

SUSTAINABLE LEADERSHIP

AND

SOCIETAL CHANGE

Traduction française de la communication préparée par Alain de Vulpian et Irène Dupoux-Couturier à l'occasion du forum de Stockholm sur un leadership durable (080912).

*
* *

Irène Dupoux-Couturier est historienne. Elle fait partie de l'équipe qui a fondé Sol France il y a dix ans dont elle est le délégué. En 1973, elle a co-fondé puis dirigé pendant 30 ans le CEFRI, Centre de Formation aux Réalités internationales en travaillant pour des administrations et des entreprises internationales (telles R.D.Shell ou Honneywell Bull) à travers le monde entier. En Asie, aux Etats-Unis puis, à partir de 1990, plus spécifiquement en Europe de l'Est. Cette expérience vécue à l'international l'a amenée à axer ses recherches sur la vision stratégique, la multiculturalité et les nouveaux types de leadership pour l'entreprise. C'est ainsi qu'elle a rencontré et travaillé depuis le début des années 1980 avec Alain de Vulpian.

Alain de Vulpian est un anthropo-sociologue de la modernité. Fortement marqué par les progrès des sciences sociales germano-américaines au cours des années 1940¹, ses premiers travaux d'observation et d'analyse du changement en France et en Suède (il considérait alors la Suède comme l'un des principaux laboratoires de la modernité), l'on conduit, en 1954, à créer avec quelques collègues une équipe de recherche-action, la Cofremca (centrée sur la compréhension du changement socio-culturel et les diverses façons dont les entreprises et les pouvoirs peuvent en tirer parti). A la tête de cette équipe pendant une cinquantaine d'années, il a collaboré en tant que chercheur-stratège au développement de bon nombre d'entreprises internationales.

Les méthodes d'analyse socioculturelle pour l'action qu'il a mises au point ont inspiré de nombreux observatoires du changement sociétal en Europe et en Amérique. Les observations qui émanent de ce réseau constituent une des bases de cet article. Le processus de modernisation (ou de civilisation) qui a radicalement transformé les sociétés occidentales au cours du XXème siècle et se poursuit de nos jours, affecte profondément le leadership et la gouvernance². Personne ne pilote ce processus historique. Il est sous-tendu par des tendances lourdes qu'on peut chercher à dévoiler et peut-être à influencer mais ses évolutions ne sont pas prédéterminées. Pour le meilleur et pour le pire, elles dépendront notamment des transformations du leadership et de la gouvernance.

¹ Notamment Norbert Elias, Kurt Lewin, Paul Lazarsfeld, David Riesman, Abraham Maslow, Carl Rogers et Robert K.Merton.

² Dans son livre *Toward the Third Modernity, how ordinary people are transforming the world* (Triarchypress, 2008) Alain de Vulpian explore ce processus de modernisation du monde occidental au Xxème siècle et au début du XXIème. Les transformations de la personnalité de base des occidentaux et de leur vécu, de la texture et des modes de fonctionnement de la société des gens, des systèmes de communication et des modes de gouvernance et de leadership interagissent, se renforcent mutuellement et font système.

*
* *

Le sens des mots doit évoluer lorsque la réalité change. Le mot « leadership » ne doit plus évoquer l'occupation d'une certaine position d'autorité sur un organigramme hiérarchique. Il doit, si nous voulons vivre avec notre temps, éveiller dans notre esprit l'image d'une influence exercée sur la prise d'orientation effective d'un organisme. Nous disons prise d'orientation et non pas prise de décision car de très nombreuses décisions n'ont pas l'influence attendue : elles sont sans effet ou déclenchent des effets pervers.

Nous vivons une crise du leadership et de la gouvernance. Les symptômes en sont nombreux. Les dirigeants se multiplient, ils voient dans quelle direction orienter l'organisme dont ils se sentent responsables tout en disant qu'ils ne parviennent pas à impulser les changements nécessaires ; leur leadership n'est pas ou n'est plus efficace. D'autres déplorent de ne plus pouvoir donner d'ordres à leurs collaborateurs et de devoir les convaincre. Nous entendons des gens ordinaires se plaindre que des leaders qui prendraient les choses en main et mettraient fin à la gabegie n'émergent pas. Nous voyons de grands centres de recherche qui peinent à sortir une innovation vraiment intéressante alors qu'un petit innovateur dans un garage y parvient. Nous déplorons que les pouvoirs publics ne se préoccupent pas de porter remède à telle ou telle situation sociale productrice de violences. Nous déplorons enfin que la combinaison des leaderships opérant dans notre société ne contribue pas suffisamment à la construction d'une planète durable.

Un processus de modernisation transforme radicalement la civilisation occidentale et le monde. Une compréhension plus pénétrante de certaines de ses dynamiques éclaire cette crise du leadership. Elle dévoile des fenêtres d'opportunité d'où émergent des pistes d'action avisée. Elle aide à esquisser ce que pourraient être à notre époque un leadership et une gouvernance non seulement efficaces mais « sustainable », c'est-à-dire contribuant au développement d'une entreprise, d'une société et d'un monde durables.

Nous mettrons l'accent sur trois pistes qui s'incarnent dans trois évolutions du leadership :

1/ Vers un leadership participatif qui marche dans la société occidentale d'aujourd'hui. La très profonde mutation anthropo-sociologique qui affecte l'Occident condamne à l'inefficacité des leaderships et des gouvernances qui resteraient hiérarchiques et systématiquement autoritaires.

2/ Vers un leadership socio-thérapeutique. Dans la société qui s'installe, quelques tendances lourdes et dangereuses pourraient l'emporter sur les tendances actuellement dominantes qui portent le développement d'une société accueillante pour l'homme et pacifique ; nous avons besoin (dans les entreprises, les Etats, les réseaux, les associations, les ONG, les think tanks, etc.) de leaderships et de gouvernances thérapeutiques qui prennent soin de la société.

3/ Vers un leadership qui nous entraîne vers une planète coopérante et durable. En ce début du XXIème siècle, la planète est confrontée à des défis écologiques et géopolitiques qui pourraient devenir dévastateurs. Si elle s'oriente vers une organisation pluripolaire conflictuelle, elle ne les relèvera pas. Mais des processus, des germes de scénarios poussent en direction d'une planète a-polaire coopérante qui pourrait retrouver une alliance avec la nature. Un foisonnement de leaderships et de gouvernances suffisamment avisés peuvent s'appuyer sur eux et les nourrir.

1/ Vers un leadership participatif efficace dans le monde occidental du XXIème siècle.

Un leadership est efficace s'il influence effectivement la prise d'orientation de l'organisme dans la direction qu'il souhaite.

La société occidentale d'aujourd'hui est déjà radicalement différente de celle d'il y a trente ou cinquante ans et dans laquelle nous avons forgé nos modèles mentaux et, tout particulièrement, nos conceptions et nos pratiques du leadership.

