

→ Société Rêvée
→ Signaux F 25.doc

危 Société 机 Rêvée

Signaux faibles et tendances lourdes

Août - septembre 2010.
suite réunion du 7 septembre.

Contributeurs : Manuel Bèguier, Anne Beaufumé, Sylvie Carruso-Kahn, Irène Dupoux-Couturier, Pascal Jouxte, Bruneau Pagès, Marc Ullmann, Alain de Vulpian.

(1) La révolution socioculturelle des grandes entreprises anciennes : vers une entreprise vivante dans un environnement vivant.

Des signaux faibles qui deviennent de plus en plus forts. Les médias parlent et reparlent de l'horreur du travail dans les grandes entreprises. Des salariés se plaignent. La souffrance au travail déclenche des plaintes judiciaires. Des patrons (tels que Stéphane Richard de France Télécom ou Fabrice Brégier d'Airbus) parlent aux médias annonçant qu'ils transforment la vie et le management de leur entreprise, opèrent une mutation génétique ou un changement de culture pour réduire les souffrances, la démobilité du personnel ou créer un climat de confiance. Emmanuel Faber, DG de Danone vient parler aux étudiants de l'ESTE sur le thème « peut-on garder son âme dans l'entreprise ? ». Une ancienne dirigeante du CNPF, patronne d'une grosse PME industrielle, tient devant l'un d'entre nous qui la connaît de longue date un langage nouveau et dénonce avec force la dérive managériale anglo-saxonne des années 1990 vers les processus, les procédures et les contrôles aux dépens de ce qui était la vie même de l'entreprise et de ses hommes, l'innovation, les relations humaines à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Des entreprises annoncent une réorientation de leur métier qui devrait les conduire à réduire les souffrances et à améliorer vraiment (là où ça fait mal et pas simplement en paroles) la qualité de vie des utilisateurs de leurs produits ou services. Par exemple, Nestlé parle de nutrition médicale et la SNCF d'amélioration des liaisons de proximité.

Tous ces micro-événements et bien d'autres font système. Ce sont des signaux qui nous indiquent qu'un **macro-processus de transformation est en train de s'auto-organiser**. Les pressions contre les entreprises fascinées par la finance à court terme et insensibles aux actions et réactions des gens et de la société s'accroissent. Des prises de conscience se font en leur sein et parmi leurs dirigeants. Des corrections s'ébauchent. Une autorégulation s'amorce.

On peut la schématiser de la façon suivante et il est probable que ce schéma commence à devenir crédible :

° A la recherche du profit financier maximum à court terme, les grandes entreprises anciennes ont perdu leur sensibilité à l'humain ; elles sont devenues moins vivantes. Elles ont serré les boulons (réglementé, défini des procédures, contrôlé, taylorisé, développé les marchés les plus immédiatement rentables...) sans sentir que s'accumulaient des souffrances, des malaises, des stress. Elles ont continué à serrer les boulons. La pression a monté.

° Si elles avaient été intensément vivantes, elles auraient plus ou moins compris d'où venaient les douleurs. Dans le meilleur des cas, les corrections se seraient produites car les hiérarchies intermédiaires ou les experts (RH notamment) en auraient pris conscience et auraient corrigé d'eux-mêmes ou fait remonter l'information vers la Direction. Des dirigeants se plaignent aujourd'hui que les RH n'ont rien vu venir et que ce sont les médecins du travail qui ont donné tardivement l'alerte. Et beaucoup de dirigeants regardaient ailleurs : la finance.

° Mais, si l'entreprise a perdu sa sensibilité au vivant et sa capacité d'autocorrection, la société au sein de laquelle elle opère reste vivante et l'« entreprise-dans-sa-société » constitue un macro-système autorégulé, c'est-à-dire vivant. Les médecins du travail interviennent, les syndicats protestent, des procès s'ouvrent, des juges et des avocats s'affrontent, les médias s'émouvent, l'image de la grande entreprise, du travail dans la grande entreprise et de la finance se détériore... La société devient un champ de sélection négative pour l'entreprise. C'est la vie !

° Mais l'entreprise, même si elle est devenue aveugle aux souffrances de ses personnels, reste par, certains côtés, un organisme vivant qui sait d'instinct se défendre contre les souffrances et les agressions. Les travaux de terrain sur la sociologie réelle de telle ou telle grande entreprise le montrent : des réseaux se forment, des connivences se nouent en leur sein qui protègent le personnel contre la hiérarchie, ralentissent le travail, détournent les objectifs. Et souvent les Directions n'en sont même pas conscientes. Nouvelle sélection négative !

