OPA et le mimétisme de la réussite au sein de leur milieu professionnel ont conduit les équipes dirigeantes de grandes entreprises et de certaines PME à centrer leur attention sur un objectif de rentabilité très élevée à court terme.
- Des entreprises découvrent que, dans le contexte de l'époque, elles peuvent tirer plus de profit d'un habile management de leurs finances que d'innovations et d'investissements industriels finement adaptés aux marchés porteurs d'avenir. Ces dernières années, les marchés financiers, au lieu d'apporter aux entreprises des capitaux pour financer leur croissance, ont eu tendance à les vider de leurs ressources par exemple, par des distributions records de dividendes ou en les conduisant à racheter leurs propres actions. Des banques ont gagné plus en spéculant qu'en prêtant de l'argent aux PME.
- Beaucoup d'entreprises ont des stratégies implicites ou explicites dans lesquelles le court terme pèse trop lourd par rapport au long terme. Elles délaissent la culture de visions à moyen/long terme de leur développement industriel et stratégique et ne voient pas venir précocement les menaces et les opportunités qu'un environnement changeant leur prépare. Elles exploitent à fond l'immédiatement accessible aujourd'hui aux dépens de ce qui prépare les succès de demain.
- Au cours des deux dernières décennies, la plupart des entreprises n'ont pas pris au sérieux les menaces liées à la détérioration de l'écosystème terrestre. Ces menaces ont été l'occasion de communications destinées à attirer la sympathie du public mais ont rarement orienté de véritables stratégies de développement. Elles n'ont pas anticipé les catastrophes écologiques qui se préparaient et ont tardé, au-delà du raisonnable, à mettre en œuvre des contre-mesures.
- L'exigence d'extrême rentabilité à court terme a conduit de très nombreuses entreprises à serrer les boulons pour comprimer les coûts. Elles sont passées à côté de l'opportunité de tirer partie des potentiels personnels d'implication et d'initiative de collaborateurs, devenus des personnes à part entière, et des potentiels d'auto-organisation des réseaux et des socio-systèmes au sein de l'entreprise. Elles en sont revenues à des pratiques hiérarchiques et bureaucratiques. Elles ont organisé le travail dans une perspective étroitement rationnelle sans prendre en compte la vie et le stress de leur personnel. Elles ont utilisé les progrès de l'informatique et de la télématique pour mieux encadrer le travail au lieu de le libérer. Elles ont diminué la qualité des services clients.

° Confrontées à des difficultés, beaucoup ont systématiquement choisi de licencier du personnel (et de grossir les rangs des chômeurs) plutôt que de réduire momentanément leurs profits.

° Des entreprises vivantes, à la personnalité marquée, où le sentiment d'appartenance était vivace, ont fusionné ou ont été absorbées lors d'une OPA inamicale ou ont été dépecée.

Croyant aveuglément aux bienfaits de la libre auto-organisation et malgré la prolifération des signes annonciateurs, les pouvoirs publics, notamment américains, n'ont pas vu venir la crise. Ils n'ont pas cherché à tempérer en temps réel les emballements de la finance et de l'économie, ni à éviter les bulles spéculatives, ni à freiner les effets de systèmes..

#### **4/ Divorce entre la société des gens et le capitalisme tel que nous le pratiquons.**

Le fossé se creuse entre, d'une part, le capitalisme centré sur les profits financiers à court terme qui domine depuis les années 1990 et, d'autre part, les gens et la société des gens qui s'est auto-organisée en Occident.

#### **Malaise de l'entreprise et dans l'entreprise.**

L'entreprise, et notamment la grande entreprise, fonctionnent mal et ne s'épanouissent pas dans la société moderne qui les environne.

° Au cours des années 1990 et 2000 des entreprises, de plus en plus nombreuses, ont été entraînées dans une **culture de management centrée sur la compétition pour l'extrême profitabilité à court terme**. Presque partout et à tous les niveaux, on se met à parler le langage de la finance plutôt que celui du métier ou du marché et les regards sont braqués sur les résultats à court terme plutôt que sur les visions de développement. Les dirigeants sont souvent de passage, choisis par un conseil d'administration pour leur capacité à produire des résultats. Ce sont moins des professionnels du métier que du management. Ce sont moins des animateurs d'équipe que des financiers. Il en résulte une **massive perte de sens** de l'entreprise et du travail à une époque où enflé le besoin de trouver du sens à ce qu'on fait.

Beaucoup d'entreprises ont des stratégies implicites ou explicites dans lesquelles le court terme pèse trop lourd par rapport au long terme. Elles délaissent la culture de vision à moyen/long terme de leur développement industriel et stratégique et **ne voient pas venir** précocement les menaces et les opportunités qu'un environnement changeant leur prépare. **Encore perte de sens !**

° De très nombreuses entreprises ont **serré les boulons** au-delà du raisonnable. Elles ont rationalisé et bureaucratisé leur organisation. Elles ont réduit leur personnel et accru les charges de travail. Elles ont achevé de détruire chez bon nombre de leurs

collaborateurs l'ambition de pouvoir s'épanouir en travaillant. Elles ont induit du stress et de l'insatisfaction.

Il y a dix ou quinze ans que les sociologues essayent d'attirer l'attention sur ce dangereux clash en train de se constituer. Cela fait deux ans que la médecine du travail tire, à son tour, la sonnette d'alarme. Et l'on voit dans la presse, notamment dans la presse française, des commentaires de médecins et de psychologues du travail qui sont terrifiants et qui nous disent que non seulement le stress s'accumule mais que l'insurrection pointe. « *Ce manager, j'ai envie de le tuer !* ». Des germes de révolte s'accumulent. Des états-majors d'entreprises commencent à prendre conscience du problème. Ils passent de la situation de dénégation (qui était la situation dominante dans nos entreprises : "*Oh pas chez nous ! Oh C'est pas tout à fait vrai. Bien sûr, avec l'informatique, y a un peu de stress mais ça va pas très loin, etc.*"), à l'inquiétude sinon à l'action pleinement avisée.

° **Des entreprises se coupent en deux.** Pas toutes mais chez certaines la coupure est claire. La pratique des rémunérations exorbitantes, des bonus et des stock options isole du corps social de l'entreprise la petite minorité qui fait cause commune avec les actionnaires. D'un côté, nous trouvons des dirigeants (patrons et collaborateurs très proches) qui s'engagent pleinement dans la course aux résultats : les meilleurs profits trimestriels, les meilleures rémunérations personnelles. De l'autre, l'ensemble du personnel.

° **Les tentatives de manipulation psychologique** ont souvent des effets boomerang dans des populations qui deviennent très habiles à les détecter. Par exemple, l'affichage de préoccupations écologiques a été souvent perçu comme une tentative de manipulation du public. De même, des politiques de communication interne, cherchant à convaincre les personnels que leur entreprise est conduite par des valeurs humaines ou qu'ils y sont heureux, ont souvent des effets délétères.

° **Ces réactions de rejet interfèrent avec le management.** Le stress et le désenchantement ont fleuri. Des personnels plus nombreux ont pris leurs distances par rapport au travail et à leur entreprise et ont centré tous leurs efforts d'épanouissement sur **la réussite de leur vie personnelle**. Ce sont souvent des gens modernes, autonomes, créatifs, socio-perceptifs et capables de pressentir les opportunités intéressantes, ce sont des réservoirs d'initiatives et de germes de réseaux constructifs. En serrant les boulons, l'entreprise stérilise ces richesses.

L'entreprise qui fixe son attention sur sa rentabilité à court terme, qui réduit ses efforts de réflexion et d'imagination centrés sur le moyen et le long termes, n'écoute plus intensément ses **consommateurs** et anticipe mal leurs évolutions. Elle les **insatisfait** souvent et n'invente pas les produits, les services et les modalités d'avenir.

Des réseaux de complicité ont émergé ici et là dans des entreprises pour **traîner les pieds ou bloquer** certaines tentatives de réorganisation. Les **jeunes et les cadres à haut potentiel** sont devenus plus difficiles à attirer et à conserver durablement dans l'entreprise. En France, lorsqu'on interroge les jeunes sur leurs ambitions de carrière, peu sont attirés par la grande entreprise telle qu'elle est devenue, quelques uns espèrent arriver à prospérer dans la finance, beaucoup aimeraient pouvoir créer leur propre entreprise, beaucoup rêvent de donner du sens à leur vie en travaillant pour une association ou une ONG, beaucoup ambitionnent la sécurité et la tranquillité d'un statut de fonctionnaire. Et ceux qui vont vers une grande entreprise la voient plutôt comme une étape dans une carrière que comme un investissement durable.

## **Rejet des grandes entreprises, des dirigeants de l'économie et des profiteurs de la finance.**

Le « **soft capital** » de la grande entreprise en général et de certaines entreprises en particulier a été fortement endommagé.

° L'idée que **l'entreprise capitaliste méprise et écrase** ses collaborateurs, néglige ses consommateurs et parfois les empoisonne, pollue et épuise l'environnement fait son chemin. Des mouvements de protestation se sont d'abord focalisés sur le respect des droits de l'homme (et des enfants) dans les pays du Sud. Ils concernent de plus en plus les licenciements, le stress et les discriminations. Il s'y ajoute fréquemment l'idée que telle ou telle entreprise, telle ou telle banque ont été mal gouvernées par des dirigeants incompetents.

° **Un sursaut moral.** A une époque où le besoin de sens alimente l'ébauche d'une nouvelle morale sociale, une impression de scandale enfle à l'encontre de ce qui est perçu comme un enrichissement indu et comme un enrichissement des très riches aux dépens des pauvres. Ce n'est pas la lutte des classes qui se réveille mais plutôt une profonde hostilité de la masse de la population à l'égard des hyper-riches de la finance.

L'intelligence collective semble en passe d'**identifier la finance et la spéculation au mal** et l'économie réelle au bien.

° La crise économique, avec le chômage, les baisses de revenus, les crédits impossibles à rembourser, les saisies de logements est déjà très durement ressentie. Mais cette crise, à la différence d'autres, ne semble pas une fatalité. On lui voit des responsables. Il y a des coupables, méchants et/ou incompetents. Ici ou là, **une explosion sociale est possible**. Les financiers, les banquiers, les très riches et éventuellement « nos dirigeants » pourraient être des boucs émissaires.

## **5/ La crise de la planète.**

Il devient de plus en plus visible que la planète, l'espèce humaine et la biosphère fonctionnent comme des ensembles vivants. La vie de la société et de l'économie planétaire s'intensifient. Les défis les plus redoutables qui planent sur le XXIème siècle concernent la planète dans son ensemble et l'espèce humaine toute entière et non pas tels ou tels de leurs fragments. Comme la crise économique mondiale que nous vivons, ils appellent des réponses urgentes et globales. Face à cet impératif, le pouvoir politique est toujours, pour l'essentiel, ancré dans les Etats nationaux. Il en résulte de graves turbulences et une paralysie du pilotage qui pourraient conduire à la catastrophe.

## **La planète en voie d'unification.**

La planète fonctionne de plus en plus comme une entité complexe et vivante. L'évolution, en ce sens, s'est accélérée au cours du siècle dernier et plus encore au cours des dernières décennies.

Il a fallu environ 100.000 ans pour que la diaspora humaine, partie d'Afrique de l'est, peuple la Terre entière. Homo Sapiens s'est installé en Europe il y a quarante mille ans. Marco Polo est parti de Venise pour découvrir et nous conter l'Extrême Orient au XIIIème siècle et l'Europe a découvert l'Amérique à la fin du XVème siècle.

**Les progrès des communications**, ont rétréci l'espace, le temps et la Terre. Philéas Fog a fait le tour du monde en 80 jours. Un avion supersonique le fait en moins de 24 heures. Alors que les monarques devaient attendre des jours pour qu'un courrier à cheval leur apprenne la victoire ou la défaite de leur armée ou de leur flotte, les télécommunications nous informent instantanément des événements du monde. Internet nous permet à tout instant d'interagir en temps réel avec notre ami ou collègue aux antipodes. Les photos prises par satellites nous ont permis de voir la planète Terre comme de l'extérieur et nous ont aidé à la percevoir comme un tout petit monde dans lequel nous sommes enfermés.

