

Livre Blanc

Quatrième Printemps de la Prospective - 20 Mars 2016

**Société Organique : au-delà de l'empathie,
dans un monde en transition ?**

Réalisé par les membres de la SFdP

Sous la direction de Christine AFRIAT (Vice-Présidente de la SFdP)

Sommaire

p.3 Introduction

p.4 I - « Comprendre »

I.1 – Prospective et Société Organique par Fabienne GOUX-BAUDIMENT, présidente de la SFdP

I.2 – Le monde interdépendant par Alexandre ROJEY, membre de la SFdP

p.10 II - « Anticiper »

II.1 – La société organique et le numérique par Geneviève BOUCHE, membre de la SFdP

II.2 – De nouveaux modes de régulation dans la société organique par Eric HAUET, secrétaire général de la SFdP

II.3 – Peut-on gouverner un écosystème ? par Yannick BLANC, trésorier de la SFdP

II.4 – Un essai de réalité augmentée des institutions pour redessiner les modèles d'une société organique en mutation par YVES MELOT, membre de la SFdP

p.28 III - « Donner à voir »

III.1 – Deux exemples d'interactions positives et bénéfiques pour l'emploi par Christine AFRIAT, vice-présidente de la SFdP

III.2 – Fabriquer la ville ensemble : expérimenter par le co-urbanisme par Nathalie CECUTTI, administratrice de la SFdP

III.3 – R-Urban ou l'émergence d'un mode de vie plus résilient par Kate MC GLONE, membre de la SFdP

Introduction

Nous vivons une période très particulière de l'histoire de l'humanité : nous sommes dans un monde à bout de souffle, qui est dans l'incapacité de prendre conscience que son paradigme est dépassé, et un monde qui émerge mais dont les fondements sont encore difficilement perceptibles. Le principe du passage d'un monde (l'ancien) à un autre (le nouveau) a été annoncé dès 1941 par Pitirim SOROKIN et fonde la notion de Grande Transition, faite de crises successives, voire simultanées, et de ruptures radicales.

Mais pour nous, êtres humains, comment passer d'un monde à l'autre ? Il est en effet vital de pouvoir passer du monde ancien au monde de demain, déjà en germe, en faisant le grand saut afin de rebondir et surtout de ne pas tomber dans l'abîme en anticipant les métamorphoses. La prospective a son rôle à jouer grâce à sa capacité à être en vigie. .

Pour trouver un chemin dans cette quête, la Société française de Prospective a fait le choix de mobiliser le concept de « Société organique » pour son quatrième Printemps de la prospective. Concept fort ancien mais que nous voulons remettre à l'ordre du jour en ce période de fortes mutations. Osons ce parallèle entre la société organique qui, au Moyen Age, était considérée comme un corps organique en évolution, en rupture avec la conception figée du monde, et la société organique qui se caractérise par la présence de liens dans une acception systémique (social, économique, culturel, personnel...) dont il faut inventer les règles de fonctionnement dans un monde à redéfinir ainsi que l'interdépendance entre ses membres. Interdépendance, fondamentale car comme dans le monde du vivant, tout être n'existe qu'en interaction avec son environnement, condition fondamentale pour assurer son bon fonctionnement et sa survie.

Pour appréhender le concept de « Société organique » les membres de la Société Française de Prospective ont été invités à en décrire leur représentation. Celles-ci constituent ce Livre Blanc, un support à la réflexion que les participants auront à mener en ateliers.

Fabienne et Alexandre se sont attelés à la première étape de la démarche prospective, à savoir définir le concept. C'est la phase « Comprendre ». La deuxième étape est celle de l'anticipation. Deux visions s'en dégagent. Yannick, Eric et Yves ont privilégié la vision politique en interrogeant la place des institutions, et donc le rôle de l'État, pour mettre en avant le ciment de toute société, à savoir son système commun, celui des valeurs. Quant à Geneviève, en portant son attention sur ce qu'apporte le numérique aujourd'hui, elle met en avant de nouvelles fonctions sociales qui nécessitent une coopération étroite dans une organisation modulaire, car le moteur serait à présent l'économie de la connaissance et la reconnaissance des talents. Enfin, la dernière étape est celle des propositions en se focalisant sur l'exemplarité. C'est le moment où le temps de la réflexion laisse la place à l'action. Les expériences qui sont présentées portent sur le retour aux sources en respectant les écosystèmes harmonieux de la nature, la revitalisation d'un territoire dans le respect de son environnement, la ville réinventée ensemble autour de lieux de sociabilité et enfin, l'émergence de réseaux locaux se fondant sur les circuits courts tant économiques, sociaux et sociétaux où chaque habitant peut trouver sa place.