° Ceux qui sentent ce double champ de sélection négatif entrevoient la nécessité d'une transformation profonde de leur entreprise.

Un processus est ainsi amorcé qui pourrait déboucher sur une entreprise vivante à l'affût de son ajustement permanent à son environnement vivant. Il n'est pas certain qu'il aboutisse.

(2) Les RH en accusation.

De grands dirigeants se plaignent de ne pas avoir été avertis en temps voulu des stress et des souffrances de leurs personnels et des évolutions désastreuses du moral des troupes. Ils constatent que ce ne sont pas les responsables des ressources humaines mais les médecins du travail qui ont donné l'alerte.

L'un d'entre nous a participé à une journée de réflexion d'un club de RH. Une cinquantaine d'entre eux étaient présents. La plupart étaient des juristes spécialistes du droit du travail. Il ressort bien de l'ensemble des discussions que les participants se sentaient responsables des embauches et des licenciements, de veiller à ce que les relations syndicales et les relations du travail soient le moins conflictuelles que possible. Ils se sentaient au service du business plan : dans la mesure du possible, rien ne doit entraver l'atteinte de ses objectifs. Certains d'entre eux appliquaient des procédures et processus préfabriqués, élaborés ailleurs en fonction d'une

conception stéréotypée de la psychologie des personnels. A la différence de leurs homologues dans les années 1970 et 1980, ils ne se sentaient aucunement en charge de contribuer au développement de l'organisme vivant qu'est leur entreprise et de veiller à la saine inter-adaptation de l'entreprise et de son personnel.

Les dirigeants qui se plaignent de ne pas avoir été avertis par leurs collaborateurs en charge des ressources humaines doivent s'interroger sur la mission qu'ils leur ont donnée.

(3) Une société féminisée.

L'Occident libère la femme. Les observateurs du changement socioculturel signalaient, dès le milieu du siècle précédent, une libération de la femme déjà bien amorcée et le début d'une féminisation de la société. Un de nos collègues prospectiviste anglo-saxon note que pour la première fois cette année, il y a plus de femmes que d'hommes dans la force de travail aux Etats-Unis et que pour deux hommes qui obtiennent un diplôme d'enseignement supérieur, il y a trois femmes. Il se demande si nous ne sommes pas passés au-delà de la simple recherche d'égalité entre les genres et si nous ne sommes pas entrés dans une société qui serait faite pour les femmes et dominée par elles. Le sociologue Alain Touraine, interviewé par Le Monde le 6 septembre, considère qu'un des changements essentiels qui marque notre époque est que « nous sommes en train de passer d'un monde d'hommes à un monde de femmes. Les femmes, ayant été du côté du pôle froid dont parlait Levi-Strauss, veulent passer du côté chaud pour tout remettre ensemble, le corps et l'esprit, l'homme et la femme, les êtres humains et la nature, etc. »

(4) Tension anti-islamiste.

Une accumulation d'observations semble indiquer le renforcement d'une réaction anti-islamiste..

En Europe. Il y a 17 millions de Musulmans en Europe. Dans plusieurs pays, ils constituent 5 à 6% de la population (Belgique, Autriche, France, Pays-Bas, Suisse, Allemagne et Suède, d'après les analyses de Pew Research). Selon les contextes, la cohabitation pose ou ne pose pas de problème. Il semble qu'elle en pose dès que les Musulmans sont nombreux à afficher des différences qui choquent et, notamment, des conduites qui rabaisent les femmes.

° Les associations, les autorités (du Pape au couple Sarkozy) cherchent à obtenir la grâce d'une Iranienne condamnée à la lapidation.

° Renforcement d'une extrême-droite anti-islamiste en Europe. Les élections suédoises du 19 septembre ont donné 6% des voix au Sverigedemokraterna qui, pour la première fois, entre au Parlement et complique la formation du gouvernement. De la Suède à la Hongrie en passant par le Danemark, les Pays|Bas, la Belgique, l'Autriche ou la Norvège, l'extrême droite obtient des scores inhabituels. Partout, ils semblent imposer dans le débat public un discours anti-immigrés et islamophobe.