Une société radicalement transformée

Les changements anthroposociologiques qui se sont produits sont extrêmement profonds ; ils concernent nos fonctionnements mentaux, nos mœurs, le tissu socio-technologique dans lequel nous vivons ; les relations entre les hommes et les femmes, les parents et les enfants, les jeunes et les vieux, les patrons et les employés, les experts et les gens ordinaires changent ; de nouveaux types d'organismes locaux et planétaires émergent ; l'organisation et le fonctionnement des entreprises en est affecté. Les conditions d'efficacité du leadership en sont radicalement transformées.

Expliquons-nous. En observant de très haut le cours de l'Histoire du dernier siècle, il apparaît que le processus de civilisation ou de modernisation qui a affecté l'Occident au XX^e siècle s'est déroulé selon deux phases qui se chevauchent en partie. Ces deux phases appellent des formes différentes de leadership et de gouvernance.

- **La « première modernité »** s'étend sur les trois premiers quarts du XX^e siècle. Après d'effroyables convulsions et des dizaines de millions de morts, après plusieurs tentatives totalitaires, elle accouche d'une société individualiste de consommation de masse qui reste profondément hiérarchique. Elle s'épanouit entre 1945 et 1975. Des individus relativement libres mais conservant un tropisme hiérarchique puissant sont manipulés et agglutinés en masses par des restes d'idéologies (nationalisme, socialisme, mythe de la modernité...) et plus encore par la fascination des mêmes objets de consommation.

Au sein de la première modernité, le leader est tout naturellement un chef, un patron, un porteur de mode. Sa tâche est extrêmement simplifiée par quelques caractéristiques dominantes de la personnalité de base et du tissu social de l'époque.

- ° Une très large majorité des individus restent imprégnés d'un puissant **tropisme hiérarchique**. Ils ont tendance à obéir à une injonction commandée d'en haut d'une voix forte et accompagnée d'un geste entraînant ou menaçant. De plus, au sein de la pyramide sociale, ils prennent leurs modèles au-dessus d'eux. Les systèmes sociaux informels comme celui de la consommation ou celui de la mode sont animés par un mimétisme hiérarchique devenu très puissant : on a tendance à imiter les gens plus aisés, plus modernes, les femmes à la mode, les gens plus proches du pouvoir ou qui détiennent le savoir...
- ° Les **organisations formelles** occupent une place importante dans le fonctionnement politique, économique et social. Ces organisations comportent des rangs hiérarchiques clairs. Les troupes ont tendance à obéir à qui a des galons.
- ° Les individus caractéristiques de ces sociétés bien que relativement émancipés sont **aisément manipulables**. Il est relativement facile pour un leader de les discipliner et de les agglomérer en masses en les incitant à courir après les mêmes produits de consommation ou en leur faisant partager telle ou telle idéologie de masse.

Différentes formes sociales hiérarchiques coexistent qui impliquent des styles de leadership différents, par exemple, société-caserne, société de cour, société féodale, société de gangs en conflit, société idéologique totalitaire, etc.

De cette époque les mots leadership et gouvernance ont hérité des connotations autoritaires et hiérarchiques. Ils évoquent une personne (le leader), un commandement d'en haut et une vision de la direction à prendre émanant de celui ou ceux qui savent.

- La « **seconde modernité** » s'est préparée de façon discrète dès les années 50 par l'amorce de transformations profondes d'individus entamant un parcours d'apprentissage de la vie qui en fait des personnes relativement autonomes et rétives. Elle s'est signalée par des manifestations paroxystiques au cours des années 60 (les communautés hippies, la jeunesse contestataire de 1968). Elle s'est installée dans le courant des années 70 et s'est affirmée au cours des décennies suivantes par des transformations des gens, du tissu social, des technologies et de la gouvernance qui s'alimentaient les unes les autres.

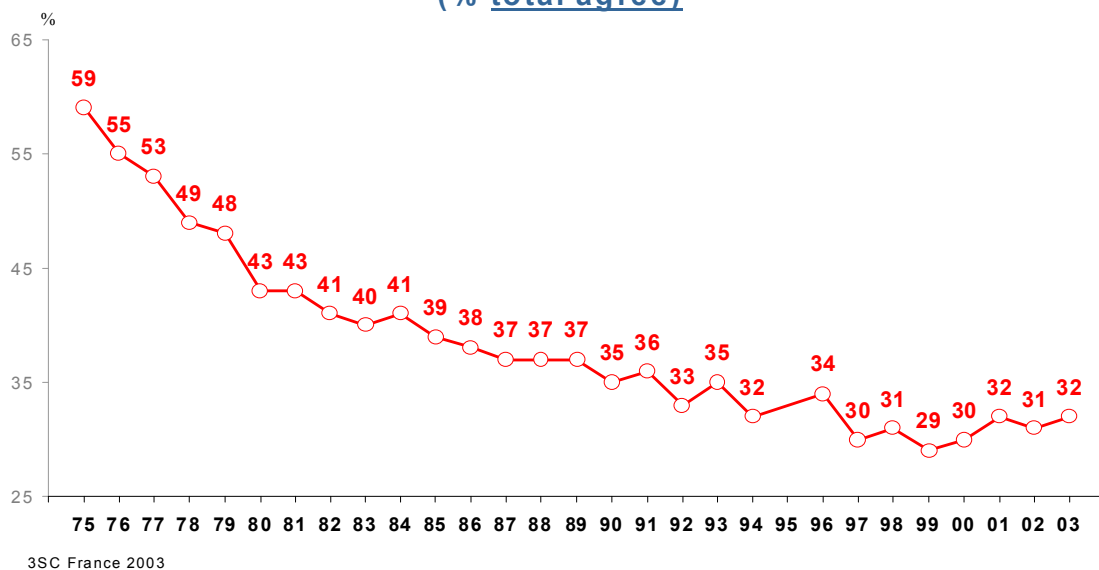
Aujourd'hui, les gens ordinaires se branchent de façon de plus en plus intime sur leur animalité, leurs sensations, leurs émotions, leur empathie. Parallèlement, ils continuent à progresser en rationalité. Du coup, ils prennent du recul, apprennent à analyser leur intimité, celle des autres et les enchaînements interpersonnels et sociaux. Ils deviennent ainsi **des personnes à part entière et relativement autonomes**, capables de se faire à leur façon une vie qui leur convient plutôt que des individus manipulables.

Le tropisme hiérarchique a perdu une grande partie de sa puissance. Face à un commandement autoritaire, obtempérer n'est plus automatique ; la réaction dépend d'une réflexion personnelle qui aboutit à la libre décision d'obtempérer ou pas. De plus, le mimétisme hiérarchique, si important lors de la première modernité, a pratiquement disparu : on prend ses modèles n'importe où, en haut, en bas et tout particulièrement à son niveau au lieu d'imiter systématiquement les gens au-dessus de soi.

Le déclin du tropisme hiérarchique s'observe presque partout mais il est plus ou moins avancé selon les pays. Nous disposons d'un assez bon indicateur quantitatif qui permet d'ébaucher des comparaisons. La proportion de gens qui manifestent leur accord avec la phrase « *C'est le père de famille qui doit commander chez lui* » décline presque partout mais ce déclin est nettement plus avancé dans certains pays que dans d'autres ?