Christine Afriat

I - « Comprendre »

I.1 - Prospective et Société Organique

par Fabienne GOUX-BAUDIMENT, présidente de la SFdP

❖ *Prospective et Grande Transition*

A la fin de la dernière guerre mondiale, la nécessité de penser le futur s'imposa comme une évidence. Il ne s'agissait pas seulement de le penser en termes de prévision (*forecasting*) pour savoir ce qui allait assurément arriver. Désormais il fallait aussi le penser en termes d'alternatives¹ à l'image habituelle que l'on se faisait du futur, afin de se préparer à des éventualités insoupçonnées, comme celles dévoilées par cette terrible guerre. Le vaste champ de connaissances qui allait devenir les « *futures studies* » (études et recherches à vocation prospective) commençait ainsi à se structurer. Il fut complété par la pensée originale de Gaston BERGER pour lequel le futur ne pouvait se prévoir ; la seule action que l'Homme pouvait avoir vis-à-vis de lui était donc de le construire. En fait, non pas de construire le futur - un simple espace de temps à venir - mais de construire l'avenir, ce devenir fondé sur la volonté des humains (*backcasting*) et l'utilisation des potentialités. Enfin, Gaston BERGER lia étroitement le concept d'avenir à celui de nouveauté (s'intéresser aux problèmes nouveaux, trouver de nouvelles solutions), anticipant ainsi la dimension « innovation » qui caractérise le monde aujourd'hui.

¹ JOUVENEL Bertrand De, « L'art de la conjecture », Editions du rocher, 1964.

Ainsi la pensée du futur, au cours du demi-siècle écoulé, a-t-elle évolué de la prévision d'un futur unique à l'anticipation de futurs multiples, et de la construction d'un avenir désiré à l'invention de nouvelles **solutions** aux problèmes de demain (changement climatique, automatisation...).

Cette évolution est le reflet d'un changement de paradigme. Nous sommes en effet passés, au cours de ce même demi-siècle, d'une conception multiséculaire fixiste du monde (un monde immobile) à une conception dynamique (un monde changeant, en évolution), cette dernière confrontant l'humanité à la possibilité de son extinction. Cette **Grande Transition**² caractérise désormais le lent passage d'un univers agro-industriel multimillénaire, à forte prévalence prédatrice, à un univers extrêmement différent, aux contours encore flous, qui résultera des nouveaux développements technologiques dans les domaines tant du vivant que du numérique et des choix de civilisation que nous aurons faits³. Durant cette période —caractérisée par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA)— tendances et ruptures se télescopent, entraînant une multiplication des crises de toute nature. Compréhension profonde des mécanismes à l'œuvre, clarification du sens et des buts, fluidité des processus et agilité des organisations sont les instruments privilégiés de cette navigation à vue dans la **Grande Transition**.

❖ *Des clés post-Grande Transition*

Mais déjà l'autre bord du gouffre se dessine et il devient urgent de réfléchir à l'après-Grande Transition, ce qui est la raison d'être même de la prospective. C'est à cette tâche que la Société Française de Prospective, depuis trois ans, a consacré ses « *Printemps de la Prospective* ». Chaque 20 mars ouvre une journée de réflexion sur un thème-clé pour ce monde de demain : en 2014 l'empathie, en 2015 la simplicité, en 2016 la société organique.

L'**empathie** est la faculté humaine de pouvoir se mettre à la place de l'autre pour percevoir ce qu'il peut ressentir. Elle nous sera de plus en plus nécessaire pour comprendre les besoins et états des plus âgés, les exigences et émotions des autres cultures, les rebellions et aptitudes de l'Alien Gen (*digital natives*).

La **simplicité** est le processus du vivant lui permettant d'affronter la complexité des processus naturels. Elle permet par exemple au cerveau de trouver des solutions grâce à des principes simplificateurs, en tenant compte de l'expérience passée et en anticipant l'avenir. Parmi ces principes : l'inhibition qui a permis à la réflexion de prendre le pas sur le réflexe ; la spécialisation qui favorise la survie grâce à la modularisation des fonctions (langage, mémoire, sens...) ; l'anticipation et la prédiction, indispensables pour interpréter et décider⁴.

Dans la mesure où ces solutions facilitent aussi la compréhension des intentions d'autrui, l'empathie peut être considérée comme un mode simplexe de relation à l'Autre.

L'Autre. Et le semblable... Ce thème est au cœur de toute la sociologie, de l'étude des groupes sociaux à celle des conflits. Le semblable qui rassure et auquel on fait spontanément confiance ; le différent qui inquiète et

² GOUX-BAUDIMENT Fabienne, « La Grande Transition », à paraître ;

³ VIVERET Patrick, « La cause humaine, du bon usage de la fin d'un monde », *les Liens qui libèrent*, 2012 ;

⁴ BERTHOZ, Alain, « La Simplicité, une propriété fondamentale du vivant », *Sciences Humaines*, numéro spécial n°14, Novembre 2011.

suscite une atavique posture d'agressivité. Et pourtant, l'être humain a su progressivement, grâce aux principes accélérateurs de la simplicité et à l'empathie finalement ressentie, dépasser cette attitude primitive et construire des sociétés humaines de plus en plus ouvertes. Des sociétés organiques ?

❖ *La société organique*

La notion de société organique n'est pas nouvelle. Elle apparaît à la fin du XVIII^{ème} siècle, sous l'influence conjuguée du Romantisme naissant et des déceptions engendrées par la Révolution Française⁵. La société commence alors à être considérée comme un corps organique en évolution, en rupture avec la conception fixiste du monde qui avait prévalu jusqu'alors. La nature organique de cette croissance lui confère deux caractéristiques : une unicité intrinsèque, constituée par un esprit (*Geist*) et une culture (valeurs, traditions, institutions) —en quelque sorte l'ADN de cette société— et une grande fragilité face à tout changement brutal et drastique (comme la Révolution Française).

A partir de là, dès le début du XIX^{ème} siècle, deux champs de connaissance distincts vont s'emparer de cette notion : la science politique, qui va trouver là matière à repenser la place des institutions et notamment le rôle de l'Etat, et la sociologie, qui s'interrogera alors sur « *ce qui fait société* » (notamment Auguste COMTE). Bien que traitant la question de manière tout à fait différente, ils partent d'une définition commune : « *Si la société est un organisme, il s'agit alors d'un ensemble complexe de formes de processus, dont chacun est vivant et grandit en interagissant avec les autres, le tout étant si unifié que ce qui se déroule en un point affecte tout le reste. C'est un vaste tissu d'activités réciproques* »⁶.

Emile DURKHEIM⁷ ira plus loin encore dans cette vision en montrant que les individus ont des fonctions sociales complémentaires, qui nécessitent une coopération étroite. Chacun est indispensable au fonctionnement de la société, comme les organes le sont à un être vivant. Il fait de cette conception la caractéristique des sociétés modernes, dont les individus se sont émancipés par rapport aux sociétés traditionnelles et s'individualisent progressivement, tandis que, simultanément, la différenciation des tâches sociales et productives entraîne une segmentation de la société en groupes sociaux de plus en plus distincts (corporations, classes sociales...).

Voici donc plus de deux siècles que ce concept est connu. Alors pourquoi réapparaît-il aujourd'hui, presque comme une nouveauté ?

Lorsque Auguste COMTE s'intéresse à la société organique, c'est pour démontrer que ce qui forme le ciment de toute société est un système commun d'opinion (valeurs) sur la nature et l'homme. Il montre que les philosophes des Lumières ont détruit le système fondé sur la religion qui prévalait, ouvrant ainsi la porte à la « crise » que fut la Révolution Française. Celle-ci peut en effet être considérée comme un moyen de redéfinir un nouveau système de valeurs, fondé cette fois sur un ordre moral « scientifiquement déterminé » (selon les Révolutionnaires), afin de reconstituer la société française.

⁵ *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 1968, article "Society";

⁶ COSER, LEWIS A, *Masters of Sociological Thought, " Ideas in Historical and Social Context"*, 2nd ed. Waveland Pr Inc, 2003, (citation page 307) ;

⁷ DURKHEIM Emile, « *De la division du travail social* », 8e édition, Presses Universitaires de France, 2013.

Si l'on transfère cette analogie dans le monde actuel, nous pouvons considérer que le monde dit 1.0 (agro-industriel) est analogue à l'Ancien Régime, et que la Grande Transition est analogue à ce mouvement commencé avec les Lumières qui s'achève à la fin du XIX^{ème} avec la III^{ème} République. Le concept de société organique nous servirait alors à mettre l'accent sur un autre ciment de la société que l'individualisme du XX^{ème}, qui semble avoir atteint ses limites à travers la concurrence, la prédation, la démesure de la consommation et de la déresponsabilisation. Dans une forme moderne d'idéalisme, ce nouveau ciment serait le **lien**, sous ses multiples formes de lien social (cohésion, solidarité), économique (économie du partage, co-opétition), culturel (échanges, mobilités), personnel (« amis » virtuels, famille homosexuelle), communautaire (coopération, collaboration). Un lien dont il faut inventer les règles de fonctionnement dans un monde de plus en plus normé. Aux organes traditionnels (corps sociaux, société civile) se substitueraient alors d'autres formes de fonctionnalité, sans doute plus affinitaires, dessinant une nouvelle configuration organique dans laquelle les individus appartiennent simultanément à différents organes (*slashers* par exemple) et accroissent singulièrement leur capacité d'échanges (de liens, personnes, biens et services), déployant ainsi un nouveau système nerveux irriguant davantage l'organisme. Et assurant donc mécaniquement la croissance de celui-ci.

Ne serions-nous pas en train d'assister à une nouvelle mutation des sociétés humaines dans leur ensemble, vers un corps plus vaste, à l'échelle de la planète, irrigué par une mondialisation croissante portée par des technologies planétaires et le développement d'une classe moyenne mondiale, éduquée et circulante, telle une immense ruche bourdonnante ? Les multiples « écosystèmes » —d'innovation, de recherche, de projet... — que l'on voit éclore et croître partout dans le monde -, ne seraient-ils pas la forme nouvelle de ces organes en mutation ? Une forme simplexe, plus adaptée que les ordres sociaux anciens à la complexité du monde post-transition ? Une forme qui privilégierait une nouvelle reconnaissance de l'autre, comme porteur de complémentarités, et non plus comme une menace ? Une forme dont le ciment serait l'empathie plutôt que la concurrence ?

❖ ***La prospective, une discipline organique ?***

Sans empathie, il est impossible au prospectiviste aussi bien de comprendre les ressorts profonds de son commanditaire que ceux qui meuvent les objets sur lesquels il travaille. Cette empathie vient ainsi s'articuler tout naturellement avec l'humanisme invoqué par Gaston BERGER pour justifier le rôle constructif de la prospective.

Puisque l'anticipation et la prédiction comptent parmi les principes simplificateurs qui guident la simplicité, la prospective ne peut échapper à une réflexion épistémologique sur sa propre capacité simplexifiante. Au-delà de l'intégration d'outils simples dans sa méthodologie (*mapping, méta-méthode*), elle doit être elle-même un processus simplexe de compréhension des dynamiques de l'évolution.

Toutefois, la prospective ne serait rien sans les écosystèmes qui l'ont soutenue, de la communauté internationale des prospectivistes aux multiples réseaux qui relient ses acteurs : commanditaires, prestataires, professionnels et amateurs. C'est en accomplissant un effort significatif pour renforcer ces écosystèmes, accroître les liens qui s'y tissent, capitaliser les échanges qui s'y déroulent et amplifier leur résonance, tout en s'ouvrant au monde, qu'elle deviendra la discipline organique dont rêvait son cristalliseur, Gaston BERGER.

I.2 - Le monde interdépendant

par Alexandre ROJEY, membre de la SFdP

Suivant le concept de l'interdépendance, toute chose et tout être vivant n'existent qu'en interaction avec l'ensemble du monde environnant. Cette idée fort ancienne, trouve aujourd'hui sa pleine confirmation et s'inscrit dans la vision du monde en cours d'émergence.

Pour le bouddhisme, le concept d'interdépendance est fondamental, car il conduit à la conclusion qu'aucun phénomène ne doit être considéré comme doté d'une autonomie et d'une nature propre, la vacuité représentant la seule réalité ultime. Il n'est toutefois pas indispensable d'aller jusqu'au bout de ce raisonnement pour constater que l'interdépendance est un concept essentiel.

L'Univers apparaît comme un vaste système interconnecté, dont toutes les parties sont en correspondance étroite. Ainsi la vie sur Terre est rendue possible par la présence d'éléments issus de l'explosion des *supernovae*. La démarche unitaire de la science visant à décrire l'ensemble des phénomènes physiques par une équation fondamentale démontre également la cohérence et l'unité du monde.

L'interdépendance est manifeste dans le monde vivant. Dans un écosystème, les différents organismes interagissent pour en assurer le bon fonctionnement. Tandis que les végétaux captent l'énergie du soleil grâce à la photosynthèse et fournissent les aliments nécessaires aux animaux, les organismes saprophytes décomposent les déchets organiques pour recycler les éléments nécessaires aux végétaux, permettant ainsi à la vie de fonctionner suivant une boucle de recyclage permanent. Chaque organisme trouve sa place dans l'écosystème, ce qui rend indispensable la préservation de la biodiversité, car la survie de l'écosystème dépend de la présence des différents organismes qui le constituent. Chaque partie se nourrit de l'ensemble. Ainsi, en présence d'une pomme, il est possible de percevoir la lumière du soleil qui l'a fait croître, l'eau de pluie qui l'a arrosée, les éléments qu'elle a puisés dans le sol ainsi que le travail des abeilles qui l'ont fécondée.

Le fonctionnement de toute société repose aussi clairement sur l'interdépendance de tous ceux qui en font partie. La répartition des compétences et des tâches permet de réaliser ce que personne ne pourrait faire isolément. L'intelligence collective permet d'assurer le fonctionnement de la société, malgré les défaillances multiples de ceux qui en font partie. La multiplication des échanges a étendu cette interdépendance à l'échelle de la planète. Une découverte scientifique effectuée en un endroit quelconque bénéficie à tous. Une épidémie apparue en un point quelconque de la planète est capable de se répandre partout dans le monde. La notion d'interdépendance s'étend même de façon plus subtile aux concepts. En effet notre perception de la réalité passe par un système de représentations, dans lequel chaque représentation est conditionnée par d'autres, interdisant de prêter un caractère absolu à l'une quelconque d'entre elles.

La perception de l'interdépendance qui s'impose à présent avec la force d'une évidence, n'est guère compatible avec l'individualisme et la primauté du marché qui caractérisent le modèle occidental actuel. Elle incite à une meilleure prise en compte de l'intérêt général, au renforcement du lien social et à l'extension de l'altruisme. La société doit être pensée non plus comme une somme de particules élémentaires incapables de coopérer, mais comme une société organique, fonctionnant comme un organisme vivant, à l'intérieur de laquelle chaque personne trouve sa place.

II - « Anticiper »

II.1 - La société organique et le numérique

par Geneviève BOUCHE, membre de la SFdP

❖ *D'un modèle à l'autre*

Chaque individu est composé d'organes et, en même temps, il est un élément d'une (ou plusieurs) communauté. Comme tous les individus, les communautés ont une histoire, une personnalité et des comportements. Elles naissent et meurent. À elles toutes, elles constituent la continuité de l'histoire, de la personnalité et des comportements de l'humanité.

Durant l'ère industrielle, nous avons cultivé l'individualisme du consommateur, du citoyen et du travailleur. Par exemple, nous avons créé des villes qui promettaient à chacun de se libérer du « qu'en-dira-t-on » mais qui ont finalement développé la solitude. Actuellement, le monde du travail détricote la cohésion sociale et laisse la sphère familiale s'émietter. Notre société devient volatile et donc instable et donc ingérable et donc handicapée pour anticiper les dangers qui la menacent.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent, à travers le monde, toutes sortes de mouvements citoyens en quête de solutions nouvelles. Les uns réfléchissent et les autres expérimentent. Un processus de recomposition semble engagé. Il prend la forme d'une révolution qui n'est pas portée par une classe sociale ou une nation qui deviendrait dominante, mais par les générations montantes. Pour elles, le monde de demain ne ressemblera pas au monde dans lequel sont nés leurs parents. La génération des seniors les accompagne en tant que passeur du passé vers le futur.

Ces processus de changement s'opèrent, comme autant de vicariances qui explorent le champ des possibles. Chacune agit à la marge, sans déstabiliser le système en vigueur. Or celui-ci poursuit sa propre fragilisation, puisque sa trajectoire, maintenue par ses institutions, l'empêche de remettre en cause les innovations qui ont fait sa force et qui deviennent ses faiblesses.

Les situations critiques se multiplient. Tôt ou tard, une combinaison d'entre elles va faire basculer le système. Alors, un nouveau modèle s'imposera puisque le monde des hommes ne peut pas vivre sans modèle.

Devons-nous nécessairement en passer par une phase de cahot, alors que notre connaissance des crises anciennes nous invite à tout faire pour éviter une telle épreuve aux générations à venir ? Ce serait d'autant plus impardonnable que nous connaissons les mécanismes de la vicariance et de la simplicité qui permettent à la nature d'évoluer sans rupture.

Pour construire les vicariances qui préparent notre avenir, nous devons nous attarder sur les véritables causes du changement sociétal que nous vivons.

❖ *Le numérique que nous voulons*

« Le numérique bouleverse notre vie » dit-on çà et là. Mais, parler ainsi, c'est, en quelque sorte, faire allégeance à ceux qui mènent actuellement le jeu en matière de numérique, les GAFA⁸, par exemple.

En réalité, c'est parce que nous avons de nouvelles préoccupations que nous développons et que nous nous approprions les outils qui nous libèrent des tâches productives fastidieuses ou dangereuses.

Nous le faisons aussi parce que nous voulons aller plus au fond des choses. De fait, nous nous dotons d'outils qui nous permettent de brasser toujours plus d'informations et nous faisons en sorte que les savoirs soient disponibles afin de permettre à chacun de s'en emparer pour libérer sa capacité d'innovation et d'action.

Cet élan entraîne la sortie du consumérisme qui est né à l'ère industrielle. Nous franchissons une étape dans notre évolution culturelle : notre priorité se tourne vers « l'estime de soi ». Or celle-ci ne se construit pas à coup de signes ostentatoires, mais à travers ce que nous sommes, ce que nous avons fait et ce que nous voulons faire.

L'estime de soi devient un moteur dans la construction de nos vies et nous allons redessiner notre société en conséquence.

Ce changement de modèle de société est d'une amplitude comparable à celui que les hommes ont connu lorsqu'ils ont commencé à se sédentariser, puis à légaliser la notion de propriété privée.

Ce n'est pas seulement parce que la planète a des ressources finies que nous voulons consommer moins mais mieux. C'est simplement parce que nos priorités changent. Nous voulons accéder aux fonctions sans nécessairement posséder les objets. Nous voulons que les services soient rendus sans nécessairement subordonner qui que ce soit pour cela. Le *low cost* « boosté » par le numérique, et l'économie circulaire « boostée » par les technologies et processus avancés, nous font évoluer.

« Faire mieux » requiert de la créativité, de l'efficacité et de l'éthique. Alors, tous les talents deviennent utiles. Or ils naissent dans toutes les composantes de la société. Celle-ci doit donc aider chacun à révéler son propre potentiel afin que la communauté en profite. Nous passons du modèle subordonnant au modèle facilitateur.

⁸ GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon.

Ce modèle semble généreux, mais il est exigeant. Pour y accéder, il est nécessaire de repenser nos principes relationnels.

Les structures hiérarchiques ne permettent pas aux talents de donner leur pleine mesure. Elles ne permettent pas non plus aux savoirs de pénétrer les coins improbables de la société. Certes, ce modèle s'est avéré finalement durable, à en juger par sa longévité. Mais si nous lui tournons le dos, c'est parce qu'il se révèle dangereux au regard de la diversification sociétale vers laquelle nous tendons.

❖ *De la loi du « plus fort » au « plus adaptable »*

Nous parlons à présent de « société organique », en pensant à une société plus complexe qui nous permettrait de mieux respecter les Humains et leurs environnements.

Dans la nature, le roi de la forêt n'existe pas et le roi de la mer non plus. L'organisation n'y est pas hiérarchique, mais coopérative, circulaire et finalement holacratique. Ceci ne veut pas dire que la violence n'y est pas présente, ni la tendresse.

Notre modèle hiérarchique s'est construit autour de la notion de propriété de la terre, puis des objets matériels, puis immatériels.

Les générations montantes ne veulent plus posséder mais disposer, et d'ailleurs, la notion de bien commun revient en force.

Ces mêmes générations veulent surtout construire leur parcours de vie au gré des opportunités qui se présentent à elles pour enrichir leur patrimoine d'expérience tant dans l'économie productive que l'économie contributive.

Pour y parvenir, nous devons « compléter » nos outils de gouvernance. Le monde que nous allons construire ne renonce pas aux acquis agricoles et industriels des périodes précédentes. Nos instruments de gouvernance doivent désormais être aussi capables de récompenser les tâches dédiées au long terme telles que celles liées à la famille, à la transmission des savoirs, au lien social, à l'innovation, à la démocratie ou encore à la spiritualité.

Dans la nature, chaque composante poursuit son évolution ; celles qui sont entravées disparaissent. C'est le cas des espèces devenues trop spécialisées pour un environnement qui a évolué plus vite que leur nécessaire adaptation.

Le sens de l'évolution de l'Homme est axé vers l'efficacité de ses neurones. Avec le numérique, nous franchissons une étape dans notre évolution puisque nous remettons en cause la hiérarchie par la propriété et les savoirs : les savoirs deviennent plus que jamais un bien commun et la création de richesses est de plus en plus dépendante des savoirs. *Plus personne n'est capable d'affirmer qu'il est l'inventeur d'un procédé. Les prix Nobel sont de plus en plus souvent attribués à des équipes ou à un chef de file.*

Par ailleurs, les grandes organisations *top-down* se révèlent peu efficaces car elles écrasent les potentialités des individus. Nous allons devoir expérimenter les organisations de type holacratique, si répandues dans la nature. Le

numérique nous permet de le faire et, dans le même temps, il nous impose de le faire pour des questions de sécurité.

Les gouvernances centralisées sont prédatrices par nature. Mieux vaut se tourner vers des structures modulaires, indépendantes et interopérables dans lesquelles chacun peut contribuer au gré de son potentiel.

Nos systèmes d'échange actuels, dont ceux de la monnaie, de la fiscalité et du droit, s'en trouvent bouleversés. Or ils sont au cœur du fonctionnement de notre système. Il est aisé de comprendre l'appréhension de nos gouvernants face aux nombreuses expérimentations que nous allons devoir envisager pour les mettre en adéquation avec les aspirations des générations montantes.

En présentant les choses autrement, la démarche devient plus excitante, mais aussi plus pressante : la mondialisation touche à sa fin. Les blocs géopolitiques vont progressivement fabriquer eux-mêmes leurs yaourts et leurs voitures. Ils ne s'échangeront donc plus que des matières premières et des produits d'exception, produits à grand renfort de talents et de savoirs.

Le monde n'est plus à conquérir mais à séduire. La guerre des talents a commencé car la compétitivité passe désormais par la capacité à faire émerger des talents. Cela requiert une gouvernance attractive dans laquelle l'Homme n'est pas un simple consommateur, mais avant tout un être affectif qui a besoin d'échanger, certes, des biens et des services, mais aussi de l'estime, du savoir, de l'expérience. Il veut du temps pour s'occuper des siens, pour innover, s'impliquer dans la vie de la cité ou encore développer sa spiritualité dans un monde où l'éthique prend une place croissante en raison de l'efficacité de nos technologies.

Les outils nous manquent pour encourager efficacement ce type d'échanges. La monnaie actuelle a été conçue pour échanger des biens et des services produits dans un environnement capitalistique. Nos autres échanges ne sont pas dans cet environnement. L'unicité de notre monnaie devient un obstacle. Or, elle n'a plus de raison d'être unique puisqu'elle est désormais numérique et non plus frappée par quelques orfèvres patentés.

Libre à nous de la rendre intelligente, modulaire et interopérable comme le sont les hormones de notre système organique...

❖ *Nous ne pourrions pas dire que nous ne savions pas*

Ce débat nous amène opportunément et sans prosélytisme à la résolution de notre conflit avec la planète : en nous dotant du système de gouvernance qui nous permet d'accéder à notre estime de soi, nous accélérons notre désir de consommer moins mais mieux, dans un environnement respectueux !

Mais attention : nous n'avons pas autant de temps que nos aînés pour nous adapter à la nouvelle donne. Certains soulignent la rapidité des progrès technologiques et les dominations qui en découlent. Mais en matière de progrès, le mouvement est permanent. Il est donc toujours possible d'entrer dans la ronde et reconquérir ses propres protections.

Les défis climatiques et démographiques nous contraignent sans doute davantage à l'anticipation. Les pays

avancés misent sur l'homme augmenté pour créer de la distanciation avec d'autres populations qui, elles, misent sur la vitalité de leur démographie. Dans la nature, chaque espèce développe sa stratégie et compose avec ses éléments. Ceci est aussi valable pour les populations humaines.

Nul ne peut affirmer quel va être le concours de circonstances qui va faire basculer la structure de notre vivre-ensemble local et mondial, mais nous pouvons nous y préparer en faisant évoluer nos modes de pensée collectifs et en expérimentant de nouveaux outils de gouvernance.

Accepter de dire que la société est organique, c'est déjà reconnaître qu'elle peut mourir des rigidités que nous lui infligeons en figeant nos institutions. C'est comprendre la nécessité de prendre le risque de penser le changement et de tenter de construire un processus de simplicité. Nous avons eu les guerres militaires pour conquérir les terres, les guerres financières pour conquérir les marchés et à présent les guerres de talents pour attirer à soi les meilleurs porteurs de projet. Enrichissons notre gouvernance en conséquence tout en ayant dans l'idée d'aller vers un monde plus efficace et moins complexe.

II.2 – De nouveaux modes de régulation dans la société organique

par Eric HAUET, Secrétaire Général de la SFdP

Selon les estimations disponibles, pour les seuls pays membres de l'OCDE, le nombre des objets connectés à internet devrait passer d'1 milliard aujourd'hui à 14 milliards en 2022. Vers 2030, 8 milliards de personnes et peut-être 25 milliards d'objets « intelligents » devraient être interconnectés et intégrés dans un unique réseau d'information. Pour certains, il en résultera l'émergence d'un gigantesque et très puissant « superorganisme » dont Internet pourrait être le système nerveux à l'échelle mondiale⁹. Même si cette évolution peut permettre de répondre à de nouveaux besoins, elle peut aussi être contrariée par la crainte d'une atteinte à la vie privée, par les risques qu'elle peut plus généralement faire encourir à la liberté au plan individuel.

Si elle conduit nos sociétés à être plus réactives et à mieux prendre en compte leurs environnements, elle peut également conduire à une meilleure gestion des ressources collectives, à l'heure même où ces dernières paraissent plus que jamais limitées. Dans un monde toujours plus global, avec des interconnexions rapides, certains acteurs paraissent toutefois d'ores et déjà submergés d'informations de pertinence variable, tout en ayant de moins en moins de temps pour les analyser. Dans ces conditions, la tentation existe d'imiter simplement ses voisins –en supposant que ces derniers ont fait eux-mêmes des choix « informés et rationnels ». A titre d'exemple, sur les marchés financiers censés intégrer toute l'information issue de l'économie réelle, il arrive que les acteurs se dépêchent d'acheter un actif simplement parce que sa valeur croît et que personne dans l'environnement immédiat ne semble douter de la pérennité immédiate de cette évolution. L'actif peut atteindre une valeur que tout le monde sait ou devrait savoir irréaliste, sans que ce processus en soit affecté... jusqu'à ce que la bulle spéculative explose, dans un « sauve qui peut » général, projetant des secteurs entiers dans une crise très violente et toute l'économie derrière eux. Comme chacun le sait, ce scénario s'est reproduit plusieurs fois au cours des deux dernières décennies¹⁰.

Les anticipations sur les marchés financiers ne sont pas le seul lieu où le processus peut être observé. D'une manière générale, l'entreprise se trouve bien souvent dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage. Elle se trouve dans « l'océan rouge » de la concurrence. En sortir, impliquerait alors de réaliser un saut de valeur, de créer un espace de marché entièrement neuf, ce que certains auteurs appellent « aller vers un océan bleu ». Ne semblent cependant y parvenir que les entreprises qui ont su, ou pu, à un moment donné, « oublier la concurrence », à l'heure même où cette dernière se montre parfois plus présente que jamais et où il est tentant d'organiser la stratégie simplement en réponse à elle¹¹.

Parallèlement à la raréfaction prévisible des ressources à l'échelle mondiale (eau, matières premières, énergie, surfaces agricoles...) dans un contexte de croissance démographique importante, des efforts commencent à être menés un peu partout pour aller vers une autre société. Une société plus économe, favorisant au maximum le

⁹ HERLYN, E. et al. (2015), "Big data and analytics: What are the perspectives? Reflections on the OECD project on data-driven innovation", OECD Digital Economy Papers, OECD Publishing, Paris, forthcoming. