



LA SOCIO-ECONOMIE DE DEMAIN

Pistes d'action pour des entreprises

dans la foulée du colloque du 14 avril

Nos prises de conscience débouchent sur deux pistes d'action pour les entreprises : développer une culture et des outils de socioperception et d'anticipation d'une part et, de l'autre, constituer avec des entreprises et organisations amies des réseaux coopératifs pour agir ensemble. SoL France et le *Club des Vigilants* peuvent creuser ces pistes avec les entreprises et les agents de changement qui souhaiteront s'impliquer.

Prises de conscience.

Tout au long de notre journée de travail, dans les tables apprenantes, les groupes d'approfondissement et les réunions plénières, des prises de conscience ont cheminé et se sont renforcées. En voici quelques unes :

° Le capitalisme hyper-financier et court-termiste, qui nous est venu d'Amérique il y a plus de vingt ans, a eu des effets profondément toxiques notamment sur la vitalité, la résilience et la capacité de croissance utile et saine de nos entreprises, sur le plein-emploi, sur l'équilibre et l'harmonie de nos sociétés, sur l'écosystème terrestre. Avec le recul qu'apporte la crise, nombreux sont ceux qui se demandent comment nous avons pu supporter cette situation sans réagir.

° Le taux élevé de chômage est en partie attribuable à la centration des dirigeants d'entreprises sur la profitabilité financière à court terme plutôt que sur l'expansion dans la durée.

° L'entreprise réunit des personnes devenant de plus en plus sensibles et autonomes. Elles sont mal à l'aise dans des structures bureaucratiques, hiérarchiques ou tayloriennes. Elles ne s'impliquent qu'à condition de pouvoir trouver du sens à leur travail. Beaucoup sont stressées par une trop intense compétition interindividuelle. Du coup, de nombreuses grandes entreprises sont en difficulté avec leur personnel.

° L'entreprise n'est pas une mécanique mais une société vivante, un organisme complexe ; on ne la change pas par décret. Il ne suffit pas de décider ; il faut savoir faire.

° L'entreprise opère au sein d'un écosystème extrêmement complexe dont elle dépend et qui dépend d'elle. Tous les niveaux de cet écosystème, micro, macro et méga, société locale, nationale et planétaire, communiquent entre eux et s'interpénètrent. Toutes les parties de cet

écosystème s'influencent les uns les autres et forment système. Ce système a ses dynamiques propres et ses émergences que l'entreprise doit apprendre à pressentir pour concevoir des stratégies opportunes et agir de façon avisée.

° Certains éléments de cet écosystème (qui ont été négligés) prennent aujourd'hui une importance considérable et sont souvent inscrits au passif des entreprises, par exemple, les souffrances des gens ou de certaines catégories de gens dans leur vie quotidienne (près de chez nous ou sur d'autres continents), les détériorations de l'écosystème terrestre, les difficultés que rencontrent certains acteurs de l'économie, tel les sous-traitants de grandes entreprises, les paysans, les jeunes au chômage....

° Des exemples innovants d'interaction entre une entreprise et son écosystème ont été partagés. Ils ont non seulement attiré notre attention sur des exemples de croissance vertueuse pour tous mais ont aussi renouvelé certains de nos schémas mentaux d'une façon qui facilite notre action dans les complexités du monde d'aujourd'hui.

° Une question qu'on se pose rarement et qui est pourtant féconde : mes produits et mes services contribuent-ils finalement à améliorer ou à détériorer le bien-être et la qualité de vie des gens ?

° Cherchons moins la décroissance que la croissance utile et avisée. C'est-à-dire une croissance qui renforce la vitalité de l'entreprise, qui apporte une amélioration réelle à la vie des consommateurs et des partenaires, qui contribue au bien-être et à l'harmonie de la société et de la biosphère.

° Il devient dangereux de penser séparément l'économie et la société. Il faut penser la socio-économie comme un ensemble.

° A chaque entreprise de trouver ses bonnes façons de répondre au nouveau contrat de base qu'attend la société des gens.

° Lâcher prise, laisser jouer l'intelligence collective, cultiver les paradoxes et concilier les contradictions.

° Faciliter l'intervention des agents de changement socioperceptifs, humanistes et pragmatiques au sein de l'entreprise.

Première piste. Développer une culture et des outils de socioperception et d'anticipation.

Dans les complexités de l'époque, il n'est pas de stratégies et d'actions avisées sans socioperception et anticipation pénétrantes.

