



Faciliter la révolution socioculturelle des grandes entreprises anciennes.

Le rôle des réseaux et des mouvances de la société des gens.

Le Club des Vigilants et Sol France mènent depuis plusieurs années des recherches de terrain et des réflexions sur l'émergence souhaitable et probable d'une nouvelle socio-économie. Ces travaux ont rapproché les deux réseaux et les ont notamment conduits à organiser ensemble le 14 avril dernier à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris un colloque sur le sujet. Des réunions de travail ont suivi. Dans la note ci-dessous Alain de Vulpian fait le point de nos réflexions et envisage pour la suite différentes pistes d'intervention. Vos avis nous intéressent.

Les recherches de terrain et les réflexions conduites depuis 2007 au Club des Vigilants et à SoL, les discussions au colloque du 14 avril et leurs suites nous ont amenés à mieux prendre la mesure des énormes effets toxiques du modèle de capitalisme hyper-financier et court-termiste qui a dominé en Occident au cours des deux dernières décennies et qui vient de déboucher sur une crise financière et économique ruineuse. Il est urgent de chercher à faciliter l'émergence d'une nouvelle socio-économie plus harmonieuse.

Les réseaux et les mouvances issus de la société des gens peuvent agir. Trois pistes d'intervention s'offraient à nous :

- peser sur le concert des Etats pour qu'ils édictent de nouvelles règles du jeu économique et financier planétaire qui disciplineraient la finance et la mettraient à nouveau au service de l'économie,
- accélérer l'émergence d'une nouvelle gouvernance, à la fois locale et planétaire, du développement économique et social qui serait adaptée aux complexités du monde moderne et éviterait de trop graves déperditions, déséquilibres et tensions,
- aider les grandes entreprises anciennes, porteuses et victimes du capitalisme financier et court-termiste, à conduire leur révolution socioculturelle.

C'est sur ce dernier point que nous avons choisi de mettre en priorité l'accent car changer les façons de vivre de ces entreprises nous paraissait à la fois urgent, à notre portée et susceptible d'avoir des effets tangibles à l'horizon de peu d'années. Nous verrons en effet que nous avons des leviers pour agir.

Dans cette note, nous allons d'abord nous remettre en tête les principaux effets toxiques du capitalisme hyper-financier et court-termiste (1) puis nous verrons que de nouvelles entreprises et organisations se développent spontanément qui ébauchent des relations plus harmonieuses entre l'économie et la société des gens et nous montrent le voie (2) et que les grandes entreprises financiarisées se trouvent dans une situation qui devrait leur permettre de rejoindre les précédentes en opérant une véritable révolution socioculturelle (3). Pour finir, nous ébaucherons une réflexion sur ce que font et pourraient faire nos organisations pour aider des entreprises à mener leur révolution socioculturelle (4).

(1) Une forme toxique du capitalisme.

Les gouvernements, centrés sur des préoccupations de court terme et animés par une idéologie de laisser-faire, ont laissé les milieux de la finance libres d'agir. Ceux-ci ont inventé des subterfuges et des rideaux de fumée qui leur ont permis de s'enrichir aux dépens de l'économie réelle et de prendre le pouvoir dans beaucoup d'entreprises.

Des entreprises aveuglées par la fascination des profits financiers à court terme.

Ils ont incité de nombreuses grandes entreprises anciennes à se conduire comme des machines à faire tout de suite le plus d'argent possible pour leurs actionnaires plutôt que comme des organismes vivants à la poursuite d'un développement sain dans la durée. Ils les ont conduites à se centrer sur le très court terme et à perdre leur capacité d'anticipation. Ils les ont poussées

à serrer les boulons en mettant en place des organisations rationnelles, négligeant la réalité humaine et sociale vécue et à traiter leurs collaborateurs comme des individus rationnels, des pions, produisant ainsi malaises et pertes d'efficacité. Dans la foulée, bon nombre de ces entreprises ont également maltraité leurs sous-traitants, les conduisant, pour survivre, à maltraiter à leur tour leur personnel.

Centrées sur le profit maximum à court terme, elles ont considéré l'emploi comme une variable d'ajustement, délocalisé et réduit les dépenses d'investissement pour l'avenir.

Elles ont pris le défi écologique comme une opportunité de communication à court terme.

Chez elles, la focalisation sur la finance et les business plans a endormi la sensibilité à l'humain vécu et aux systèmes en devenir. Les souffrances et les pertes de sens éprouvées par le personnel n'ont pas été perçues. Les nouvelles exigences de la société des gens qui demande (aux entreprises comme aux associations et aux pouvoirs publics) de prendre soin d'elle ont été négligées. Il en a été de même de celles des consommateurs rêvant de produits et de services qui amélioreraient véritablement leur vécu. Ces entreprises ont souvent utilisé des indicateurs qui paraissaient raisonnables mais ont conduit au développement d'une sociologie allant à l'encontre des étendards brandis : valorisation des ressources humaines, priorité au consommateur ou sens de l'entreprise.