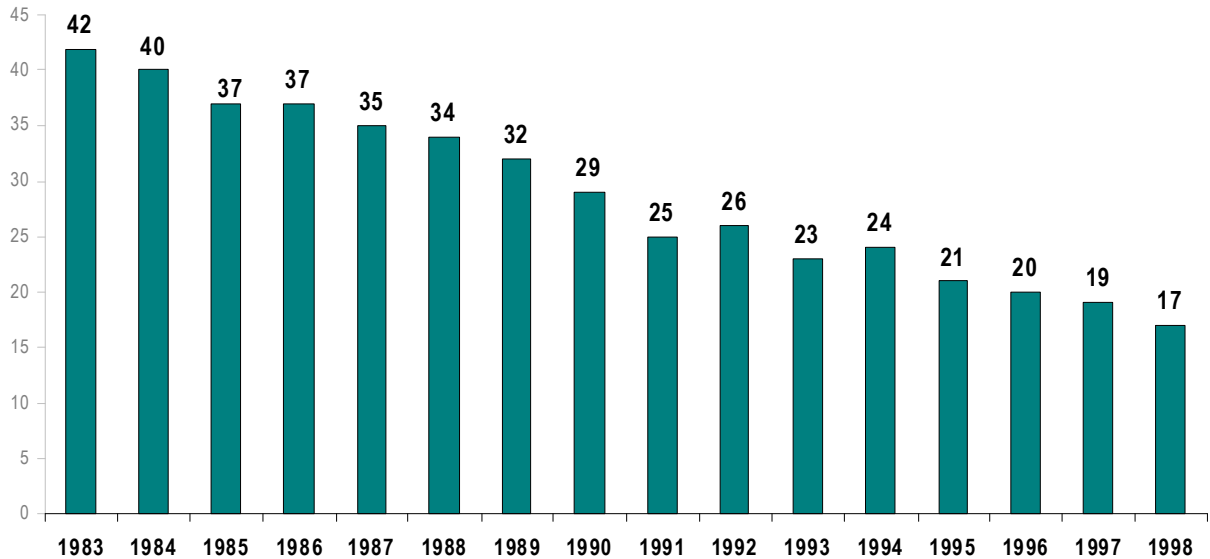
Evolution très marquée par exemple en France et au Canada (voir graphiques 1 et 2).

The world change...
“ The father should be in command in his own house ”
 (% total agree)



Graph 1

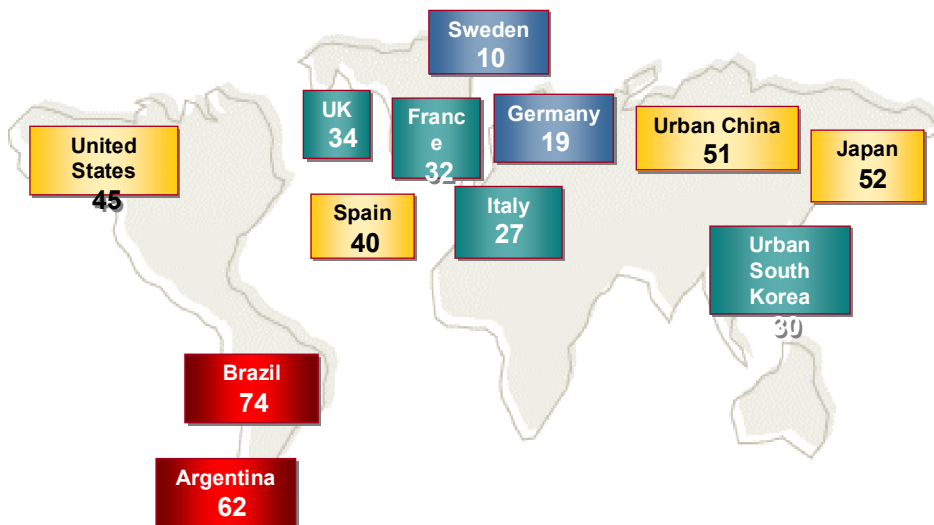
Father of family must be master in his own house Canada - Agree



Graph 2

Situation en 2002 : Déclin extrêmement avancé en Suède, très avancé en Allemagne, avancé en France, Italie, Royaume Uni, en Corée du Sud, moins avancé en Espagne, aux Etats Unis, en Chine, au Japon et beaucoup moins en Argentine et au Brésil (voir graphique 3).

The world change ...



"The father should be in command in his home" (% agree)

Graph 3

Tout au long de la première modernité les organisations formelles (entreprises, administrations, gouvernements, partis politiques, syndicats, églises institutionnelles, etc.) avaient eu une influence considérable sur le cours des choses et les conduites des gens. La situation change. Les personnes se laissent moins enfermer dans des organisations formelles. De la spontanéité des gens émergent **des réseaux et socio-systèmes informels auto-régulés**. De la spontanéité des micro-socio-systèmes émergent des socio-systèmes plus larges. Le développement explosif des technologies de la télécommunication interpersonnelle nourrit ce 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 des institutions et de plus en plus des socio-systèmes et de la société civile et des organismes autoproclamés qui en émergent. De leurs interactions naît un tissu social infiniment plus complexe, vivant, en grande partie auto-organisé et autorégulé.

De nouveaux leaderships cherchent leur ajustement à la nouvelle société

Face aux interventions intempestives de leaders autoritaires, ce tissu vivant résiste ou réagit en produisant des turbulences et des effets contraires aux intentions du leader. Dans ce contexte **de nouvelles formes de gouvernance et de leadership efficient émergent spontanément**. C'est dans les familles et parmi les acteurs de la nouvelle socio-économie que ces émergences sont les plus avancées et les plus visibles.

En à peine plus d'un siècle, **la famille** s'est profondément transformée. Nous sommes passés du mariage arrangé au mariage d'amour pour la vie puis, progressivement à partir des années 60, à la famille avec ou sans mariage, éventuellement durable, liée par l'amour, l'affection et la quête du bonheur. Cette famille érotico-affective et biodégradable est de plain-pied, aucun de ses membres ne se sent occuper une position clairement supérieure à celle des autres. D'après une évaluation de Cofrenca Sociovision, il restait en France en 2000 moins de 20% de familles avec enfants conservant une structure clairement hiérarchique. La moitié d'entre elles étaient commandées par le père ; le climat y était très majoritairement détestable, la bagarre permanente, les enfants proches de la révolte. Dans celles où la mère dominait le climat était presque aussi harmonieux que dans les familles de plain-pied. Dans ces dernières, les prises d'orientation (décisions d'achat, de loisirs, de vacances, organisation de la vie quotidienne, etc.) résultaient d'ajustements réciproques aboutissant à des consensus. Selon les cas, tel ou tel membre du foyer pouvait occuper momentanément une position de leader par ce qu'il se trouvait en situation d'inventer les bonnes solutions et de pressentir ce qui allait marcher. Ce pouvait être, par exemple, un jeune enfant trouvant ce qu'il faut dire pour réconcilier ses parents s'engageant dans une spirale de disputes. Il arrive qu'un des membres du foyer particulièrement perceptif et habile se trouve fréquemment dans une telle position de leader ; il devient alors une sorte de pilote plus ou moins provisoire de la famille qui a d'autant plus de chances de le rester que la structure de plain-pied n'est pas clairement mise en question.