Pour qu'une grande entreprise vulnérabilisée par le capitalisme hyper-financier devienne un organisme sain, résilient et capable de générer une croissance utile et saine, il n'est pas suffisant que ses dirigeants soient socioperceptifs et anticipateurs. Il faut que toute l'entreprise le devienne et que son personnel ne reste pas étranger à ce mouvement vers la socioperception et l'anticipation. **Il faut qu'elle se construise une nouvelle culture.**

Pour ce faire, elle aura souvent intérêt à s'appuyer sur la multiplication spontanée des **agents de changement humanistes pragmatiques**. Où sont-ils dans l'entreprise ? Comment les détecter ? Comment faciliter leur émergence ? Comment les aider à se mettre en position

d'efficacité ? Comment faire pour qu'ils participent pleinement à la conception et à la conduite du changement ?

Dans de nombreuses entreprises se sont mis en place, plus ou moins durablement, des systèmes d'interaction qui renforcent le caractère participatif de la gouvernance, nourrissent l'intelligence collective, améliorent la capacité de socioperception et d'anticipation des opportunités et menaces et l'ajustement de l'action à la réalité du terrain. Dans sa recherche-action sur ***Dix ans d'apprenance***, SoL France a observé certaines de ces **bonnes pratiques**. En travaillant ensemble, on peut s'en inspirer, les améliorer et se les approprier.

Ce mouvement vers la socioperception est possible car il est porté par les vents dominants de l'époque. En Occident, les recherches sociologiques de terrain, centrées sur l'évolution des vécus quotidiens des gens ordinaires, ont mis en lumière une très forte **progression de la sensibilité émotionnelle et de l'habileté sociale**. Celle-ci est particulièrement nette depuis les années 1950 et s'avère persistante. De proche en proche, des gens ont pris un contact plus direct avec leurs sensations et leurs émotions. Il les ont cultivées. Simultanément, s'est produite une résurgence de l'empathie, de la perception des émotions des autres et de la sensibilité à ces émotions. Les gens sont devenus plus au courant de leur vie sensorielle, émotionnelle et mentale et de celle des autres qu'ils jugent moins souvent et comprennent mieux. Ils pressentent mieux les évolutions possibles des interactions entre eux et les autres. Plus socioperceptifs, ils deviennent plus sensibles aux souffrances et socialement plus habiles, c'est-à-dire plus aptes à favoriser l'émergence de ce qui est conforme à leurs intentions.

Je crois que nous assistons ainsi à la résurgence et à l'approfondissement d'**une capacité naturelle de l'espèce humaine** qui avait été étouffée par une culture et un système éducatif centrés sur la rationalité hypertrophiée, les idées claires et l'autorité. Cette révolution culturelle nous rend probablement un peu plus sages. En effet, les avancées des neurosciences, de l'anthropologie et de l'éthologie semblent confirmer le rôle déterminant des émotions, de l'empathie, de la capacité humaine de pressentir l'évolution des systèmes complexes dans les prises de décision avisées.

Cette compétence socioperceptive **n'est pas également partagée**. Elle varie d'un individu à l'autre, presque nulle chez l'autiste, elle est très développée chez Nelson Mandela. Elle est souvent faible chez l'enfant élevé sans tendresse et forte chez celui qui a été entouré de caresses. Les circonstances l'influencent : j'ai par exemple souvent rencontré des dirigeants ou cadres qui s'appuyaient sur une socioperception aiguë dans leur vie familiale et personnelle mais qui la laissaient à la porte de leur entreprise pyramidale et bureaucratique. La compétence socioperceptive peut être laissée en friche ou systématiquement entraînée.

Au début des années 1970, quelques dirigeants précurseurs ont été de remarquables socioperceptifs.

Per Gyllenhammar, Président de Volvo, a pris conscience que les ouvriers suédois devenaient des personnes à part entière et ne supporteraient plus longtemps l'organisation taylorienne du travail à la chaîne. Il a compris qu'on pouvait combiner autonomie individuelle, auto-organisation et responsabilités collectives avec un encadrement venant d'en haut sous la forme d'un atelier flexible.

Antoine Riboud, patron de BSN-Gervais Danone, a compris lui aussi que les personnels devenaient des personnes et a pressenti des évolutions sociétales offrant des opportunités de changement de métier.

Chez RD Shell, André Besnard et Pierre Wack prenaient conscience que les modèles selon lesquels changeait la société se transformaient. Pour s'adapter à ce changement en cours, ils abandonnaient l'ambition de prévoir au profit d'une planification stratégique souple par scénarii. Les scénarii de Pierre Wack aidaient à pressentir les opportunités et menaces à venir et leur préparation développait la compétence socioperceptive de ceux qui y participaient.

Au début des années 70, L'Oréal était une entreprise intensément organique, c'est-à-dire une grande entreprise, constituée de petites unités vivantes au sein desquelles les relations se développaient de façon plus spontanée qu'intellectuellement organisée. Dès cette époque, François Dalle, son Président, a compris et attiré l'attention de ses collègues sur le foisonnement de « hiérarchies parallèles » au sein des entreprises (on dirait aujourd'hui des réseaux) et sur les opportunités d'en tirer parti pour influencer certaines évolutions et pour que les unités vivantes ne se coupent pas les unes des autres. Il a aussi senti comment faire de ses équipes d'immenses oreilles à l'écoute des femmes et axé l'innovation produit sur la recherche systématique des germes du futur.

Bon nombre d'autres grandes entreprises leur ont emboîté le pas au cours des années 1980. Elles se voulaient des entreprises durables au sein d'une société en mouvement. Mais, quelques exceptions mises à part, leur élan a été rapidement coupé par la nouvelle prépondérance des préoccupations financières à court terme. **La sensibilité financière s'est développée aux dépens de la sensibilité humaine, sociétale, technologique et stratégique.**

Mais cela change. Les recherches de terrain que vient de conduire SoL (*Cahiers de Sol France, n°11-12, Dix ans d'apprenante en entreprise*) et une accumulation de signaux faibles montrent **un réveil de la socioperception, de la sensibilité émotionnelle et de l'habileté sociale au sein de nombreuses entreprises.**

On l'observe parmi **les personnels** qui deviennent de plus en plus perturbés et stressés par les comportements d'un management autoritaire et bureaucratique et de plus en plus habiles à détourner les réglementations qui les heurtent.

On l'observe aussi parmi **les dirigeants** et futurs dirigeants (p.ex. étudiants sortant diplômés de la Harvard Business School) qui sont, ces dernières années, devenus beaucoup plus sensibles à la dimension socio-humaine de leurs responsabilités et beaucoup plus préoccupés de la vitalité de l'entreprise que de ses performances financières.

On l'observe enfin sous la forme d'une surprenante multiplication **des agents de changement** au sein des entreprises. Ce sont des hommes et des femmes qui, avec ou sans la bénédiction du management, s'avèrent capables de faire évoluer leur entreprise ou certaines de ses parties vers plus de participation, de prises d'initiatives, d'intelligence collective. Ils font naître des innovations, pressentent et facilitent des émergences appropriées. Ce sont des humanistes pragmatiques. Ils ont une compétence de socioperception très développée et qui, manifestement, imprègne leur vie professionnelle. Ils ont (implicitement ou explicitement) une intuition systémique pénétrante de l'Etat et du fonctionnement des systèmes sociaux au sein desquels ils opèrent. Sans passer par une analyse qui dévoilerait toute la complexité de la situation, ils en pressentent les directions les plus significatives et ils intuent les opportunités d'intervention. Ils deviennent capables de repérer 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 et d'agir de façon avisée. C'est à cela qu'ils doivent d'être des agents de changement efficaces.

Souvent un réseau informel s'ébauche qui relie les agents de changement les uns aux autres et accroît leur capacité d'intervention.

Deuxième piste. Se mettre en réseau coopératif pour agir plus efficacement.

Pour mieux répondre aux nouvelles exigences de la société des gens, les entreprises auront souvent avantage à réfléchir et à agir non pas en solitaires mais **en coopération avec d'autres entreprises et organisations amies**. La constitution de réseaux coopératifs leur permettra, en confrontant de façon créative des points de vue et des expériences variés, d'innover plus et mieux. Elles se stimuleront mutuellement dans l'action et, en comparant leurs performances, sélectionneront les bonnes pratiques. La coopération d'acteurs occupant des positions différentes dans un système fera souvent émerger entre eux des synergies latentes qui permettront d'obtenir des résultats inaccessibles à chacun agissant isolément. En pesant ensemble de façon concertée, elles influenceront plus sûrement sur le cours des choses.

Depuis la crise, les réseaux coopératifs se multiplient. Des entreprises, ou des entreprises et des fondations ou associations auxquelles s'allient parfois des agences publiques (notamment locales) et des personnes, se réunissent et forment de petits réseaux coopératifs. Elles visent un même objectif complexe mais précis et se connectent pour mieux l'atteindre.

Les réseaux coopératifs qu'on a vu se former ces derniers mois ont de grandes ambitions d'intérêt général. Certains visent un **développement durable**, par exemple, la Clinton's Climate Initiative catalyse la coopération entre 50 très grandes villes d'une part et les 50 principaux ports de la planète de l'autre ; IBM, Nokia, Sony et quelques autres coopèrent pour réduire leurs impacts environnementaux ; Walmart s'oriente dans la même direction. D'autres cherchent à mettre la **finance au service de la société et de l'économie**, par exemple, ici 15 entreprises fondent leur banque et, là, le Global Impact Investing Network réunit de grandes banques, des institutions philanthropiques, des fondations.