Le modèle de la profitabilité maximum est devenu si dominant qu'il a souvent influencé par mimétisme des entreprises qui n'étaient pas directement soumises aux pressions des financiers.

Un pronostic vital endommagé.

La plupart des grandes entreprises anciennes ont été victimes en même temps que porteuses de la vague du court terme et de la finance. Elles ont peut-être engrangé de confortables profits financiers, enrichi leurs actionnaires et étendu leur périmètre d'intervention, mais elles ont endommagé leur pronostic vital.

Aujourd'hui, au sortir de la crise, elles s'aperçoivent qu'elles n'ont pas préparé les produits et les services qui conviendraient au marché ni les méthodes de production qui répondraient aux exigences écologiques. Une partie de leur personnel et de leurs cadres, peu impliquée et stressée, se désolidarise de la Direction, voir du management, et a tendance à ne mobiliser ses potentiels de réaction, de coopération et d'initiative qu'en dehors de l'entreprise, réduisant ainsi sa résilience. Des réseaux, plus ou moins dissidents, ont foisonné, endommageant la maîtrise par l'entreprise de son fonctionnement interne. En imposant des schémas d'organisation et des processus de fonctionnement qui se voulaient rationnels, on a souvent provoqué l'installation dans leurs interstices de sociologies informelles produisant des effets contraires à ce qui était recherché. Le capital social, la confiance populaire, ont été largement atteints.

Une société qui souffre.

A la différence des Trente Glorieuses, le dernier quart de siècle, hyper-financier et court-termiste, a profondément endommagé l'économie ainsi que la cohésion et la santé sociales des pays les plus industrialisés.

Des richesses ont été détournées des budgets des classes moyennes et populaires, des budgets sociaux et des investissements pour l'avenir au profit du secteur financier et spéculatif. Les Etats, c'est-à-dire les citoyens, ont dû boucher les immenses trous creusés par la crise de la finance. Il en résulte des tensions croissantes et un affaiblissement du moteur potentiel que constituent les rêves d'avenir. Le pilotage de l'économie, qui n'était inspiré ni par les stratégies de développement des entreprises ni par celles des gouvernements mais par les intérêts opportunistes de la finance, a débouché sur une relative stagnation économique et un chômage élevé notamment parmi les jeunes.

Le travail a perdu de sa valeur : il est associé dans l'imaginaire populaire à des mots comme stress, souffrances, insécurité, burn-out, harcèlement, suicide, etc. Les entreprises, non seulement ne contribuent pas suffisamment au traitement des pathologies et des souffrances sociales mais participent, sans en prendre conscience, à l'aggravation de certaines d'entre elles. De plus, elles hésitent à s'engager dans la sauvegarde de l'écosystème terrestre.

La crise qui nous frappe n'est pas seulement économique et financière : c'est une grave crise de société. L'origine majeure de nos troubles est le fossé qui s'est creusé entre une société des gens vivante et en pleine évolution d'une part et de l'autre, une société des pouvoirs anciens qui résiste au changement. Les grandes entreprises, aveugles à ces évolutions parce que centrées sur l'organisation rationnelle, la finance et le court terme sont parmi les principaux acteurs de ce drame.

Nos sociétés occidentales, amoindries et perturbées ne parviennent pas à piloter convenablement leur développement dans les complexités du monde moderne globalisé. Elles perdent du poids économique et de l'influence civilisatrice.

Il est primordial et urgent de faciliter l'émergence d'une nouvelle socio-économie plus harmonieuse. Elle passe par une nécessaire révolution socioculturelle des grandes entreprises anciennes dont nous venons d'esquisser la situation.

(2) Une nouvelle socio-économie émerge spontanément.

Au cours des deux dernières décennies, des entreprises se sont développées selon un tout autre modèle.

Des entreprises émergentes.

Des entreprises émergentes se sont auto-organisées en tâtonnant. Elles sont en train d'ébaucher ce qui pourrait devenir une autre socio-économie en phase avec la société des gens. Elles sont nées au cours des deux ou trois dernières décennies, explorant des technologies, des marchés et des métiers nouveaux. Les mœurs et les règles de l'économie

dominante n'ont facilité ni leur naissance ni leur développement. Des start ups ont été étranglées par la finance. D'autres ont survécu. Certaines qui sont restées petites prennent leur pleine efficacité en se mettant en réseaux. Quelques-unes connaissent un succès prodigieux.

Les fondateurs, les dirigeants et le personnel de ces entreprises baignent dans le fleuve de la modernité. Elles collent spontanément aux nouvelles attentes et aux nouvelles mentalités des gens et réussissent souvent à leur apporter de véritables améliorations de vie. Elles sont attentives aux exigences de l'écologie. Leurs collaborateurs trouvent souvent un sens à leur travail qui les incite à s'impliquer et à collaborer pleinement avec leurs collègues. Elles ont tendance à s'ajuster souplement à la société en évolution.

Prise de poids d'une économie sociale.

Depuis vingt ans, les entrepreneurs sociaux se multiplient et créent des associations et des ONG qui, à l'échelle locale, nationale ou mondiale cherchent à faire du bien aux gens et à la société, à apaiser certaines souffrances, à dévier certains processus pathologiques. Leur intervention est thérapeutique.

De nombreuses entreprises nouvelles s'affichent comme des « social business », des entreprises qui visent à se développer durablement et à accroître leur vitalité mais qui sont moins centrées sur le profit que sur l'utilité sociale de leur action.

Phénomène encore plus nouveau, des coopérations se tissent entre des organismes différents qui visent ensemble à produire des prises de vie et des améliorations sociales. Ce sont des entreprises mais aussi des associations, fondations, organismes publics, pouvoirs locaux. Ils forment des coopératives d'intervention à objectif défini.

Par exemple, sous l'impulsion de la Clinton's Climate Initiative, les plus grandes villes du monde ont constitué un réseau coopératif pour, toutes ensemble, réduire leurs émissions de carbone, leurs utilisations d'énergies fossiles et leurs pollutions. Ensemble elles tirent les enseignements des progrès et des échecs de chaque participant. Les plus grands ports de la planète les ont imitées. De grandes entreprises mondiales ayant des affinités entre elles se sont alliées à la poursuite du même objectif.

De même, des entreprises s'attachent à découvrir ensemble des méthodes de management à la fois humaines et efficaces. D'autres visent à améliorer leurs relations avec leurs sous-traitants. De même, des entreprises forment un réseau coopératif avec des pouvoirs locaux et des associations pour trouver les moyens de réduire le chômage dans leur bassin d'emploi ou pour améliorer l'emploi des jeunes ou pour réduire la violence.

Des entreprises, des fondations et des ONG se sont réunies pour favoriser le développement d'une finance qui soit au service de l'économie et de la société. Le Transilien (SNCF) a pris contact avec des municipalités, des agriculteurs et des maraîchers de façon à ce que, dans certaines gares d'Ile de France, les voyageurs puissent acheter (sans détours ni pertes de temps) les fruits et légumes frais produits dans le voisinage et dont ils ont besoin.

Ces différents types d'entreprises émergentes participent sans doute aux tâtonnements de l'Histoire en direction d'une nouvelle socio-économie qui serait durablement viable.

Quelques grandes entreprises anciennes n'ont pas été aveuglées.

Dans les années 1970 et 1980, un bon nombre de grandes entreprises anciennes, souvent sous l'influence d'un patron visionnaire, avaient développé une bonne sensibilité au socio-humain. Sensibilité aux vécus et aux relations du personnel, intuition des nouvelles attentes des marchés et des innovations opportunes, pressentiment des avenir significatifs pour l'entreprise. Elles étaient relativement vivantes et réactives.

Plus tard, dans les années 1990 et 2000, la montée en puissance de la finance ainsi que des changements de dirigeants avaient gommé ces acquis. Sauf chez un très petit nombre d'entreprises qui ont non seulement conservé mais enrichi ces sensibilités et compétences.

Ces entreprises sont des cas particulièrement intéressants car elles indiquent des directions qui pourraient être suivies par d'autres.

Elles ont réussi à se protéger, plus ou moins efficacement, des influences perverses de la finance et de l'obsession du court terme. Pour ce faire, certaines ont développé leur cohésion et entretenu une complicité de fait entre personnel et dirigeants, accroissant ainsi leur capacité de résister aux influences extérieures. D'autres ont habilement organisé la composition de leur capital et les relations avec leurs actionnaires. D'autres encore ont imaginé des dispositifs anti-OPA.

Elles ont ainsi pu conserver ou développer une culture de l'humain et de l'anticipation (capital précieux qui leur a permis de garder le contact avec la réalité socio-humaine changeante) et les prépare bien à affronter les incertitudes et les complexités des années 2010.

Au cours des vingt ou trente dernières années, leur évolution a pris la forme d'un cheminement tâtonnant plutôt que d'une action planifiée. Elles ont affirmé, non seulement par leur communication mais par leurs actes et leurs structures, la prééminence de la dimension socio-humaine et de l'anticipation. Elles ont ébauché une stratégie de développement vital durable et le laissent percevoir..

Procédant par essais, erreurs et corrections, elles ont donné l'occasion à des dirigeants et à des collaborateurs de développer leur sensibilité humaine et leur empathie. Elles leur ont permis d'apprendre à pressentir les tendances d'évolution des systèmes vivants, les avenir vraisemblables, les scénarios significatifs. Dans ces entreprises, la vie a mis en place et continue de mettre en place, par auto-ajustements spontanés, une grande variété de pratiques utiles.