Au cours des années 80 et 90, **une nouvelle socio-économie émerge** : nouvelles organisations et réseaux qui fabriquent de l'efficacité et de la vitalité en s'alimentant aux aspirations des innovateurs, des entrepreneurs, des collaborateurs, des clients et de la société : start-up, associations, ONG, consultants, entrepreneurs individuels, etc. 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 ou est fortement influencée par elle, l'organisation est de plain-pied et le leadership circule ; une bonne partie des prises d'orientation résultent d'enchaînements du vivant plutôt que de processus formels ; un ou quelques leaders (qui sentent ces enchaînements et savent en tirer parti) peuvent être durablement opérant ; ils peuvent accumuler un capital de confiance et de légitimité qui cependant reste fragile.

Les nouvelles formes de gouvernance et de leadership qui s'ébauchent ainsi dans le vivant spontané nous semblent avoir quatre caractéristiques principales :

a) L'auto-organisation et l'autorégulation occupent une place importante et souvent dominante. L'organisme fonctionne de plain-pied. Ses prises d'orientation ont tendance à résulter d'un ensemble d'interactions et d'inter-ajustements qui impliquent la plupart de ses composants. La connaissance avisée des directions à prendre n'émane pas de la seule intelligence supérieure d'un individu dominant ou d'une équipe d'experts mais de la complexité c'est-à-dire d'une certaine intelligence collective. On n'a plus à faire à un gouvernement qui gouverne mais à un système de gouvernance d'où émanent des prises d'orientation..

Des combinaisons variées d'auto-organisation et d'organisation d'en haut s'observent, par exemple, organisation de modalités formelles de participation, institution d'un ensemble de règles formelles acceptées qui se combinent à de larges zones d'auto-organisation, etc.

b) L'hétérarchie règne. Le leadership circule. Tout participant au système peut se trouver, dans certaines circonstances, en position d'exercer une influence décisive sur telle ou telle prise d'orientation.

c) Des opportunités de pilotage habile sont à saisir. Des participants à l'organisme s'ils habiles sont en position d'influencer ses prises d'orientation.

Ceci implique qu'ils aient (intuitivement ou explicitement) une perception pénétrante, large et longue de l'état et du fonctionnement du système dans lequel ils opèrent.

Pénétrante ; ils perçoivent le mental des participants, la sociologie sous-jacente du système, ses dynamiques actives, ses latences mobilisables. **Large** : leur perception englobe les confins des écosystèmes au sein desquels leur organisme opère. **Longue** : leur perception est orientée long terme. Ceci implique également qu'ils aient une certaine **maîtrise de la palette d'interventions** possibles dont le commandement d'en haut n'est plus qu'un item mineur réservé à des situations particulières : ils savent être catalyseurs, thérapeutes, pédagogues, informateurs, vérificateurs du bon fonctionnement des circuits de communication, etc.

Leur leadership reste « **basse pression** » aussi longtemps qu'il le faut ; ils tâtonnent ; ils interviennent avec douceur, restent attentifs aux feed-back de l'organisme et de son environnement, mettent éventuellement plusieurs fers au feu et sont prêts à ajuster leur intervention.

d) Le développement de l'« intraception » facilite l'émergence de ces nouveaux leaderships. L'intraception évoque une capacité de percevoir en profondeur les réalités discrètes sous-jacentes. Nous avons choisi ce mot dès les années 1960 pour désigner un courant socioculturel déjà en développement à cette époque et qui nous paraissait porteur d'avenir. Auto-organisation, hétérarchie, pilotage habile fonctionnent d'autant mieux qu'un grand nombre d'Occidentaux sont entrés depuis quelques décennies dans un apprentissage qui développe leur capacité d'intraception. C'est-à-dire qu'ils deviennent capables d'observer et d'interpréter les signaux faibles de changements qui s'annoncent, de percevoir les latences dangereuses ou bénéfiques, de sentir les avènements qui s'amorcent dans le présent (scénarios).

Le leader intraceptif combine plusieurs compétences. Il est empathique en ce sens qu'il ressent et éprouve un reflet des émotions des autres et qu'il a une fine intuition de leurs états et processus mentaux. Il est proprioceptif mental c'est-à-dire qu'il a une certaine capacité d'être au courant de ses propres états mentaux et du fonctionnement de son mental. Enfin, il est socio-perceptif, il sent les dynamiques des systèmes psycho-socio-culturels dont il veut tirer parti ou qu'il veut influencer.

2/ Vers un leadership qui prenne soin de la société vivante

Le processus de modernisation en cours en Occident semble pouvoir entraîner ce continent vers une société plus harmonieuse, épanouie et durable. Mais rien n'est écrit. Pour conforter cette évolution heureuse, il faut qu'à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société des leaderships avisés s'installent pour l'accompagner.

Conflits de tendances

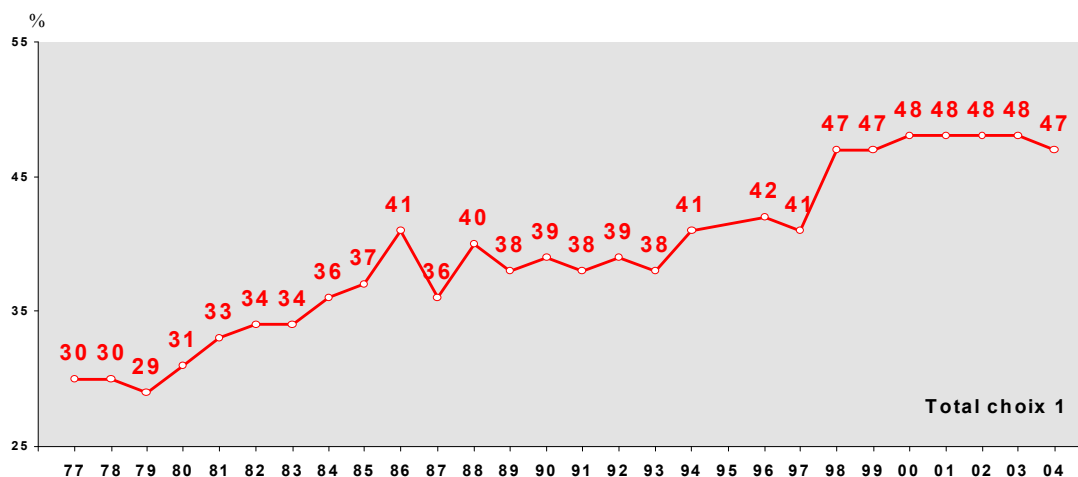
La société complexe et vivante de la seconde modernité est en évolution. Les observatoires du changement socioculturel montrent que cette évolution est sous-tendue par des méga-processus divers et parfois contradictoires. Certains, actuellement dominants, sont porteurs d'une société durable parce que pacifique, harmonieuse et épanouissante pour l'humain. D'autres, à l'inverse, sont porteurs de stress, de conflits, d'encasernements et de violences. Si ces derniers processus devenaient dominants, ils nous renverraient à un monde de conflits peut-être pires que ceux du XXème siècle et amoindrieraient gravement la capacité de survie de notre civilisation voire de l'espèce. Un leadership durable doit renforcer les premiers et dévier les seconds.