**Les oppositions de territoires et de camps se sont diluées.** Depuis la découverte de l'élevage et de l'agriculture et la sédentarisation, la planète s'est scindée en territoires. Dans la ligne des traités de Westphalie, l'Europe s'est divisée en nations gouvernées par un Etat souverain détenteur de l'autorité et de la violence. Elle a créé d'autres nations qu'elle a colonisées. Les nations se sont battues. Le monde industrialisé, des années 1950 aux années 1980, a été bi-polaire, séparé en deux ensembles idéologiques antagonistes par un rideau de fer. A la suite de l'implosion de l'URSS, on a pu penser qu'il devenait unipolaire sous leadership américain. Mais l'impuissance de la force américaine en Irak et en Afghanistan, la montée en puissance de la Chine et de l'Inde, le réveil de la Russie et la menace islamique font penser à un monde multipolaire alors qu'il devient peut-être si complexe que des pôles stables et clairement établis ne peuvent s'y installer.

La politique de laisser-faire et la libéralisation de la finance et du commerce international ont favorisé la libre circulation des biens, des monnaies et des personnes. Les régions du monde se sont reliées les unes aux autres par des flux monétaires, économiques et humains. **Nos économies ont atteint un niveau d'interdépendance** dont nous n'étions pas pleinement conscients et que la crise en cours rend tangible. Dans chaque pays et chaque région les faillites bancaires, les dépôts de bilans, les taux de chômage dépendent de ce qui se passe ailleurs et ont des répercussions ailleurs. Pour ne pas susciter (globalement ou localement) des chocs, des blocages ou des dégâts trop dangereux, ces interdépendances demandent à être régulées. Nous avons besoin de gouvernances continentales et planétaires.

Les situations économiques et sociales respectives des différentes régions et populations de la Terre changent et peuvent provoquer des déséquilibres intolérables. Trop de tensions entre les riches et les pauvres à l'échelle de la planète, entre les bénéficiaires et les exclus de la modernisation. Trop de différences entre ceux qui possèdent des sources d'énergie, d'eau ou d'alimentation et ceux qui en sont dépourvus. Entre ceux qui pâtissent ou bénéficient des changements climatiques. Ces disparités peuvent alimenter des replis nationaux, continentaux

ou idéologiques et déboucher sur des conflits dévastateurs. Le développement de la socio-économie planétaire est sans doute insuffisamment piloté.

**Vers une confluence des civilisations.** Après les « dragons », les BRIC sont entrés dans le concert économique mondial. La progression du niveau de vie, dans les pays s'ouvrant à l'économie de marché, a été spectaculaire. Des centaines de millions de Chinois ou d'Indiens, peuples de très anciennes civilisations, ont adopté des objets et des techniques inventés par l'Occident. Ils ont accédé aux classes moyennes et se sont modernisés. Ils sont devenus des consommateurs libres de choisir entre des produits modernes en même temps qu'ils devenaient des utilisateurs de téléphones mobiles et d'Internet, communiquant aisément entre eux. Ce faisant, leur psychologie, leurs aspirations et leur sociologie ont changé. Ils sont devenus un peu plus autonomes, en quête de marges de liberté, de petits bonheurs, d'affections, d'harmonie, de sens, etc. Ces transformations ont des parentés avec celles qui se sont produites en Occident. Mais il ne s'agit pas, à proprement parler, d'une occidentalisation. Ces peuples cherchent à se moderniser et se modernisent effectivement à la façon de leur culture, selon les cas chinoise, indienne, brésilienne ou autre.

**Vers une société civile mondiale.** Parallèlement un peu plus autonomes et, dans le même temps, plus directement et individuellement reliés les uns aux autres par Internet et téléphones mobiles, les gens donnent naissance à une nouvelle société civile qui prend de plus en plus de poids. La télévision, Internet, les ONG et quelques communautés d'aspiration relient les sociétés civiles nationales les unes aux autres. Une société civile mondiale semble en voie de d'émergence. Les gouvernants devront compter avec elle. La puissante vague d'intelligence collective mondiale en faveur d'un développement respectueux de l'écologie terrestre en est aujourd'hui l'une des manifestations les plus visibles.

**Un processus mondial de civilisation** pourrait être en train de s'installer. La civilisation de la Terre deviendrait au XXIème siècle une coproduction poly-culturelle. L'influence culturelle de l'Occident s'estompe. La démocratie et le capitalisme, tels que nous les pratiquons, ne suscitent plus l'adhésion de nos populations ni celle des peuples d'autres civilisations. L'Occident hésite de plus en plus à imposer sa civilisation au reste du monde. Simultanément, un métissage culturel se produit. On s'imité et on s'inspire les uns les autres. Par exemple, le besoin de sens et d'harmonie que nourrit le processus de modernisation réveille une quête spirituelle et parfois d'anciennes religions. Le christianisme, dépérissant en Europe, prend vie ou se renforce en Asie, en Afrique, en Amérique latine. C'est sans doute en Europe et en Amérique que le renouveau du bouddhisme est le plus visible. Le Confucianisme, qui se réveille en Asie, pourrait trouver un écho en Europe. Et l'on se demande si l'Islam pourra un jour être soluble dans la modernité.

Une résurgence néo-spirituelle et morale est perceptible en Occident comme en Russie ou en Asie. Elle se manifeste par un réveil du besoin de sens et de la recherche d'expériences spirituelles/émotionnelles et la mise en marche d'une « machine sociale » à produire de nouvelles valeurs et une nouvelle morale de la vie quotidienne. Elle pourrait trouver des synergies avec cette version du christianisme qui se centre sur «  *aimez vous les uns les autres*  », avec le bouddhisme, avec le confucianisme, ...

Ces amorces d'unification sont fragiles.

## La planète et l'espèce en danger.

Le défi est écologique et géopolitique. Il exige une régulation planétaire.