° Des lois ou des règlements sont passés dans de nombreux pays d'Europe contre le port du voile islamique ou de la burka.

° Micro-trottoir en France. L'inquiétude est très présente. Elle est double : peur de se faire envahir, de perdre son identité d'une part et de l'autre sentiment qu'on devient, à son corps défendant, agressif, peut-être raciste.

On a l'impression que les Musulmans sont nombreux qui deviennent islamistes et s'affichent de façon provocante. Chez nous par les discours, la chanson (rap), les signes extérieurs (voiles), les réactions machistes. Chez eux, par exemple, par la proclamation de la charia ici ou là, par l'affirmation du lynchage des femmes. On voudrait être tolérants mais l'on craint, devant tant de provocations, d'inhumanité et tout particulièrement de machisme, de ne pouvoir le rester.

Les Etats-Unis, bien que traditionnellement protecteurs de toutes les religions, semblent touchés par le mouvement. Un projet de centre culturel musulman à Manhattan (à moins de 200 m de Ground Zero) suscite un déferlement d'hostilité. Selon un sondage du 9 septembre, 49% des Américains ont une vue négative de l'Islam, soit 10 points de plus qu'en 2002. Le Pasteur Terry Jones, de Gainesville, menace de brûler publiquement un coran et nourrit une vague d'imprécations en pays musulmans.

Le scénario qui verrait s'installer un processus auto-catalysé nous conduisant à une sorte de guerre idéologique entre le monde occidental et le monde musulman reste peu probable mais il prend un peu de vraisemblance. C'est un scénario-catastrophe qu'il faut garder en tête pour tenter de l'éviter.

(5) Evolution de la gouvernance. Vers une société humanisée (suite de Signaux faibles n°24).

Plan national.

La crise et l'insolvabilité des Etats accélère l'évolution vers une société qui prend soin d'elle-même, où les entrepreneurs de l'innovation sociale jouent un rôle croissant et où les Etats font moins par eux-mêmes et cherchent à faire en sorte que d'autres fassent...

Aux Etats Unis, sous l'impulsion d'Obama, le Social Innovation Fund, financé par l'Etat et par la philanthropie, repère et finance les associations et les entrepreneurs sociaux les plus efficaces pour lutter contre le chômage, aider la jeunesse en difficulté, imaginer et promouvoir des innovations sociales saines, etc. Le White House's Office of Social Innovation and Civic Participation promeut de nouveaux partenariats entre le gouvernement, des entreprises, des entrepreneurs sociaux et les gens. Un nouveau statut d'organisation est créé, B-corp, pour faciliter ce type d'opération qui combine des genres différents.

Au Royaume Uni, la Big Society de David Cameron prend rapidement de l'ampleur. La nécessité de réduire le déficit public s'allie à une volonté de transformer radicalement la société britannique et de rompre avec sa culture de gouvernement hyper-centralisatrice. A peine quatre mois après la formation du gouvernement Conservateur/Lib Dem, le système de soins et le système éducatif sont décentralisés, la sécurité sociale est transformée. Des économies de 9 milliards de \$ ont été votées. Partout, du pouvoir de décider et de faire est donné aux gens d'en bas et à leurs associations. La Big Society Bank va financer les entrepreneurs sociaux et des partenariats public/privé/associatif centrés sur l'innovation sociale. Un nouveau statut d'organisation, le « public interest cy » voit le jour.

Dans les deux cas, l'objectif affiché est multiple. Réduire les budgets publics. Rendre plus productif d'innovations utiles chaque denier public dépensé. Débureaucratiser, décentraliser l'intervention sociale. Rendre le pouvoir aux acteurs eux-mêmes. Tirer parti de la remarquable capacité de « transformative innovation » (« psychogenic innovation » d'après AV dans *Towards the Third Modernity*) des entrepreneurs sociaux et des agents de changement. Accélérer le passage du Welfare State à la société fraternelle qu'attendent de nombreux Occidentaux ordinaires.

En France, le Parti Socialiste, en prônant une politique du « care », choisit une orientation qui ne semble pas très différente, le vocabulaire idéologique et les prudences de langage en plus. Christian Paul, député de la Nièvre, Président du laboratoire des idées du PS, écrivait dans *Le Monde* du 10 septembre : « Nous devons donner un nouveau souffle à la solidarité. Sans cesser de la fonder sur des droits, nous voulons la réhumaniser, la mettre au cœur de la société plutôt que la cantonner à l'Etat, la « doper » avec des principes comme le soin mutuel, l'attention aux autres, le *care*, ces formes de sollicitude qui, dans la vie quotidienne, accompagnent et renforcent la prestation ... ».