Nous avons identifié quelques-uns de ces processus. Restons attentifs pour en repérer d'autres.

Quelques processus à favoriser. Porteurs d'interajustement et d'harmonie sociale, ils sont actuellement très bien installés et puissants :

- Au cours des cinquante dernières années, des centaines de millions d'Occidentaux sont entrés dans un apprentissage d'eux-mêmes et de leurs relations aux autres. Ce faisant, ils ont acquis un bon « radar social », c'est-à-dire un système d'orientation leur permettant de sentir les autres et de s'ajuster à eux afin d'obtenir ce qui leur importe. Or, simultanément, ils ont découvert que leur bonheur dépendait prioritairement de l'entretien de leurs affections et de la qualité de leurs insertions interpersonnelles et sociales. Ils ont compris que, pour préserver leurs petits bonheurs quotidiens, il leur fallait si possible éviter les tensions, les conflits, les stress et la plupart savent assez habilement y parvenir. Tentant de se fabriquer une vie paisible, ils nourrissent ainsi le développement d'une société paisible où les gens ont tendance à s'ajuster les uns aux autres s'ils ont des atomes crochus ou, dans le cas contraire, à éviter de se rencontrer. Une société où l'on cherche plutôt les compromis que les conflits.
- Pour préserver leur autonomie, les modernes ont l'intuition qu'il est indispensable de multiplier leurs insertions. En effet, une insertion unique les rendrait dépendants alors que plusieurs insertions leur permettent de rompre avec l'une d'entre elles (qui leur imposerait des conduites qui ne leur conviendraient pas). Chaque personne compose sa propre palette d'insertions à sa façon ; on n'a pas exactement le même ensemble d'insertions que son mari, son frère ou son collègue. Ces tendances nourrissent le développement d'une société complexe aux collectifs non seulement nombreux mais très enchevêtrés. Ces enchevêtrements entretiennent des ponts entre eux qui les rendent tolérants et relativement peu conflictuels.
- Les recherches d'éthologie et de psychologie sociale montrent que les jeunes (hommes ou singes) élevés dans l'affection et les caresses développent un fort besoin d'affection et un radar social performant qui leur permettent une fois adultes de s'intégrer harmonieusement à la société ambiante. Or, il semble bien qu'en Occident les tendances de l'éducation évoluent dans ce sens. (voir graphique 4, l'exemple de l'évolution en France d'un mode d'éducation des enfants).

**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 Cofremca 2004

Graph 4

Tous les leaderships, dans les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile, devraient contribuer à alimenter ces processus bénéfiques.

Processus à dévier ou à soigner. D'autres processus, qui ne sont pas dominants mais pourraient prendre de l'ampleur, tendent à perturber l'évolution vers des ajustements harmonieux et pacifiques. Ils freinent l'accouchement d'une société hédoniste et pourraient provoquer une bifurcation majeure du processus de civilisation. Il est tentant de les considérer comme des pathologies.

- ° Certains jeunes sont élevés dans la dureté, sans tendresse ni caresses. Certains sont mal traités et abusés ; ils développent souvent des personnalités perturbées ; ils sont mal équipés pour trouver leur ajustement pacifique. Ils constituent des ferments de turbulences, de violences et de retours à l'intolérance.
- ° Alors que la famille havre d'affection est une des principales sources de bonheur et a une remarquable capacité de compenser les stress de la vie quotidienne, dans certains milieux et certaines circonstances, des couples harmonieux et relativement durables peinent à se former.
- ° Les cadres de la vie qu'imposent les entreprises et les administrations sont souvent stressants et suscitent dans certains pays et dans certains contextes des vagues de désaffection et d'hostilité croissantes. Elles nourrissent des postures de rupture avec la société économique et politique dominante qui pourraient devenir dangereuses.
- ° Un des processus pervers, peut être le plus préoccupant, est lié à la multiplication dans nos sociétés occidentales des gens qui rencontrent tant de stress, d'échecs, de rejets qu'ils désespèrent de parvenir un jour à se faire une vie qui leur convienne. Ils divorcent d'avec cette société qui les laisse pour compte. Ils alimentent la délinquance et la criminalité ou une variété de communautarismes.
- ° Divers enchaînements sociologiques produisent des isolats, des ghettos, des forteresses agressées et agressives plutôt que des collectifs ouverts et enchevêtrés. Ils contredisent le mouvement général de modernisation qui alimente l'émergence d'une société extrêmement complexe et imbriquée et préférant la paix au conflit. Bon nombre de ces isolats

installent des mœurs dissidentes. Une fois constitués, ils résistent aux tentatives de dissolution. Certains d'entre eux, s'ils se multipliaient, pourraient avoir une influence très perturbatrice.

Le plus grand nombre de gens, d'entreprises, d'organisations, d'institutions en position d'exercer une influence, un leadership, devraient se garder d'alimenter ces pathologies et tenter de les soigner pour éviter que nos sociétés basculent dans des tensions et des paralysies qui les rendraient incapables de relever les défis du XXIème siècle.

Les bons et les mauvais points

Nos leaderships prennent-ils soin de la société en devenir ? Certains très bien ; ils se situent plutôt dans la société civile et parmi les acteurs de la nouvelle socio-économie. D'autres assez mal ; nous les rencontrons sur tout parmi les pouvoirs publics et les grandes entreprises.

La société civile prend soin d'elle-même. Les familles érotico-affectives hétérarchiques parviennent souvent à être heureuses et relativement durables. Comme les nouveaux acteurs de la socio-économie, elles collent à la société des gens en devenir et alimentent surtout des processus bénéfiques. Les familles franchement hiérarchiques à domination masculine ont une influence inverse ; mais leur incidence dans les populations occidentales diminue rapidement.

Un très grand nombre de gens ordinaires sont des socio-thérapeutes spontanés ou délibérés. Spontanés, ils cherchent à pacifier, à se faire une vie plus heureuse et pacifique et à alimenter le bonheur de ceux qu'ils aiment bien. Délibérés, ils participent de façon plus ou moins intense à des réseaux, des associations, des ONG qui cherchent à porter remède à divers maux.

Tous ensemble, familles, gens ordinaires, réseaux, associations exercent un leadership protecteur et curatif. Ils constituent un système informel de gouvernance qui contribue à rendre nos sociétés plus accueillantes pour l'homme, plus harmonieuses et plus pacifiques. Ils auto-organisent une sorte de système immunitaire qui protège la société moderne en gestation de certaines de ses pathologies.

Les pouvoirs publics locaux et nationaux font ici et là des efforts d'ajustement à la modernité mais sont loin du compte. D'une région à l'autre, d'un pays à l'autre, les situations varient. Nous nous limiterons ici à quelques remarques générales.

Les efforts portent surtout sur la décentralisation, l'appel à la participation et une meilleure écoute de la société vivante. Mais ils sont maladroits et insuffisants. L'écoute est trop centrée sur l'« homo economicus » ou sur les opinions des électeurs et pas assez sur les gens vivants. Presque partout il faut constater un déficit de pilotage public. Les pouvoirs publics n'ont pas encore appris à prendre soin de la société des gens vivants ni à faire système avec elle. Les dirigeants politiques ne sentent pas les mouvements de l'intelligence collective. Et la population se sent de plus en plus éloignée de la classe politique ; une désaffection de la démocratie parlementaire menace.