L'Occident a inventé un mode de développement scientifique, industriel, productiviste et centré sur la compétitivité de la consommation qui s'est avéré extrêmement performant. Il a été récemment adopté par une bonne partie des peuples de la terre. Mais il épuise la planète. En deux siècles, l'espérance de vie a plus que doublé. La population de la terre est passée de 1,76 milliards en 1900 à 6,1 milliards en 2000 ; elle atteindra 9 milliards en 2050. Il sera difficile de la nourrir et de lui fournir l'eau potable et l'énergie dont elle aura besoin. Le nombre d'automobiles en service sur la terre est passé de 250 000 en 1907 à 28 millions en 2000 et toutes dépendent encore du pétrole et produisent du CO<sup>2</sup>. Nous commençons à sentir les effets de la croissance sur les équilibres climatiques. La communauté scientifique comprend de mieux en mieux que l'écosystème planétaire est une totalité dont dépend, entre autres, la survie de notre espèce. Elle s'inquiète, de façon de plus en plus explicite, de la détérioration de cet écosystème qu'elle attribue, au moins en partie, aux formes de développement industriel que nous avons choisies. Certains scientifiques se demandent si le seuil de basculement au-delà duquel des catastrophes majeures sont inévitables n'est pas déjà dépassé. Nos formes d'industrie et notre voracité de consommateurs ne peuvent être durables. Mais le défi est énorme. Il n'est pas certain que nous sachions inventer en temps voulu des modèles de développement et des modes de vie qui permettent à 9 milliards d'humains de vivre dans l'harmonie et la paix. Des intérêts économiques et financiers très puissants et la protection des positions nationales freinent le changement. Jusqu'à il y a peu, les Etats-Unis étaient franchement hostiles au processus de Kyoto qui s'attache à concevoir les régulations nécessaires et à répartir les efforts entre les pays et les régions du monde.

Cependant, une vague d'intelligence collective mondiale se forme et prend de l'ampleur. Pendant 40 ans, on a parlé d'écologie et de développement durable mais le thème était entre les mains d'idéologues, de spécialistes et de militants et n'affectait guère les gens ordinaires. Depuis trois, quatre ans, pas beaucoup plus, un énorme mouvement d'intelligence collective s'est tissé : les populations de la planète ont soudain et tardivement pris conscience que nous l'avons laissé périr et qu'elle est gravement menacée. Les sondages montrent que les menaces environnementales sont devenues la préoccupation dominante de 45 à 66% des Européens de l'Ouest et de 70% des Chinois. La proportion des Américains qui partagent cette opinion a plus que doublé en cinq ans et approche de 40% (Pew Research).

Cette vague d'intelligence collective débouche, au niveau même des gens ordinaires, sur de nouvelles représentations de la réalité, de nouveaux comportements et de nouvelles demandes. Nous comprenons que le problème est extrêmement sérieux et que, par exemple, si le dérèglement des climats ou le gaspillage de l'eau se poursuivent, nous devons faire face, à relativement court terme, à des crises majeures. Nous sentons que ce sont, toutes ensemble, les populations de la Terre qui sont confrontées à ce défi et que nous devons trouver à agir tous ensemble de façon coordonnée. La conscience apparaît très progressivement que, nous les humains, nous vivons tous dans le même appartement. Il y a des chances pour que nous ne laissions pas nos gouvernants et nos dirigeants d'entreprises s'endormir face à ce défi.

L'espèce humaine est confrontée à un autre **défi planétaire**. Il est **géopolitique**. Dans ce monde imbriqué et interdépendant, l'extrême dangerosité des armements que nous avons inventés devrait nous contraindre à régler les conflits avant qu'ils s'enveniment et à concentrer nos énergies sur la construction d'une planète pacifique.

Les armes dont nous disposons, chimiques, biologiques et surtout nucléaires ont un pouvoir destructeur énorme. La prolifération de l'arme nucléaire est particulièrement alarmante. Les

traités et les organismes internationaux nous en protègent mal. Le nombre des Etats possédant la bombe et des fusées pour la porter ne cesse d'augmenter. Certains d'entre eux sont engagés dans d'intenses conflits de territoire, d'influence ou de religion avec des voisins. Les conflits peuvent être exacerbés par de graves crises écologiques. Tel ou tel d'entre eux peut déclencher un feu nucléaire qui, même si limité au départ, pourrait mettre en danger la planète entière. La miniaturisation et la portabilité de certaines armes pourraient les mettre à la disposition de réseaux terroristes.

Les populations de la Terre sont mises au défi de gérer et de réguler la géopolitique de la planète. Certaines d'entre elles (en Europe, en Chine ?) semblent en voie de prendre conscience que la gâmberge géopolitique doit mettre l'harmonie planétaire au premier plan de ses préoccupations. Verrons-nous, comme dans le domaine de l'écologie, se former une vague mondiale d'intelligence collective susceptible de peser sur nos gouvernants ?

## **Vers une gouvernance planétaire ?**

Le pouvoir des Etats souverains a été très affaibli par l'Histoire du XXème siècle. Il n'en reste pas moins que le champ d'exercice privilégié du pouvoir politique reste national et que les opinions publiques se forment encore souvent dans le cadre de la nation. Il est primordial que nous parvenions, au cours des prochaines années, à opérer un saut de gouvernance. L'urgence extrême du défi des crises à surmonter peut nous y aider.

## **6/ De la crise à la transformation.**

A plus d'un titre, la crise économique et financière est une opportunité. Elle nous rend provisoirement plus lucides ; les populations prennent conscience du caractère pervers du modèle de capitalisme dont nous sortons. Elle nous rend plus malléables ; la perturbation de nos habitudes peut nous amener à l'opportunité de changer nos modes de vie et de consommation. Du coup, l'émergence d'un autre modèle d'économie de marché, qui serait en synergie avec ce que devient la société des gens et d'un autre modèle de développement qui serait durable, est facilitée. La crise, enfin, si nous voulons en sortir rapidement, nous contraint à améliorer nos savoirs-faire de pilotage planétaire, amélioration qui nous rendra plus aptes à relever les défis écologiques et géopolitiques.

Notre société travaille sur elle-même. Les dirigeants et les gens ordinaires sont impliqués. Il s'agit à la fois d'un travail pragmatique et d'un basculement moral. Travail pragmatique de compréhension des processus en cours, d'invention et de développement de systèmes d'intervention et d'organisation qui soient efficaces. Basculement moral en ce sens qu'il faudra passer du nationalisme à une perspective planétaire et du productivisme à des perspectives humanistes et écologiques. Un tel virage n'est pas impensable car, nous l'avons vu, des vents puissants soufflent dans cette direction qui pourrait marquer un tournant de l'Histoire.

La réussite de la transformation dépendra principalement de trois facteurs. (1) De notre capacité à faire émerger un nouveau système de pilotage de la socio-économie planétaire. (2) De la rapidité avec laquelle les entreprises sauront passer d'un capitalisme hyper-financier et

court-termiste à un capitalisme anticipatif et centré sur le durable et apprendront à tirer partie de la richesse humaine que nous apporte le nouveau tissu social. (3) Et, enfin, de l'orientation et de l'intensité des pressions que la société des gens exercera sur les pouvoirs politiques et les entreprises.

## **L'émergence d'un nouveau système de pilotage de la socio-économie planétaire.**

### **Au-delà du dirigisme étatique et du laisser-faire : un pilotage avisé.**

Dans la complexité, pour avoir des chances de piloter de façon avisée, il faut comprendre son fonctionnement de façon suffisamment pénétrante, les interactions structurantes, les latences opportunes et dangereuses, et les processus dominants. La « science économique » et les sciences sociales appliquées ne nous ont pas jusqu'à présent, apporté cette pénétration.

Nos dirigeants n'ont pas vu venir les emballements systémiques d'où est sortie la catastrophe. Les prévisions relatives à la durée, à la gravité et aux cheminements de la crise varient d'un expert à l'autre et d'une semaine à l'autre. Il en va de même des préconisations pour en sortir. Nos experts et nos dirigeants ont des théories, des penchants idéologiques, des intuitions inspirées par des analogies mais n'ont pas une compréhension pénétrante du cours des choses. Et les trop rares observations de terrain dont ils disposent sont le plus souvent intégrées dans des visions mécanistes et non pas biologiques et systémiques de l'économie. C'est pourquoi les discussions sur la crise sont souvent du niveau des conversations du café du commerce.

Cependant, des progrès s'observent. Les recherches des économistes s'orientent différemment. Depuis le début de la crise, on entend partout en Europe et en Amérique les mots « système » et « systémique ». La prise de conscience qui s'amorce devrait donc favoriser le développement d'un nouveau type d'observations et d'analyses de la socio-économie qui nous aidera à la piloter de façon plus avisée. Mais il est à craindre qu'il faille du temps.

Si la crise ne conduit pas le monde que nous connaissons à la dislocation, des organes de contrôle et de pilotage internationaux et mondiaux émergeront probablement. Ils devront réglementer (notamment la finance) et **intervenir** pour **piloter** les développements de la socio-économie. J'emploie le mot « piloter » pour opposer les pratiques qui devraient émerger au dirigisme étatique aussi bien qu'au laisser faire.

Les expériences désastreuses du XX<sup>ème</sup> siècle ont convaincu que, dans les complexités du monde moderne, l'économie ne peut être dirigée et planifiée de façon autoritaire et bureaucratique et dans le détail sans se paralyser. Nous commençons à comprendre que le commandement d'en haut a des chances de déclencher plus d'effets pervers que bénéfiques et, notamment, qu'il a souvent pour effet de stériliser/paralyser des systèmes vivants bénéfiques. La crise financière et économique que nous vivons et la crise climatique montrent que, laissée à elle-même et aux autorégulations spontanées du marché et de la finance, l'économie peut prospérer glorieusement mais nourrit aussi des processus systémiques explosifs catastrophiques et de lents processus pervers qui n'assurent pas le plein-emploi, produisent des poches de misère et de souffrance, des enrichissements iniques, des conflits stérilisants, une détérioration de l'écosystème terrestre, etc.

Nous avons besoin d'un **pilotage systémique et thérapeutique** de la socio-économie qui non seulement ne stérilise pas mais fasse fleurir et tire pleinement partie du potentiel d'auto-organisation du vivant et de ses capacités remarquables d'autorégulation spontanée. Mais il ne

leur fait pas pleinement confiance et reste à l'écoute, prêt à intervenir pour traiter les pathologies qui s'amorcent. Ce pilotage doit voir fin (micro), profond et loin afin de réguler (et éventuellement orienter de façon avisée et intelligente) le cours des choses. Il cultive, au-delà des causes immédiates, une perception systémique des processus sous-jacents et met en place les outils d'observation qui lui permettront d'anticiper plusieurs coups d'avance.

L'intervention n'est pas nécessairement autoritaire car dans le contexte actuel les mesures d'autorité ont souvent plus d'effets pervers que répondant aux intentions de l'intervenant. Elle est souvent catalytique, légère plutôt qu'en force, pour tuer dans l'œuf ou infléchir des amorces perverses ou favoriser des latences bienvenues. On apprend à interférer avec les processus vivants, à faire en sorte que les choses se fassent.

Les pilotes potentiels de la socio-économie, attentifs à ses souffrances et à ses pathologies, veillant à sa bonne santé, se trouvent confrontés à des défis d'une très grande complexité tels que, par exemple :

- comment faire en sorte que l'activité financière et/ou spéculative soit moins rémunératrice que la production, l'industrie, le développement, la création, ... ?
- comment rendre la socio-économie accueillante pour les jeunes issus de milieux défavorisés ?
- comment réduire les enrichissements et les appauvrissements iniques ?
- comment accélérer le développement d'un new deal vert ?
- comment accélérer le développement en cours de la préférence des gens pour les aménités aux dépens des surenchères d'acquisition ?
- comment faciliter l'intégration du monde musulman et de l'Afrique dans le processus de modernisation ?
- comment alimenter, dans la société planétaire comme dans les relations du travail ou dans le jeu politique intra-national, le déclin en cours des conflits idéologiques, des oppositions de camps, des jeux à somme nulle au profit des conversations créatives et des jeux gagnant/gagnant ?
- etc.

Pour relever des défis de cette nature, les pilotes potentiels de la socio-économie doivent affiner leur perception et leur compréhension des processus micro et macro-systémiques qui sous-tendent ces phénomènes. Il s'agit là d'une entreprise pragmatique à ambition expérimentale et scientifique. Elle implique de la praxis et de la recherche appliquée.

**Praxis.** Des millions d'Occidentaux ont, dans leur vie quotidienne, au cours du dernier demi-siècle, réveillé leur empathie et cultivé leur intuition interpersonnelle et sociale. Ils sont devenus des socio-perceptifs intuitifs assez habiles. Des pères de famille, des gens ordinaires, des leaders, des innovateurs, des agents de changement dans les entreprises ont appris sur le tas à sentir les dynamiques qui sous-tendent le cours des choses et à intervenir pour les influencer. Les entreprises, les administrations, les gouvernements et les Etats peuvent s'organiser pour tirer partie de cette opportunité.