Plan local.

En France encore mais au niveau de la région. La Région Franche-Comté, réagissant aux contraintes budgétaires qui obligent à mettre en cause pratiques les plus ancrées, use de son « pouvoir d'invitation » pour mettre autour de la table des acteurs qui peinent à coopérer. D'après un consultant qui les aide, cette opération donne toute sa place au bottom up et devient l'élément structurant de l'action des autorités régionales.

Plan planétaire.

La conférence sur la croissance et l'emploi (Oslo, 13 septembre 2010) était co-présidée par Dominique Strauss-Kahn (DG du FMI) et par Juan Somavia (DG du BIT). Ses conclusions marquent pour le FMI une petite révolution. Celui-ci, traditionnellement, ne s'occupait que de macroéconomie et la pratiquait à la façon du consensus de Washington et avec dureté en imposant aux pays en difficulté de couper dans leurs dépenses sociales. Aujourd'hui, le FMI co-signe un document qui souligne les dégâts humains provoqués par une crise qui a fait basculer 34 millions de travailleurs dans le chômage. Il prévoit d'explorer la possibilité d'un plancher de protection sociale pour les populations pauvres et vulnérables et pose la question de savoir si les inégalités de revenus, nées de la mondialisation, ne constituent pas un obstacle à la croissance et à la stabilité économique.

(6) Les Tea Parties déstabilisent l'establishment républicain.

En septembre, Christine O'Donnell, 41 ans, inconnue jusqu'à il y a quelques semaines, est devenue, poussée par les Tea Parties, une véritable star. Aux primaires républicaines pour le siège de sénateur de l'Etat du Delaware, cette catholique intégriste a largement distancé Mike Castle, 71 ans, un monument dans le Delaware, membre de la chambre des représentants depuis près de vingt ans et qui avait tout l'appareil républicain derrière lui.

Les primaires pour la désignation des candidats aux élections législatives américaines du 2 novembre se terminent. L'enjeu est important : le Président Obama va-t-il conserver une majorité lui permettant de poursuivre ses réformes ? Jusqu'à il y a peu, les pronostics lui étaient défavorables. Mais les Tea Parties poussent à la désignation de candidats républicains moralistes dont l'extrémisme diminue les chances d'être élus.

Le mouvement des Tea Parties, clubs nés de la base dans la mouvance de Sarah Palin, très décentralisé, communautaire, largement féminin, plus moraliste ou émotionnel que politique, déstabilise efficacement une structure très masculine et centralisée comme le Parti Républicain.

(7) Une façon pour la Chine d'entrer dans la mondialisation.

La libre implantation ici, là ou ailleurs, est un aspect de la mondialisation en cours. Elle contribue à lui donner forme.

L'un d'entre nous a rencontré un étudiant chinois qui s'interroge sur son avenir. Ses parents sont tous les deux cancérologues en Chine. Ils lui ont payé des études à Harvard. Il fait maintenant un stage de 6 mois en France. Il se demande s'il va retourner en Chine. Il dit que plusieurs de ses camarades se posent la même question.

Les étudiants Chinois en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord semblent moins enclins que les années précédentes à rentrer chez eux pour y faire carrière. Malgré la faiblesse de l'Occident, ils sont de plus en plus désireux d'y trouver du travail.

Quand on leur demande pourquoi, ils évoquent rarement la possibilité d'une crise majeure dans l'Empire du Milieu. La plupart pensent que le régime saura faire face, au moins provisoirement, aux mécontentements populaires et qu'il saura aussi prendre les mesures adéquates pour crever la bulle immobilière et assainir les bilans des banques actuellement surchargés de créances douteuses. **Ils sont surtout frappés par la distance psychologique qui les sépare maintenant de leurs amis restés sur place.** Ceux-ci, disent-ils, s'enfoncent dans **un univers sinocentré**, peu ouvert sur le monde. La rupture des liens avec Google laisse des traces.

Beaucoup d'étudiants expatriés sont, en outre, conscients que le niveau de corruption a atteint en Chine une côte d'alerte. Tant qu'une croissance à 10 % peut se maintenir, cela passe. Après, de difficiles réformes s'imposeront et des soubresauts sont possibles.

Les étudiants chinois et indiens ont souvent des comportements différents. Les Indiens qui viennent faire des études en Occident ont souvent des parcours professionnels et matrimoniaux qui les attendent au pays et ils rentrent. Le parcours pourrait être moins clairement prévu pour beaucoup de Chinois. Et le climat politique pourrait paraître rebutant. De plus, les Chinois ont une tradition de diaspora.

Des entrepreneurs chinois qui conservent leur affaire en Chine montent une entreprise en Occident et, par exemple, s'achètent une maison au Canada.

(8) Mieux connaître le cerveau, mieux prendre en compte ses capacités réelles.

Le Monde du 18/9/10 signale les travaux d'une équipe britannique. Les personnes ayant une grande **capacité d'introspection**, « art de penser à ses pensées », ont un volume de substance grise particulièrement développé dans le cortex préfrontal antérieur situé juste derrière les yeux. Ce serait un indicateur fiable de la capacité d'introspection d'une personne. Cette découverte renforce l'idée que la capacité d'introspection n'est pas également répartie.

La capacité d'introspection fait partie de la capacité d'*intraception* telle que la Cofremca l'a envisagée à la fin des années 60 (Intraception = percevoir de l'intérieur, de l'intérieur de soi-même et de l'intérieur des sociosystèmes). La distance qu'on prend par rapport à ses émotions, ses pressentiments, ses intuitions, la capacité de prise de recul par rapport au vécu de ses expériences sont sans doute des éléments qui participent au processus de socioperception. La compétence socioperceptive est elle-même inégalement répartie. A une époque où les entreprises et les organisations ont un besoin aigu d'agents de changement socioperceptifs il faudrait améliorer nos moyens de les détecter.

La police qui cherche à faire le portrait robot d'un suspect interroge les témoins sur les traits du visage entrevu : quel nez, quelles lèvres, quels yeux ? Mais **notre cerveau fonctionne de façon holistique**. Nous avons une très remarquable capacité de reconnaissance des visages comme un ensemble mais il nous est difficile de mémoriser et de décrire de façon analytique les différents traits de ce visage. Prenant conscience de ce phénomène, les polices de plusieurs pays essayent une nouvelle façon de dresser des portraits robots de suspects qui paraît plus efficace. On présente aux témoins une grille de 18 visages sélectionnées au hasard mais correspondant à la race, au sexe et à la forme générale du visage du suspect. On leur demande de choisir les deux qui leur semblent les plus proches du visage qu'ils ont vu. Partant de ces deux visages choisis, l'ordinateur en sort 18 autres. On répète l'opération plusieurs fois. Et l'on arrive à des portraits robots qui semblent assez pertinents.

Au-delà des neurones miroirs. Uri Hasson et ses collègues de l'université de Princeton observent, par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf), les zones d'activation du cerveau d'un individu qui raconte une histoire et celles d'individus qui l'écoutent. Il apparaît que le cerveau de ceux qui écoutent se met à l'unisson du cerveau du locuteur. Le pattern d'activation du cerveau des auditeurs les plus attentifs est le plus proche de celui de l'individu qui raconte l'histoire. Les auteurs pensent qu'ils s'approchent d'un moyen de tester le niveau de compréhension entre deux personnes.

Les travaux d'une équipe de l'Université de Rochester montrent que la pratique de jeux vidéo d'action rapide accroît **la rapidité de décision juste** des joueurs dans des domaines qui n'ont rien à voir avec les vidéo games. Les chercheurs estiment que les joueurs développent une sensibilité accrue à ce qui se passe autour d'eux et que ceci peut les aider dans des activités multitâches telles que conduire, trouver son chemin, suivre la trace de quelqu'un dans une foule. Le mécanisme neuronal précis mis en jeu reste inconnu. Il est probable que les temps de réaction dans la population vont s'accélérer avec la pratique des jeux vidéo.

Paris, le 9 octobre 2010

Si vous souhaitez attirer notre attention sur un « signal faible » et/ou sur une « tendance lourde » ou si vous souhaitez compléter ou contester tel ou tel de nos textes, nous vous serons reconnaissants d'adresser un mail à l'adresse suivante : vulpian@societe-revee.org. Nous le discuterons dans notre prochaine réunion.