Nos sociétés sont en attente de leaders qui seraient des thérapeutes pragmatiques et catalyseraient l'émergence d'une nouvelle démocratie.

Les grandes entreprises anciennes jouent parfois le jeu de la société nouvelle et la prennent parfois à contre-pied.

Dés le début des années 70, les dirigeants de certaines entreprises pionnières ont joué le jeu. Ils ont eu l'intuition d'un changement radical de leur environnement et ont inventé de nouvelles formes d'innovation (ou de leadership) ajustées à la modernité en mouvement. Nous avons par exemple observé de près certaines de ces innovations porteuses d'avenir.

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 : le bureau d'études fixait des objectifs de production mais chaque équipe d'ouvriers en charge d'une partie significative du montage d'une voiture était libre de décider de ses recrutements et de s'organiser et de se réguler à sa façon.

André Besnard, Président de RD Shell, a développé avec Pierre Wack le strategic planning par scénarios. Ces scénarios étaient construits à partir, non pas d'analyses économétriques, mais d'une observation fine et pénétrante des dynamiques discrètes de la société, de l'économie et de la géopolitique mondiales. Ce nouvel outil stratégique a permis à l'entreprise de mieux répondre que ses concurrents à la crise pétrolière et lui a appris très précocement qu'elle allait devoir se comporter

comme un organisme vivant dans un nouveau tissu social, que la société occidentale allait évoluer vers le libéralisme et que les menaces écologiques allaient prendre une importance croissante.. François Dalle, Président de L'Oréal, a attiré l'attention de ses collègues sur le développement spontané au sein de l'entreprise de réseaux qu'il appelait « hiérarchies parallèles » et sur les possibilités pour le management d'en tirer parti. Il a aussi, comme Bernard Hanon, à l'époque Directeur du Produit chez Renault, axé l'innovation produits sur la recherche systématique des germes du futur et notamment sur la prise de conscience de l'importance croissante des sensations. D'autres leur ont emboîté le pas. Ce faisant, ils ont nourri le processus de modernisation et la vitalité durable de leur entreprise.

Mais, depuis 1990, à la suite des Etats-Unis, l'hypercapitalisme financier s'est installé en Europe et l'idéologie hyper libérale s'est imposée. Sous le règne de l'actionnaire et notamment des fonds d'investissement et de pension, priorité a été donnée au **profit à court terme**. Les dirigeants des entreprises, le nez sur le guidon, ont centré leur attention sur le court terme et ont oublié les transformations lentes et profondes de leurs collaborateurs et de la société. Et, s'ils les percevaient encore, ils ne pouvaient plus leur donner la priorité. Dans ce contexte, l'internationalisation et l'intensification de la compétition les ont conduits à appliquer les vieilles recettes qu'ils maîtrisaient : serrer les rennes et les boulons, contrôler, fusionner, licencier, etc. Dans la société d'autonomie et d'hypercomplexité du début de ce siècle, le commandement hiérarchique, l'organisation au cordeau et la décision technocratique **n'ont plus l'efficacité qu'ils avaient** dans la société hiérarchique de consommation de masses et **produisent souvent des effets pervers** et des turbulences. Désaffection et pertes d'implication des cadres et personnels ; stress ; réseaux de connivence pour traîner les pieds ou dévier des tentatives de réorganisation ; fusions qui ne prennent pas vie ; fuite des hauts potentiels ... En Amérique du Nord et en Europe, le divorce se creuse entre la grande entreprise ancienne et la société des gens.

Aujourd'hui, cependant, le mouvement de modernisation se poursuit de façon discrète et sous-jacente : 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**, inspirés ou tolérés par les dirigeants, prennent de l'influence. Même lorsque les directions restent prioritairement centrées sur le profit à court terme, des innovations utiles émergent de la spontanéité sociale et des initiatives des niveaux intermédiaires. **En 2008, dans un climat de crise financière et économique et de désaffection générale de l'hypercapitalisme financier, nous pourrions approcher d'un point de bascule.**

3/ Vers des leaderships qui aident l'humanité à se pacifier et à faire alliance avec la nature.

Deux défis vitaux

Des menaces vitales planent sur le monde au XXIème siècle. Pour les surmonter, il faudra qu'à tous les niveaux, du plus local au planétaire, des gens ordinaires aux pouvoirs publics en passant par les entreprises, les associations, les think-tanks, les fondations, émergent des leaderships qui sauront aider l'humanité à se pacifier et à faire alliance avec la nature. Ils y parviendront en apprenant à tirer parti des processus positifs repérables dans le monde d'aujourd'hui.

L'espèce humaine est jeune et pleine de vitalité. Partant de quelques petites bandes de chasseurs-cueilleurs vivant en Afrique de l'Est, elle s'est, en moins de 100.000 ans, répandue sur la planète entière et compte aujourd'hui plus de 6 milliards d'individus. Au cours de cette aventure, les bandes puis les sociétés humaines ont été confrontées à des défis redoutables qui, selon les cas, les ont renforcées, les ont conduites à essaimer ou ont provoqué leur effondrement. Mais l'espèce a poursuivi son développement.

Aujourd'hui, enfermés dans notre planète que nous occupons toute entière et sans possibilité d'évasion, nous sommes confrontés à deux défis majeurs qui se renforcent mutuellement et pourraient être mortels.

Le défi écologique. Notre civilisation scientifique, technique et industrielle dans les formes qu'elle a prises depuis le XIX^{ème} siècle a détérioré l'écosystème terrestre à un point tel que se pose le problème de la survie de la civilisation, voire de l'espèce humaine. Il faut que l'humanité découvre les voies d'une nouvelle alliance avec la nature et s'entende pour agir.

Le défi géopolitique. L'humanité est divisée en populations distinctes aux identités fortes et en concurrence. La mondialisation les met au contact les unes des autres et rend plus insupportables de trop fortes inégalités. Au cours des dernières années, nous avons pris conscience que nous n'éviterons pas, à relativement brève échéance, quelques crises écologiques graves (changements de climats, inondations, épidémies, famines, pénuries d'énergie, destruction d'écosystèmes vitaux, etc.). Elles risquent de provoquer des affrontements meurtriers.

Ce risque est d'autant plus grave que la recherche scientifique nous a dotés d'armes (notamment nucléaires et biologiques) extrêmement dangereuses. Elles ont le potentiel de décimer nos populations ou d'anéantir la planète. Nous avons pu, pendant un demi-siècle, nous interdire d'utiliser l'arme atomique. Aujourd'hui, sa prolifération devient de moins en moins contrôlable et le monopole de la violence échappe aux Etats. On imagine aisément que des réseaux terroristes ou deux nations ou ethnies s'affrontant passionnément utilisent l'arme nucléaire. et provoquent un conflit généralisé. Il est donc primordial de pacifier la planète.