**Recherche appliquée.** Nous devons encourager le développement d'une sociologie et d'une économie politique micro-systémiques qui accumuleront des observations et analyses de terrain. Elles devront rompre avec le concept d'un Homo economicus, soit disant rationnel, et prendront pleinement en compte les personnes vivantes et inter-agissantes. Leur développement impliquera une révolution intellectuelle : l'abandon de la logique de la mécanique pour la logique du vivant.. Elles répondront à l'ambition scientifique et

technologique, caractéristique de notre époque, que partagent les neurosciences, les nanotechnologies, la génétique et la biologie en général : comprendre les micro-systèmes et les micro-processus pour pouvoir intervenir de façon douce et économique au niveau macro.

### **De nouveaux organes de pilotage vont émerger.**

Les dynamiques socioculturelles poussent les gens et les choses dans de nouvelles directions. Les gens ordinaires demandent à participer aux décisions d'orientation qui les concernent et pèsent par leurs initiatives. La société des gens et les socio-systèmes qui en émanent ont une influence croissante sur le cours des choses. Des vagues d'intelligence collective, éventuellement relayées par Internet, peuvent brutalement changer certains paysages. L'habileté sociale des leaders et des innovateurs les rend de plus en plus capables, indépendamment des dirigeants en place, de faire en sorte que se produisent les sauts adaptatifs qui demandent à naître. Les réseaux informels d'influents accroissent leur pouvoir effectif. Les Etats, enfermés dans leur périmètre national, voient le leur se réduire mais les réseaux d'Etats jouent un rôle croissant. Les rencontres personnelles, face à face, entre les dirigeants politiques et autres influents se multiplient, notamment dans les situations d'urgence ; elles réveillent l'empathie des uns et des autres et facilitent les ajustements réciproques. Les organisations « idéologiques à militants » perdent du poids sauf parfois lorsqu'elles sont religieuses. Des institutions internationales post-étatiques émergent telles la Communauté Européenne, des cours internationales de justice, de grands forums mondiaux, ... Le G20 s'installe à la place du G7. Un nouveau progrès de la démocratie est attendu dont on ignore encore les formes qu'il prendra.

Eventuellement stimulés par les crises, de nouveaux lieux de pouvoir ou d'influence, plus ou moins formels, éphémères ou durables, voient le jour. Réseaux de personnalités. Réseaux d'Etats, Réseaux d'ONG. Think Tanks. Mélanges des uns et des autres. Bien des prises d'orientation surgiront d'un inter-ajustement entre des instances différentes dialoguant en réseaux. Mais, des lieux d'autorité s'avéreront indispensables pour imposer certaines règles du jeu et sanctionner les déviances. Ils seront probablement spécialisés et ne seront pas étatiques. Ils ressembleront à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), au FMI (Fonds Monétaire International) ou à la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) des années 50.

Le pilotage de la socio-économie devra, pour être efficace, devenir moins national, plus local et surtout plus global

Nous avons besoin d'une régulation mondiale de la finance comme nous avons une régulation du commerce mais probablement plus contraignante. Et le problème est beaucoup plus large : la Terre a besoin que s'installent des régulations qui lui permettent d'affronter ses défis globaux géopolitique, écologique et religieux.

De nouveaux organismes, formels ou informels, de conversation, d'inter-ajustement et de décision éclosent ici et là. Le sentiment de la gravité et la conscience du caractère systémique et planétaire des crises stimulent leur développement. Mais rien n'est joué dans un monde où bon nombre de dirigeants restent marqués par des souvenirs de souveraineté, de hiérarchie et de formalisme. Les particularismes, les nationalismes et les tribalismes restent actifs et peuvent être renforcés par les situations dramatiques nées de la crise ou d'autres crises à venir, climatiques par exemple. Et nous conduire à la catastrophe.

## **Les entreprises peuvent conduire la transformation.**

La conduite effective des entreprises exercera une influence éventuellement décisive sur le cours des choses. Les entreprises hâteront la sortie de crise et se porteront d'autant mieux qu'elles contribueront plus activement à l'émergence d'un nouveau capitalisme qui sera en synergie avec la société et la planète. Les enquêtes de Sol France et du Club des Vigilants nous montrent que beaucoup sont déjà bien engagées sur cette voie<sup>2</sup>.

## **Les situations de départ sont diverses.**

Les deux recherches de terrain en cours auprès d'entreprises européennes dévoilent des situations très diverses. Elles nous montrent des entreprises dont les cultures de management, les styles de vie et les stratégies en sont à des points très différents.

Un petit nombre d'entre elles ont été très profondément marquées par une culture de management extrêmement compétitive à dominante financière et sont encore en quête du maximum de profitabilité à très court terme par organisation rationnelle et serrage de boulons. Cette culture les a éloigné de leurs stratégies de développement naturel, des évolutions possibles de leur métier et de leurs techniques, de leur réalité d'équipes vivantes, de leur rôle potentiel de thérapeutes sociaux et du souci de contribuer à préserver l'écosystème terrestre. Le retour éventuel à une culture industrielle ou à une culture du vivant exigera de leur part un profond travail sur soi.

A l'opposé, quelques entreprises semblent avoir été protégées des effets toxiques du capitalisme hyper-financier et court-termiste. Ce sont des organismes relativement vivants, cohérents et stratèges habiles, bien insérés dans leur environnement en devenir. Elles paraissent bien équipées pour opérer dans les complexités de l'environnement du XXIème siècle.

La plupart des entreprises observées ont été marquées par la culture financière dominante mais ont déjà amorcé des conduites qui les en éloignent. Certaines le font délibérément en réponse à une impulsion stratégique émanant de la Direction générale. Chez d'autres, ce changement de pied ne répond pas à une décision claire de la Direction mais traduit des réactions spontanées de la sociologie interne : des agents de changement se sont plus ou moins librement installés en des points névralgiques et catalysent l'émergence d'innovations adaptatives. Dans tous les cas, ces conduites innovantes indiquent des pistes intéressantes qui pourront orienter de nouveaux efforts délibérés.

Plusieurs pistes stratégiques semblent particulièrement porteuses.

## **Survivre en bonne santé.**

En réponse immédiate à la crise, ce sont souvent des idées de manœuvre paradoxales qui s'avèrent fécondes. Elles allient des objectifs qui peuvent paraître peu compatibles. Elles

---

<sup>2</sup> Cette partie de l'analyse doit beaucoup aux informations fournies par un réseau informel d'observations et d'analyses des signaux faibles du changement socioculturel et par deux recherches de terrain. Le Club des Vigilants a conduit quelques dizaines d'entretiens auprès de dirigeants français et SOL France (Société pour l'Organisation Apprenante) en a fait autant avec une quarantaine d'agents de changement dans de grandes entreprises.

visent, par exemple, à serrer les boulons et, en même temps, à renforcer la cohésion des équipes. Il faut serrer les boulons, border la voile, non pas pour atteindre le maximum de rentabilité mais pour survivre à la crise et ne pas risquer de se trouver en cessation de paiement. Il faut simultanément restaurer ou renforcer la cohésion et l'implication des équipes. Dans quelques cas, c'est en impliquant assez largement les personnels dans la compréhension des scénarios de crise et l'imagination des parades qu'on y parvient.

### **L'entreprise est protégée ou se protège des pressions de l'hyper-financier.**

L'effort de reconstruction du système financier devra viser à ce que les orientations stratégiques d'une entreprise ne répondent pas au souci dominant d'obtenir la rentabilité la plus forte possible à très court terme mais à celui d'assurer sa vitalité et sa rentabilité durables.

Peut-on réduire le poids des actionnaires par rapport à celui des autres stakeholders ? Tout particulièrement, réduire l'influence sur les orientations et les stratégies d'une entreprise de ceux de ses actionnaires spéculatifs qui ne sont pas attachés à sa vitalité durable.

Il est concevable d'imaginer de nouvelles réglementations ou codes de bonne conduite, différencier les droits de vote selon les types d'actionnaires, assurer une certaine protection à l'entreprise contre les OPA inamicales, revoir la composition des conseils d'administration. L'établissement de règles qui seraient de portée internationale sera pour le moins laborieuse.

La voie qui consiste à accroître le pouvoir juridique des syndicats ou des associations de consommateurs serait pernicieuse si elle aboutit (dans les pays comme la France où domine encore un syndicalisme de combat) à institutionnaliser le conflit et la négociation entre camps opposés là où nous avons besoin d'inter-ajustements créatifs.

Klaus Schwab, l'animateur de Davos, qui a l'oreille de l'establishment, ouvre une piste de réflexion. Il suggère, lors d'une interview, d'instituer une sorte de serment d'Hippocrate que prêteraient tous les chefs d'entreprise. Passer de la compétition pour le profit à l'engagement de travailler au bien de l'entreprise-organisme-vivant, de ses personnels, de la société et de l'écosystème terrestre représenterait un saut culturel majeur ; il n'est peut-être pas impensable dans la mesure où il pourrait répondre au besoin de sens et d'harmonie qui se répand dans nos sociétés.

Les rémunérations, les bonus et autres avantages des dirigeants pourraient être indexés non pas sur les cours de la bourse mais sur des indicateurs liés à la vitalité et au développement durables de l'entreprise.

Nous avons observé des entreprises qui sont restées (ou devenues) des organismes vivants pleins de vitalité, où l'ensemble du personnel constitue une globalité cohérente dont l'intelligence collective irrigue les décisions stratégiques. Elles ont des visions d'avenir et se sont choisies quelques lignes de développement porteuses. Si leur situation financière est saine, un management habile trouve (dans cette solidité sociale et morale) un support sur lequel s'appuyer pour résister aux pressions d'éventuels actionnaires spéculatifs. Cet atout est peut-être essentiel pour équilibrer le pouvoir des actionnaires.

## **Réveiller une culture de l'avenir.**

Des entreprises qui se réveillent du court-termisme ont besoin de ranimer la gamberge stratégique au sein de leurs états-majors et de réorienter en ce sens la conversation interne. De stimuler l'intelligence collective en l'orientant sur l'avenir du métier, des techniques de production, des produits, des consommateurs, de modes de distribution et de communication ... De penser plans de développement plutôt que « business plans ». De ranimer les réflexes qui conduisent naturellement un organisme vivant à cultiver des visions d'avenir, à voir venir des menaces et des opportunités plus ou moins lointaines et à se préparer à les parer ou à les exploiter.

En fait, nous observons, parmi les états-majors des entreprises françaises, l'amorce d'un mouvement dans ces directions. Nous indiquions dans une note du Club des Vigilants du printemps dernier que *« Nous rencontrons de plus en plus fréquemment des états majors qui ont pris ou prennent conscience que leur entreprise ou tels de ses établissements ou de ses activités, est confronté, très au delà du court terme, à des défis fondamentaux. Si l'entreprise poursuit son chemin à l'identique elle va périr. Il faut imaginer un avenir différent.... Chez certains l'idée qui domine est que le champ stratégique de concurrence subit un bouleversement radical et qu'il va falloir se réinventer pour répondre à ce défi. Le monde devient multipolaire et la domination écrasante de la planète par l'Occident appartient au passé. Les « BRIC » sont entrés dans la compétition et disposent d'atouts importants. L'enchérissement de l'énergie, des matières premières, des transports modifie les équilibres.... Il existe une énorme clientèle potentielle pauvre qui constitue un autre type de marché potentiel. L'intervention des pouvoirs publics va probablement se renforcer et prendre des formes nouvelles. »*

## **Miser sur l'écologie et le développement vert.**

La même note des Vigilants ajoutait : *« Le développement durable recèle des opportunités majeures pour qui apprend à les saisir. Dans certaines entreprises classiques et fortement polluantes, le développement durable devient un thème de réflexion stratégique central au niveau de la Direction Générale. Il ne s'agit plus de prétendre participer au sauvetage de la planète pour se donner une bonne image mais d'inventer les marchés du futur, ceux qui permettront la survie et l'expansion de l'entreprise. Nos observations montrent qu'en s'engageant sur cette voie des entreprises amorcent des transformations profondes. En effet, pour parvenir à imaginer ces nouveaux développements et concevoir les moyens de les réaliser, l'entreprise doit s'ouvrir au monde extérieur. Elle doit concentrer ses explorations et ses réflexions sur le moyen et le long terme. Elle a besoin d'éveiller l'intelligence collective de ses personnels et de rendre le dialogue social plus constructif en le centrant sur des horizons plus lointains.. »*

## **Réveiller une culture du vivant en retrouvant l'accord avec la société et son personnel.**

Dans plusieurs entreprises que nous avons visitées, la crise et l'inquiétude qu'elle réveille font prendre conscience d'une dangereuse perte de résilience. Pour passer la crise et pour en sortir en pleine efficacité, des entreprises ont besoin de mobiliser (ou de ranimer) ce qu'elles peuvent de leur vitalité et de leur cohésion. Il s'agit, pour certaines, de rester, pour beaucoup, de devenir un organisme cohérent, tonique, plein de vitalité, bien connecté et ajusté à ses

environnements. Ceci implique de la part du management une écoute attentive (interne et externe) et une posture thérapeutique.

Les enquêtes montrent que l'inquiétude gagne et prépare bon nombre d'états-majors à de telles actions. Conscience se prend de l'importance du stress, du désenchantement et de la désimplication d'une partie du personnel et notamment des jeunes, de la difficulté à recruter et à conserver des hauts potentiels et des innovateurs. Du caractère contre-productif des formes classiques de management, d'organisation et de gouvernance. De la paralysie de l'innovation que produit la bureaucratie. Du sursaut moral qui enfle dans le public contre la grande entreprise.

Mais, au-delà de ces prises de conscience, les enquêtes montrent que de nombreuses entreprises développent des savoirs-faire d'animation et des pratiques de participation qui améliorent à la fois l'efficacité des actions et la cohésion des équipes. C'est presque une surprise de constater qu'un très grand nombre de prises de vie se produisent spontanément. Elles émergent de la sociologie de l'entreprise. La personnalité des collaborateurs se transforme, la société nouvelle et les nouvelles technologies de la communication interpersonnelle pénètrent dans l'entreprise. Des socio-systèmes et autres réseaux sociaux s'installent spontanément dans les interstices des organigrammes : ils s'autorégulent et influencent le cours des choses. Des agents de changement s'improvisent et prennent de l'influence. Ces agents de changement se sont installés au cours des ans en ordre dispersé pour répondre, ici et là, à des besoins ressentis localement. Certains travaillaient dans l'innovation, d'autres dans l'enrichissement des compétences, d'autres dans les relations sociales, d'autres encore font du coaching... D'autres sont tout simplement appelés à prendre des responsabilités mais les assument de façon innovante. Ce sont souvent des personnalités fortes et innovatrices, équipées d'une fine perception des processus sociaux, habiles à tirer partie des situations et à faire émerger des ajustements.

Dans les quelques entreprises où nous avons enquêté, l'efficacité et la multiplication des agents de changement suscitent des prises de conscience. Les porteurs de changement prennent conscience qu'ils constituent un réseau qui peut devenir connivent et la Direction corporate prend conscience qu'un outil précieux s'est mis en place qu'elle va pouvoir utiliser plus délibérément.

## **L'intervention de la société des gens.**

La société des gens exerce et va exercer des pressions fortes voire décisives sur nos dirigeants politiques et sur les entreprises.

Cette société des gens est une réalité relativement nouvelle. Elle a déjà pris un grand poids dans les pays très industrialisés. Elle émerge aujourd'hui en Chine, en Inde, en Russie et ailleurs où les développements d'Internet, des téléphones mobiles et des réseaux sociaux lui servent de supports. Elle enjambe les frontières. Appuyées par des associations et des réseaux dont c'est l'objectif, des sociétés civiles nationales ou continentales entrent en communication.

Elles sont constituées de gens ordinaires relativement autonomes, de leurs réseaux et socio-systèmes, des dispositifs de communication interpersonnelle qui les irriguent, des ONG et autres organismes plus ou moins structurés qui en émanent et y puisent leur force.

Des gens relativement autonomes échappent à l'encadrement des appartenances et des camps constitués. Un sujet leur semble émerger comme important. Ils élaborent à son propos une analyse personnelle et se forment une position. Celle-ci est influencée par la variété des

interactions qui les relient aux gens qu'ils aiment bien, aux réseaux et aux socio-systèmes dans lesquels ils ont un pied. Elle est influencée aussi par les informations qui leur parviennent, qu'ils acceptent et qu'ils retransmettent éventuellement et par les réseaux de télécommunication interpersonnelle auxquels ils participent. De l'ensemble de ces interactions émergent des configurations fluctuantes, des lignes de force, parfois des clivages, parfois d'énormes vagues d'intelligence collective.

Des vagues d'intelligence collective puissantes se sont déjà formées et pèsent sur les pouvoirs politiques et les entreprises. Nous avons évoqué l'énorme vague mondiale qui fait de la protection de l'environnement un objectif majeur. Une autre émane des populations de tout l'Occident et condamne l'enrichissement indu des financiers et des dirigeants.

Des réseaux et des acteurs variés cherchent à repérer les vagues en formation afin d'alimenter certaines et de tenter d'en dévier d'autres. Allons-nous voir se former une vague favorable à un pilotage supranational de la socio-économie européenne ou mondiale ? Une vague porteuse d'un sursaut moral et néo-spirituel ? Des vagues centrées sur la mise au pilori de telle banque, telle entreprise, tel paradis fiscal ? Allons nous voir se multiplier les actions de commandos contre une entreprise qui pollue ou licencie, une banque qui met une entreprise cliente en difficulté, un centre commercial incarnant la vie chère ?

Des initiatives planétaires extra-étatiques émanent de la société civile. Par exemple, la Clinton's Climate Initiative a donné naissance à un réseau des 50 principales villes de la planète qui se concertent et montent une organisation pour réduire plus efficacement toutes ensemble leur production de CO<sub>2</sub>. Elle a entrepris de conduire une expérience analogue avec les 50 principaux ports.

Des gens ordinaires s'attachent à faire évoluer les choses dans ce qui leur semble de bonnes directions. Ce sont des agents de changement qui travaillent dans des entreprises ou ailleurs. Ils agissent parfois seuls et parfois découvrent leurs semblables et forment avec eux des réseaux de connivence. Il existe des réseaux mondiaux, tel SOL (Society for Organizational Learning), qui associent de tels agents de changement opérant dans des dizaines de pays. Des fondations conçoivent et déclenchent de grandes opérations qui favorisent le développement des libertés publiques (p.ex. Soros), la protection des équilibres climatiques (p.ex. Al Gore, Clinton's Climate Initiative, Nicolas Hulot), ou l'intercommunication des sociétés civiles (p.ex. le China-Europe Forum de la Fondation pour le Progrès de l'Homme) et bien d'autres.

Des réseaux de réflexion et d'influence se construisent partout à l'appui du mouvement vers une société plus humaine, plus harmonieuse et respectueuse de la vie. Ils sont tentés de réfléchir à des stratégies communes.

Alain de Vulpian.

Mars 2009.