D'autres entreprises et organisations veulent **traiter des souffrances ou des pathologies sociales** et améliorer la qualité de vie des gens ; il s'agit parfois de réduire les souffrances dans les transports et de faciliter la mobilité dans les grandes agglomérations ; parfois de lutter contre l'obésité des enfants ou de favoriser le développement de produits bio ; parfois de réduire la conflictualité dans une ville ; parfois de nourrir la vitalité économique d'une région et réduire le chômage. Des entreprises se réunissent pour **renforcer la vitalité et la résilience de leurs sous-traitants**.

D'autres réseaux coopératifs d'entreprises pourraient concerner, par exemple, **les formes de management** qui réduiraient le stress des personnels ou faciliteraient l'implication des jeunes cadres ou encore la compréhension des **transformations des consommateurs** qui sont prêtes à émerger et des réponses qui pourraient leur être apportées.

Je pressens que **cette émergence** en cours des réseaux coopératifs d'entreprises et d'organisations **est appelée à un grand développement**. Elle est, en effet, dans la ligne des tendances dominantes de l'époque.

Les pratiques collaboratives pour transformer une situation, obtenir un résultat, exercer une influence se répandent dans nos sociétés. Elles se développent souvent là où régnaient des pratiques de souveraineté, d'action solitaire, d'autorité, de force, de concurrence ou de compétition pour des avantages.

En 2/3 de siècle, une organisation vivante en réseaux fluides et de plain pied a envahi notre société. Elle a dévitalisé un ancien tissu social hiérarchique, compartimenté, fait d'individus isolés et agglomérés en masses et d'organisations en compétition ou conflit.

L'envahissement de la société par des réseaux de personnes de plain-pied a cheminé par étapes.

1) Après le triomphe du mariage d'amour sur le mariage de convenance, ce sont d'abord des micro-réseaux de proximité affective qui ont commencé à prendre vie dans les années 60 et 70. Des personnes devenant de plus en plus autonomes mais empathiques, en quête d'affection, de connivences et d'insertion, se sont reliées les unes aux autres, formant des sociosystèmes auto adaptatifs où chacun influence chacun : réseaux d'amis et d'insertion rapprochée ; nouvelles familles qui deviennent érotico-affectives, hétérarchiques et biodégradables ; réseaux de connivence informels au sein des entreprises et des organisations, etc.

2) Puis ces réseaux interpersonnels ont eu tendance à s'élargir, se relier et s'interpénétrer. Des connivences et des proximités affectives plus larges ont donné naissance à des philées et à des vagues d'intelligence émotionnelle collective, (les gens avec qui on a des affinités ou dont on partage les émotions et les compréhensions) et à des mouvances (ceux avec qui on a envie d'agir). De nouvelles associations se sont formées qui ont donné naissance à des ONG, réseaux de personnes, à l'intensité et à l'étendue fluctuantes, réunies autour d'une idée d'action et d'une organisation centrale légère.

3) Pour vivre et se renforcer, ces micro et macro-sociosystèmes avaient besoin de multiplier et d'intensifier les connexions et les communications interpersonnelles en leur sein. A partir du milieu des années 80, l'essor des techniques de télécommunication interpersonnelle (ordinateurs personnels communiquant, Internet, mobiles,...) joue en pleine synergie avec les tropismes des gens et de la société et donne au mouvement une force explosive.

4) Dans les années 1990 et 2000, des réseaux sociaux (MySpace, LinkedIn, Facebook, etc.) et de nouveaux systèmes d'information (Wikipedia, Google, Twitter, etc.) couvrent la planète.

Une société des gens où les personnes et socio-systèmes sont intensément inter-reliés, où se développe un enchevêtrement de réseaux sociaux, dévitalise progressivement les unités plus fortes qui préexistaient. Elle remplace, par des interactions, les anciens liens hiérarchiques et prend un pouvoir considérable qui équilibre ou paralyse celui des anciennes autorités. Elle tend à se mondialiser.

Vous pouvez faire des réseaux coopératifs d'entreprises et d'organisations l'une des émergences majeures des années 2010.

Ces réseaux vous aideront à répondre aux demandes de la **société des gens**. Leur multiplication nous fera avancer vers de nouvelles formes de gouvernance partagée ou dispersée dont nos sociétés ont grand besoin pour trouver un équilibre harmonieux.

A **SoL France**, un groupe d'intervention développe une compétence de catalyse de réseaux coopératifs afin d'être en situation d'accompagner le mouvement. De son côté, le **Club des Vigilants** envisage de réunir un groupe de travail sur le thème.

Alain de Vulpian.

Le 23 avril 2010