Elles ont développé une nouvelle culture, radicalement différente de celle de la majorité de leurs congénères. Les meilleures, parmi ces entreprises, agissent comme un organisme vivant opérant au sein d'un écosystème complexe dont il dépend et qui dépend de lui et dont il sait que tous les éléments interagissent entre eux. Elles tirent parti de leur intelligence collective et s'autorégulent pour entretenir la réactivité, la vitalité et la résilience de l'ensemble. Elles pressentent les tendances d'évolution du système et en tirent parti. Elles sentent les attentes et les souffrances de leurs collaborateurs qu'elles traitent comme des personnes vivantes plutôt que comme des pions. Elles sentent et explorent les avenir possibles de leurs métiers. Elles renoncent aux gadgets faciles et inventent des produits et des services radicalement nouveaux qui améliorent véritablement la vie de ceux qui les utilisent. Elles cherchent, là où elles opèrent et dans leurs activités naturelles, à contribuer au bien-être et à l'harmonie de la société et de la biosphère, à porter remède à leurs souffrances.

(3) La révolution socioculturelle des grandes entreprises anciennes.

La différence de culture, de sociologie, d'organisation et de vie quotidienne entre les grandes entreprises anciennes intoxiquées par la finance et celles (nouvelles ou anciennes) que nous venons d'évoquer est radicale. Pour être pleinement efficaces et à l'aise dans le monde d'aujourd'hui et pour contribuer au développement d'une nouvelle socio-économie plus harmonieuse, les premières devraient trouver à s'aligner sur les secondes. Elles devraient être capables de conduire rapidement une véritable révolution socioculturelle qui en ferait des entreprises vivantes et réactives, en prise sur un monde changeant et complexe, plutôt qu'enserrées dans les carcans des procédures, des processus et des contrôles.

Nature de cette révolution.

Très schématiquement, celle-ci procéderait selon six directions majeures de transformation :

- de la priorité de la finance à celle du développement vital durable de l'entreprise,
- de la centration sur le court terme au pilotage vision/circonstances (embrasser, d'un seul mouvement, les circonstances présentes et l'horizon à 5/20 ans),
- de l'accent sur le commandement et la planification à l'accent sur le pilotage et le tâtonnement,
- du profit pour l'actionnaire au soin de son écosystème,
- de l'analyse rationnelle à la sensibilité aux systèmes en devenir (socioperception),
- de l'action solitaire centrée sur la concurrence à l'action en coopération avec des partenaires.

Elle implique des transformations :

- du management et de la vie de l'entreprise,
- de la stratégie qui n'est plus guidée par la finance mais par la recherche d'un développement vital sain,
- de la relation à l'écosystème social,
- de la relation à l'écosystème planétaire.

Nous parlons de révolution parce qu'il s'agit d'une transformation radicale. Mais c'est une opération qui ne peut être ni brutale ni minutieusement planifiée. La révolution socioculturelle d'une entreprise est plutôt un cheminement animé par une volonté forte et constante mais ouvert aux tâtonnements et aux rectifications. C'est aussi, une fois qu'il est bien amorcé, un processus vivant qui se nourrit lui-même par auto-catalyse.

La révolution socioculturelle peut s'appuyer sur quelques leviers.

Bien que les sociologues nous aient appris qu'on ne change pas une culture par décret, il ne nous paraît pas impossible de conduire assez rapidement une telle révolution socioculturelle. En effet, la société moderne, sans modifier radicalement leur vie quotidienne ni leur stratégie ni l'essentiel de leur management, a subrepticement pénétré la plupart des grandes entreprises anciennes et a commencé à les transformer. Nous avons en main cinq leviers.

1° **Les prises de conscience des dirigeants.** Sous l'influence d'une imprégnation mentale par la société moderne et du choc de la crise, de nombreux dirigeants ont pris conscience, ces deux dernières années, que réformer leur entreprise devenait un défi vital : elle ne peut pas durablement poursuivre sur la même trajectoire sans déperir. Des gourous des milieux patronaux comme Klaus Schwab (Davos) ou comme Maurice Lévy (Publicis) ont affirmé la nécessité d'une mutation radicale. De jeunes diplômés des meilleures écoles américaines de business ont fait, à la façon d'Hippocrate, le serment solennel de donner priorité, dans leurs responsabilités professionnelles, au bien social plutôt qu'au profit.

2° **Les attentes des personnels.** Nombreux sont les membres du personnel qui souhaitent voir leur Direction moins penser finance et actionnaires et penser plus métier, innovations, nouveaux développements. Ils accueillent favorablement les mouvements en ce sens et sont prêts à y participer.

3° **La prolifération des agents de changement.** Les personnels des entreprises, comme l'ensemble des gens ordinaires, ont tendance à devenir de plus en plus socioperceptifs.

J'entends par *socioperception* une sorte de clairvoyance, probablement caractéristique de l'espèce humaine, qui avait été réprimée et tend à se développer à nouveau dans les sociétés modernes depuis le milieu du siècle précédent.

Elle semble portée par la transformation lente mais continue de certains traits de la personnalité d'une proportion croissante de nos contemporains que signalent les observatoires du changement socioculturel en Europe et en Amérique du Nord.

Les gens ordinaires sont devenus moins enfermés dans l'affirmation collective de la prééminence de la raison froide et des idées claires et ont pris un contact plus intime avec leur corps, leurs sensations et leurs émotions. Ils ont développé leur sensibilité empathique. Plus au contact de leur intimité et de celle des autres, les plus avancés sur cette voie sentent mieux les interactions qu'ils ont avec les autres et que les autres ont entre eux. Ils pressentent, dans une certaine mesure, les complexités, les potentiels et les tendances d'évolution des systèmes sociaux dans lesquels ils baignent et améliorent du coup leur capacité de les influencer et de piloter leur vie de façon avisée.

A mesure que de nouvelles générations en remplacent d'autres, les socioperceptifs se sont naturellement multipliés dans les entreprises. Dans celles que leur culture rend globalement très aveugles à la dimension humaine et sociale beaucoup n'exercent leur socioperception que dans leur vie personnelle. Mais ils constituent, sans doute, un potentiel de sensibilité humaine et sociale, de pilotage avisé et d'anticipation qui pourrait être exploité par leur entreprise si elle décidait de se réveiller. De plus, les recherches de terrain récemment conduites par SoL¹ montrent que, d'ores et déjà, dans ces entreprises, bon nombre de socioperceptifs transgressent les modèles mentaux régnant et deviennent en fait des agents de changement humanistes et pragmatiques, recherchant à la fois l'épanouissement et l'efficacité, qui tendent à rendre l'entreprise (ou le secteur dans lequel ils opèrent) plus sensible à son propre fonctionnement et à ses relations avec tel ou tel aspect de son écosystème. Leur intervention peut être cruciale car ils introduisent du vivant dans des systèmes gelés par la bureaucratie et le contrôle.

Ici ou là, des réseaux informels d'agents de changement se développent spontanément dans les interstices des organigrammes et prennent un pouvoir d'influence considérable. Des états-majors n'ont pas perçu cette émergence; d'autres commencent à en tirer parti sciemment. Elle

¹ Les recherches de terrain conduites par Sol France dévoilent les cheminements d'une pénétration spontanée de la *socioperception* en leur sein. Les Cahiers de Sol n°11-12, « 10 ans d'apprenance en entreprise » rendent compte du phénomène. Voir notamment l'article « *Empathie, socioperception et anticipation* ».

peut être, en rendant progressivement l'entreprise plus socioperceptive, un outil essentiel de la mutation.

4° La multiplication des consultants humanistes. En Europe comme en Amérique du Nord, de nombreux cadres et spécialistes socioperceptifs, humanistes et pragmatiques, ne trouvant pas une place satisfaisante dans de grandes entreprises, se sont installés à leur compte. Ils ont lancé leurs propres activités libérales ou une petite entreprise. Certains se sont installés comme consultants indépendants, devenant ainsi agents de changement professionnels au sein de grandes entreprises clientes. Chacun pèse peu mais ils sont nombreux et leur rôle peut être finalement déterminant.

5° Un processus qui s'alimente lui-même. Pour que s'enclenche le processus de changement, il faut que s'éveille ou se réveille, dans l'entreprise, une sensibilité aux systèmes sociaux en devenir qui suscitera des mouvements d'ajustement. Cet éveil se produit, parfois, spontanément en un point ou un autre de l'entreprise sans que, sur le moment, personne en soit conscient. Mais, dans d'autres cas, ce sont la décision et l'initiative d'un dirigeant ou d'un cadre intermédiaire qui enclenchent le processus. En dépit des résistances qui persisteront longtemps, il semble que, au-delà d'un certain seuil on ne puisse plus arrêter le processus d'ajustement à la société telle qu'elle change (auto-catalyse).

(4) Faciliter la révolution socioculturelle des entreprises.

Le jeu naturel des processus sociaux va très probablement continuer à sélectionner positivement les entreprises qui trouveront à s'adapter à la société en transformation et négativement les autres. Mais ce processus peut être lent, douloureux et produire des déperditions considérables.

Les réseaux, les mouvances et les think tanks issus de la société des gens tels que Sol, le Club des Vigilants et bien d'autres peuvent tenter de le faciliter et de l'accélérer. Une diversité de pistes d'intervention s'offrent à eux.

A. Alimenter les prises de conscience des dirigeants.

L'intuition, fréquemment partagée par des dirigeants, que sa mutation culturelle est un défi vital pour leur entreprise peut être nourrie et leur intention de bouger peut être renforcée par une information abondante et l'animation de débats. Un vocabulaire commun, des mots pour évoquer les différents aspects de la mutation, doivent être imaginés et implantés. Une profusion d'exemples de types de cheminements et de modes d'organisation performante peut nourrir les imaginations et les plans d'action.

La croyance qu'il suffit que le dirigeant décide pour que change la réalité a la vie dure. Bon nombre de dirigeants croient encore qu'il suffit de prendre la décision de donner une priorité par exemple à la lutte contre le stress pour que cet objectif entre dans la sociologie réelle de l'entreprise. Pourrait-on combattre cette illusion en alertant systématiquement les dirigeants sur le rôle des agents de changement au sein de l'entreprise et sur le parti qu'ils peuvent en tirer pour que changent effectivement les réalités vivantes ?

Une compétition peut être organisée entre entreprises, centrées non pas sur la performance financière mais sur la performance vitale. L'idée de susciter une émulation entre entreprises en créant un prix ou une distinction a été envisagée à plusieurs reprises.

Au Club des Vigilants, le groupe de travail Bascule (réflexion et enquête auprès de dirigeants) a fait avancer la compréhension des effets pervers d'une focalisation sur la finance à court terme et du caractère spontané du basculement vers une autre socio-économie. Un rapport a eu une diffusion limitée dont quelques éléments ont été repris dans des blogs.

De son côté, SoL a publié un numéro spécial de sa revue semestrielle sur les résultats de sa recherche « Dix ans d'apprenance », mettant l'accent sur l'émergence d'une nouvelle socioculture d'entreprise.

Cette confluence a suscité un rapprochement qui a débouché sur le colloque du 14 avril à la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris puis, sur l'ébauche d'un groupe de pilotage de la poursuite d'une action pour faciliter l'émergence d'une nouvelle socio-économie.

Un approfondissement de la réflexion sur ce que pourraient être une communication et une intervention visant à nourrir l'engagement des dirigeants dans un projet de transformation de la culture de leur entreprise est souhaitable.

B. Protéger les entreprises d'une pression financière court-termiste.

Une des fondations de Clinton a pris l'initiative de réunir des entreprises, des banques, des fondations, des philanthropes, etc. pour fonder une finance responsable. Une quinzaine d'entreprises européennes se sont réunies pour fonder leur propre fond d'investissement. Des fonds d'investissement à objectifs sociaux et/ou centrés sur le long terme se créent. Ces initiatives sont-elles connectées entre elles ?

Le Club des Vigilants crée un groupe de réflexion, réunissant notamment des financiers, centré sur une nouvelle finance pour un nouveau modèle de croissance.

Un groupe de travail pourrait pousser l'étude des moyens pour une entreprise de se protéger d'une influence toxique de la finance ou de s'accorder avec une finance qui jouerait le jeu du développement dans la durée. Il produirait une sorte de manuel de l'autoprotection.

C. Renforcer les agents de changement humanistes pragmatiques.

Les agents de changement, collaborateurs d'une entreprise ou consultants individuels, sont souvent seuls et confrontés à des résistances fortes. Ils ont besoin d'être confortés, de discuter avec des collègues des problèmes qu'ils rencontrent, de progresser dans leur compétence.

Sol est un espace où se rencontrent, se stimulent mutuellement et font réseau des agents de changement socioperceptifs humanistes et pragmatiques qui opèrent comme cadres ou dirigeants d'entreprises, comme consultants ou comme chercheurs.

Sol est pour eux un lieu d'apprentissage et de perfectionnement particulièrement centré sur la sensibilité et la pensée systémiques, les alternatives au commandement hiérarchique, l'intelligence collective, la vision partagée, l'anticipation, le développement personnel. Elle

est pleinement en phase avec le souci de faciliter l'émergence d'une socio-économie plus harmonieuse.

SoL organise plusieurs fois par an un séminaire inter-entreprises dit « FOA » (les fondamentaux de l'organisation apprenante).

Récemment, SoL a organisé des rencontres, séminaires, journées de discussion à l'usage d'agents de changement (membres ou pas de l'association) sur des sujets tels que le dialogue, le leadership, le sustainable development, les réseaux collaboratifs au sein des entreprises, le soft capital, la construction de scénarios d'avenir, etc.

D'une façon générale, le networking qu'opère Sol entre agents de changement pourrait être amplifié.

Si certains membres du Club des Vigilants sont des agents de changement, ils renforcent leur vigilance notamment politique, géopolitique, économique et sociétale en participant aux petits déjeuners et aux groupes de réflexion du club (cumul des menaces, Moyen-Orient, nouvelle socio-économie, avenir de la politique américaine, etc.).

Société Rêvée a formé un groupe de veille « Signaux faibles et tendances lourdes » qui réunit périodiquement des agents de changement qui repèrent et analysent ensemble des « faits de société » qui peuvent signaler des continuités, des émergences, des fluctuations ou des bifurcations sur les dynamiques d'évolution de nos sociétés. C'est, pour ces veilleurs, un exercice qui entretient et affine leur capacité de sentir les systèmes en devenir et qui les maintient au contact de certaines des grandes évolutions socioculturelles en cours. La lecture de la note périodique qu'ils diffusent est sensée orienter l'attention du lecteur sur les relations entre les événements présents et les tendances lourdes d'évolution et aiguïser ses capacités socioperceptives.

Diverses associations organisent des expériences et des séminaires de perfectionnement des compétences socioperceptives, par exemple de formation à l'empathie rogerienne ou à la pratique du coaching.

Comment donner plus d'ampleur à de telles initiatives ?