La scène géopolitique

Il serait déraisonnable d'imaginer que nous puissions déboucher d'ici quelques dizaines d'années **sur un Etat mondial** qui ferait régner la paix et conduirait autoritairement une politique de préservation de l'écosystème terrestre. A moins que nous ayons eu à affronter au préalable des catastrophes épouvantables.

Vers quelle configuration du monde allons-nous ? Après l'effondrement du bloc soviétique, il ne paraissait pas exclu que l'Histoire se soit engagée en direction d'une planète unipolaire dominée par les Etats-Unis, gendarmes du monde, qui imposeraient partout leurs valeurs. Aujourd'hui, ce scénario est devenu peu crédible. En effet, en tablant sur leur toute puissance, les Etats-Unis ont perdu une partie de leur pouvoir. Ils restent, de très loin, la première puissance économique, technologique et militaire mais leur incapacité patente à mettre la main sur Ben Laden, à rétablir l'ordre en Afghanistan et à se dégager du piège irakien, enseigne au monde l'impuissance de la puissance. Les populations de la terre et probablement le peuple américain lui-même sentent que dans les complexités du XXI^{ème} siècle une puissance même écrasante ne peut imposer sa loi.

Ce ne sont pas seulement les Etats Unis qui sont remis à leur place. Il est visible que l'Occident se gouverne mal et tarde à accoucher du modèle d'organisation, de gouvernance et de leadership qu'implique la modernité. Il perd son rôle de modèle pour la terre entière et sa capacité à exploiter la planète à son profit s'effrite.

Dans le même temps d'autres acteurs prennent ou retrouvent de la puissance et du rayonnement. Parmi eux, deux pays de très ancienne civilisation, la Chine et l'Inde connaissent un développement économique fulgurant. Leurs entreprises concurrencent les nôtres, non seulement du fait de leurs bas salaires mais aussi pour quelques-unes d'entre elles de leur excellence dans certaines recherches et technologies de pointe et de la qualité de leur management.

Il semble ainsi que nous soyons destinés à vivre sur **une planète qui ne serait plus ni bipolaire** (comme aux temps de la guerre froide) **ni unipolaire** mais multipolaire ou si complexe qu'elle serait sans pôles clairs.. Le scénario multipolaire combattant, celui d'un monde régi par des alliances, des combats de puissances et la loi du plus fort et où les terrorismes prospéreraient, serait catastrophique. Il faut tout faire pour l'éviter. Un des objectifs majeurs est qu'un ensemble de leaderships de différents niveaux favorise **l'émergence d'un monde multipolaire ou a-polaire qui coopérerait pour trouver et appliquer les compromis créatifs** permettant de relever les défis de l'époque.

Processus favorables que peut exploiter le leadership

C'est évidemment un objectif auquel toute l'histoire passée de la planète fait barrage. Il ne nous paraît cependant pas inaccessible si nous apprenons à nous appuyer sur certains processus favorables spontanés qui sont actuellement à l'œuvre.

Nous voudrions soumettre quelques-uns d'entre eux à votre réflexion.

- On nous a inlassablement répété qu'une des caractéristiques dominantes de l'espèce humaine était son agressivité. Mais aujourd'hui des anthropologues découvrent que l'espèce doit son succès non seulement à son instinct combatif mais aussi et peut-être surtout à son **sens de la coopération**. C'est cette combinaison d'instincts qui a permis à nos ancêtres de survivre par exemple en coopérant pour chasser de redoutables mammoths et pour se répartir leurs restes sans s'entretuer. Nous sommes dans une situation où l'instinct de survie de l'espèce semble pouvoir mobiliser ses capacités de coopération.
- Pendant 10.000 ans, depuis qu'elle a découvert l'agriculture, l'élevage, la sédentarité et la hiérarchie, l'humanité a mis l'accent sur les territoires. Territoires à défendre, à étendre, à conquérir. Un monde multipolaire qui continuerait à s'ancrer sur des territoires aurait des chances d'être combatif.
Mais la présence psychologique des anciens territoires nationaux est atténuée par l'immense mouvement qui accentue la présence à la fois de la planète et des petites communautés. On pourrait parler de **glocalisation**. Dans la modernité, chacun se sent appartenir à d'assez nombreuses collectivités qui s'englobent comme des poupées russes et s'enchevêtrent. De nombreuses entreprises et associations deviennent non pas internationales mais mondiales. Les concertations internationales se multiplient et impliquent de plus en plus d'organisations non gouvernementales qui sont mondiales. Les dirigeants des Etats se rendent facilement visite, se connaissent personnellement et forment réseaux ; leurs interactions face à face et mutuellement empathiques contribuent à réguler un monde global. Les tentatives de remédier à la crise financière de 2008 sont moins pilotées par une concertation des Etats que par un réseau informel d'acteurs financiers qui se trouvent en position d'agir. Les réseaux sociaux enjambent les frontières. Internet aide la société civile mondiale et ses vagues d'intelligence collective à émerger et à peser sur le cours des choses.
Des leaderships avisés peuvent trouver à s'appuyer sur ce mouvement et aider à l'accouchement d'un monde qui aurait tant de pôles (géographiques et non géographiques) et de niveaux de régulation qu'il serait a-polaire.
- Il est opportun de s'appuyer sur **la société des gens et son intelligence collective**. La société des gens peut exercer un leadership déterminant. Par exemple, pendant des dizaines d'années la menace écologique a été brandie par des partis politiques extrémistes et des groupes de pression sans que cela réoriente vraiment le cours des choses. Puis, récemment, en peu d'années, l'intelligence collective des peuples, d'Europe en Chine en passant par les Etats-Unis et la Russie, s'est trouvée motivée par la nécessité d'agir. Les médias, les pouvoirs publics et les entreprises sentent le vent et doivent plier³.
De même, des organismes voulant pousser les entreprises et les pouvoirs publics à prendre soin du socio-humain gagneront peut-être en efficacité en agissant de façon détournée, en suscitant des prises de conscience au sein de la société des gens.

³ Pour exercer efficacement ce type de leadership, il faut comprendre que nos sociétés sont de moins en moins dominées par les mouvements de ce qu'on appelait l'opinion publique et de plus en plus par des vagues d'intelligence collective. L'opinion publique était structurée par des institutions intermédiaires relativement stables telles les partis politiques, les syndicats, des associations ayant pignon sur rue et par des caractéristiques situationnelles comme les classes sociales. Elle tendait à se structurer en camps opposés ou alliés aux frontières relativement nettes. On avait tendance à avoir l'opinion de son camp et à suivre ses leaders installés. Aujourd'hui, les opinions et les penchants personnels qui débouchent sur des phénomènes d'intelligence collective sont plus fluctuants ; ils sont le fruit des délibérations personnelles qui se réajustent en permanence et qui se trouvent sous l'influence de messages venant de partout et notamment des réseaux de plain-pied d'autant plus denses et rapides qu'ils bénéficient du support des téléphones mobiles et d'internet.

- **Le processus de civilisation était occidental. Il tend maintenant à impliquer plusieurs civilisations** du monde qui s'engagent de fait dans une collaboration. Cette tendance peut sans doute être rendue consciente et accélérée par des leaderships avisés. Le processus de modernisation du monde a été inspiré par l'Occident qui a transmis à de nombreux pays ses révolutions industrielles et techniques, sa médecine, le marché et, dans une certaine mesure, ses idéologies (la démocratie, le communisme, le nationalisme). Aujourd'hui, une bonne partie des pays non occidentaux se défendent d'imiter l'Occident. Ils veulent se moderniser mais à leur façon, selon leur culture propre. Et ils semblent y parvenir. Les observations socioculturelles conduites au cours des 10 dernières années en Chine, en Corée du sud, en Inde, en Russie, en Arabie Saoudite, en Iran et ailleurs mettent en lumière la présence et le renforcement dans ces pays de courants socioculturels analogues à ceux que nous avons connus en Europe et en Amérique du Nord dans les années 60 ou que nous vivons aujourd'hui. Mais ils émanent d'enchaînements différents de ceux que nous avons observés chez nous et ont des accents particuliers. Les Chinois de classes moyennes, par exemple, qui embrassent voracement la vie moderne, n'ont pas adopté massivement les valeurs européennes d'émancipation et d'autonomie personnelle. Mais l'utilisation qu'ils font des produits (automobiles, confort ménager, vacances, etc.), des techniques et des systèmes de communication et d'interaction que nous avons inventés, les transforme en profondeur. L'utilisation répétée de ces produits et systèmes alimente chez eux une recherche de libertés personnelles, de libre sexualité et de libres interactions sociales. Il en résulte une multiplication et une intensification des réseaux et socio-systèmes. Ceux-ci étoffent la société civile qui prend de l'indépendance par rapport à l'administration et au parti. Les Chinois, comme nous-mêmes mais à leur façon, deviennent ainsi plus individualistes et leur tissu social se complexifie et devient moins pyramidal. Il est par ailleurs probable que de nouveaux courants socioculturels ou de nouvelles inflexions de courants naissent de la rencontre entre la modernité et la volonté de ces pays de retrouver les racines de leur culture. Ils nous reviendront et nous enrichiront.
- **L'Europe défriche une nouvelle gouvernance politique. Si elle continue à avancer dans cette direction, elle pourra servir de modèle.** L'Europe, qui fût l'archétype de la gouvernance nationale belliqueuse et autoritaire, est à la pointe du processus d'invention d'une gouvernance post-nationale à la fois pacifique et participative. Elle n'installe pas un Etat européen qui serait souverain mais elle accouche en tâtonnant et dans la douleur d'une entité d'un nouveau type. Celle-ci n'est pas gouvernée par un gouvernement mais un système de gouvernance l'oriente auquel participent les Etats et dans une certaine mesure les régions, les syndicats, les associations et les entreprises dans des formes qui se cherchent. Si cette gouvernance parvient à intégrer la société civile et l'intelligence collective des peuples européens, l'Europe pourrait incarner une troisième modernité relativement harmonieuse et constituerait alors un modèle pour d'autres continents.
- **L'Europe peut tenter d'apaiser les conflits teintés de religion.** Le processus de civilisation porte le développement d'une spiritualité très émotionnelle et d'une résurgence de la religiosité. Cette résurgence alimente notamment un foisonnement de pratiques néospirituelles très personnelles, syncrétiques et non conflictuelles. Mais, dans certains contextes, elle conduit des adeptes des trois grandes religions monothéistes à rechercher de fortes émotions collectives et à adopter des postures fondamentalistes combattives excessivement dangereuses pour la paix de la planète. Les fondamentalismes chrétien et juif influencent le pouvoir américain. La croisade américaine contre la terreur et l'axe du mal a nourri le développement de l'islamisme combattant dans le monde au lieu de le réduire. Le processus de civilisation spécifiquement européen favorise la résurgence d'une néo-spiritualité douce et tolérante et incite l'Europe à pacifier les fondamentalismes religieux. Elle devrait être bien placée, si elle sait être habile, pour contribuer à une modernisation de l'Islam. Mais, au cours des deux dernières décennies, elle a plutôt mis de l'huile sur le feu en désespérant les jeunes Allemands, Anglais, Français et autres issus de l'immigration et en les poussant ainsi vers l'islamisme.

En dépit de cet échec, l'Europe reste un des espaces où peut se concevoir et s'expérimenter une politique de civilisation qui viserait à l'épanouissement du monde musulman dans la modernité et qui, notamment, soignerait l'entrée dans la vie de la jeunesse issue de l'immigration et préparerait ainsi une coexistence féconde des Occidentaux avec des populations d'origine arabe ou musulmane.

- **Recherche de confluences et de ponts pour nourrir un mariage des civilisations.**

L'amorce de mondialisation du processus de modernisation rend concevable un tel mariage. Il pourrait concerner au premier chef l'Occident, la Chine et l'Inde. Les civilisations de la Chine et de l'Inde sont beaucoup plus anciennes que la nôtre (aussi anciennes que celle des pharaons) et toujours vivantes. Elles nous intéressent, nous attirent et nous enseignent. Prenons conscience que nous n'allons pas continuer à imposer nos valeurs et nos paradigmes au monde. Et que les produits, les modèles d'opération, les découvertes scientifiques, les progrès techniques qui vont marquer le futur ne seront pas seulement inventés chez nous ; ils le seront par nous, par eux, par nous à leur contact et par nos collaborations.

Il nous semble tout particulièrement indispensable d'approfondir notre compréhension du processus de civilisation qui transforme les deux géants que sont la Chine et l'Inde pour mieux saisir les opportunités de nous entendre avec eux afin de contribuer ensemble à la construction d'une civilisation mondiale pacifique.

Certains signes indiquent, par exemple, qu'une confluence culturelle heureuse pourrait être en train de rapprocher la Chine et l'Europe. L'Europe a, au cours des cinquante dernières années, rompu avec l'une des constantes anciennes de sa culture : son penchant combattant et prédateur s'efface progressivement au profit d'une culture de l'harmonie et de la recherche d'une nouvelle alliance entre l'homme et la nature. Une bifurcation analogue qui augure bien de l'avenir semble en train de s'amorcer en Chine. La société civile et les pouvoirs publics chinois prennent conscience de la gravité de la situation écologique du pays. Une volonté s'affirme de mettre fin à l'intense sabotage de la nature qui avait caractérisé les progrès de l'économie chinoise au cours des dernières décennies. Cette confluence socioculturelle, si elle se confirme, peut devenir l'une des bases d'une connivence entre nos deux continents. Elle n'est qu'un exemple. Il en existe sans doute beaucoup d'autres que de nouveaux leaderships avisés doivent rechercher et cultiver.

*
* *

Si des gouvernances et des leaderships modernes et avisés dont nous avons esquissé les contours émergent à tous les niveaux et dans tous les secteurs de nos sociétés ils nous orienteront vers une « **troisième modernité** » relativement harmonieuse et pacifique qui permettra à l'humanité de retrouver une alliance avec la nature. La multiplication de ces nouveaux leaderships sera la marque même de la troisième modernité. Dans le cas contraire, notre monde connaîtra des turbulences et des conflits qui pourront déboucher sur des scénarios catastrophiques.