D. Aide directe à des entreprises.

Les entreprises ont éventuellement besoin, au-delà de leurs agents de changement et autres ressources internes, de recevoir de l'aide. Elles ont notamment besoin de quatre types d'appuis :

- (1) des intervenants qui sachent catalyser des changements de vie, de modes opératoires, de façons d'être, de leadership en son sein,
- (2) des conseillers sur la conduite globale de leur révolution socioculturelle,
- (3) des sociologues qui les aident à prendre conscience de la réalité de leur fonctionnement vivant (interne et externe) souvent très différente de ce qu'ils imaginent,
- (4) des visionnaires qui leur apporteraient une perception fine des tendances lourdes et des scénarios d'avenir qu'elles devraient prendre en compte dans l'élaboration de leur stratégie de développement vital sain et durable.

Aujourd'hui, la plupart des grands cabinets de consultants n'ont pas ces compétences. Des réseaux existant ou de nouvelles initiatives peuvent-ils les apporter ? Il est probable que de nouvelles équipes d'intervenants se mettent en place sous forme soit d'entreprises soit d'associations.

Sur le point (1), Une des raisons d'être de SoL est la transformation des comportements, des relations, du management et de la vie dans les entreprises et autres organismes afin de les rendre plus vivants. Sol offre les services d'un réseau d'agents de changement susceptible de conduire une intervention dans une entreprise. Des directions générales ou des responsables intermédiaires d'entreprises internationales se sont récemment adressés à SoL France dans cette perspective. C'est probablement le signe de l'existence d'un besoin auquel il n'est pas actuellement bien répondu. Exemples de demandes : (développer la participation et l'intelligence collective), (faire évoluer les représentations du monde chez les cadres supérieurs), (préciser une nouvelle conception du métier et organiser son implémentation dans la vie de l'entreprise).

Sur le point (2), il y a des consultants en conduite du changement. Certains ont-ils l'expérience d'un changement socioculturel global ? Pourraient-ils se réunir pour tirer les enseignements de leurs expériences ? Sol ou le Club des Vigilants ou d'autres pourraient-ils envisager d'en rechercher et de les mettre en connivence ? Quelles relations développeraient-ils avec les entreprises ?

Sur le point (3), la plupart des spécialistes en sociologie des organisations ont une expérience de recherche universitaire plutôt que managériale. Les sociologues sont rares qui explorent non pas l'organisation elle-même mais les systèmes d'interaction entre des entreprises et leur environnement. Sol ou les Vigilants peuvent envisager d'attirer quelques sociologues. Communiquer cette note à certains d'entre eux pourrait éveiller des vocations d'intervention.

Le point (4) concerne les visions d'avenir qui vont nourrir la stratégie de développement de l'entreprise, l'évolution éventuelle de la conception de son métier et de ses méthodes de production ainsi que sa politique d'innovation produits, services et systèmes. Des entreprises, qui ont été centrées pendant vingt ans sur le très court terme, n'ont plus, si tant est qu'elles les aient jamais eues, les collaborateurs ni les services internes pour ce faire. Elles ont intérêt à appliquer l'intelligence collective de leurs personnels dans la production de ces visions et à se brancher simultanément sur des think tanks qui présentent les avènements vraisemblables à 5/15 ans de la planète et de la société. Divers chercheurs, analystes et consultants réfléchissent sur les tendances et les scénarios d'avenir. SoL a organisé deux séances d'information sur des scénarios d'avenir. Société Rêvée communique sa note périodique sur les « Signaux faibles et les tendances lourdes » à un petit cercle de destinataires. Il me semble qu'il existe un réel besoin auquel il n'est pas répondu : mieux pressentir les dynamiques de nos sociétés et de notre monde en devenir, anticiper leurs avènements vraisemblables et connecter ces perceptions à la gamberge stratégique de l'entreprise concernée.

E. Conduire des recherches inter-entreprises sur des « points clés » de la révolution socioculturelle des entreprises.

Nous manquons de recherches orientées vers l'action qui aideraient des entreprises à mieux conduire leur changement. Quelques exemples :

° La multiplication des socioperceptifs parmi ses collaborateurs et son état-major et le développement organisé de sa capacité socioperceptive semblent des éléments essentiels pour la conduite de la révolution socioculturelle d'une entreprise. Il serait souhaitable que des recherches (anthropologiques, sociologiques et neuro-biologiques) soient poussées sur la socioperception, la capacité humaine à pressentir les devenirs des systèmes vivants. Elles devraient améliorer les réponses à des questions telles que : Comment évaluer et repérer les différents types de socioperceptifs ? Comment aider des humains à développer leur capacité socioperceptive ? Quels organes créer dans une entreprise pour améliorer sa socioperception et son ajustement vital à son environnement ? Quels sont les principales résistances au développement de l'exercice de la socioperception au sein d'une entreprise ? etc.

° La méconnaissance des problèmes que pose dans les années 2010 en Europe le jeu de l'entreprise au sein de son écosystème social est considérable. Où l'entreprise fait-elle du mal, à qui et comment ? Où pourrait-elle faire du bien et comment ? Une exploration de la façon dont se pose le problème pour quelques entreprises serait utile à beaucoup d'autres.

° Une recherche continue portant, dans une diversité d'entreprises, sur l'émergence, le cheminement ou l'épanouissement de leur révolution socioculturelle pourrait produire des enseignements extrêmement utiles pour l'action de ces entreprises et d'autres.

Dans cette perspective, des recherches de terrain conduites (avec les moyens du bord) par nos réseaux ont été utiles mais insuffisantes.

Le Club des Vigilants a réalisé une enquête auprès de dirigeants d'entreprises sur le capitalisme hyper-financier qui a contribué à bien mettre en lumière le basculement vers une nouvelle socio-économie.

Sol a conduit deux programmes de recherche-action. L'un portait sur l'innovation dans les réseaux informels. Le second, qui vient de se terminer, était centré sur l'observation des transformations survenues dans de grandes entreprises au cours des dix dernières années. Il a notamment mis en lumière le rôle de catalyseurs du changement de certains collaborateurs socioperceptifs, humanistes et pragmatiques. Il a contribué à nourrir les analyses précédentes. Les résultats de cette recherche viennent d'être publiés dans les Cahiers de SoL (qui ont été largement diffusés notamment au sein de plusieurs entreprises).

Il est probablement dans la vocation de SoL de conduire de telles recherches. Mais, si l'on souhaite les poursuivre, il faudra pouvoir financer le travail de jeunes chercheurs enquêtant sur le terrain. Où trouver de tels financements ?

L'idée a été envisagée de réunir quelques entreprises partageant les mêmes sensibilités éthiques qui participeraient à un travail de recherche conduit par le Club ou par Sol et contribueraient à le financer.

F. Catalyser des coopératives d'intervention.

Des coopératives d'intervention s'organisent en vue de favoriser des prises de vie, d'atténuer des souffrances sociales ou de dévier des processus pathologiques. Ce sont des émergences spontanées qui facilitent probablement l'entrée d'entreprises dans une interaction saine avec leur écosystème social et dans un processus de révolution socioculturelle. Leur montage est souvent facilité par l'appui d'un catalyseur qui prend l'initiative, vend l'idée et peut éventuellement veiller à l'élaboration et au respect des règles du jeu, au bon fonctionnement de la coopération et au suivi des résultats de l'action. Des associations, des consultants, des fondations, d'anciens dirigeants peuvent jouer ce rôle.

Un sous groupe de consultants et chercheurs de SoL prépare une proposition d'interventions pour aider des entreprises, organisations et des pouvoirs publics locaux à coopérer pour monter des actions thérapeutiques ou de prise de vie.

G. Alimenter la conversation publique.

Les pays d'Occident se complaisent avec tristesse dans leur bonheur passé ou dans leurs douleurs présentes et ruminent un futur de catastrophes alors que la plupart des pays émergents rêvent de leur avenir et agissent pour le construire.

Chez nous, la conversation politique (dans les rues, les médias, sur Internet, dans l'édition, dans les cercles du pouvoir, dans les entreprises, les dîners, les villages et les banlieues) est triste et pauvre. Elle est centrée sur le présent et le court terme : la popularité des dirigeants, les chances des uns et des autres aux prochaines élections, la politique politicienne, l'évolution de la conjoncture, les événements, les scandales, les faits divers, etc. Et, lorsqu'elle évoque l'avenir, c'est surtout sous la forme de catastrophes climatiques, énergétiques, démographiques, géopolitiques ou autres.

Pourtant, lorsqu'on arrive à se brancher sur la réflexion profonde et la méditation des gens ordinaires, on trouve un climat tout différent : nous évoluons bien, nous devenons plus sages, moins guerriers, nos sociétés pourraient évoluer dans de bonnes directions ..., mais nos dirigeants ne saisissent pas les opportunités.

Les réseaux et les mouvances de la société des gens peuvent nourrir une transformation du climat de nos conversations publiques qui contribuerait à l'orienter vers les défis majeurs et les développements positifs.

Devenons, à nouveau, une société qui se penche sur son futur et tend à le préparer. Centrer l'attention sur le futur à 10 ou 30 ans. Proposer des images, des scénarios, des théories. Souligner la vraisemblance de scénarios positifs. Ne pas éviter les scénarios négatifs voire catastrophiques mais chercher à découvrir les parades.

Pouvons-nous, voulons-nous intensifier nos présences dans ce domaine ?

H. Agir en réseau.

Il serait souhaitable que tous les réseaux et mouvances de la société des gens partageant la préoccupation de faciliter l'émergence d'une nouvelle socio-économie plus harmonieuse et de

l'évolution socioculturelle des grandes entreprises anciennes soient connectés et connivents.
Comment s'y prendre pour les repérer et entamer la conversation ?

Concernant les canaux et méthodes de communication, d'immenses progrès sont à faire. Il faudrait que nous ayons des débouchés de publication, un meilleur branchement sur internet et les blogs et des listes de communication soigneusement construites et bien gérées.

Alain de Vulpian. 18/9/2010 - vulpian@societe-revee.org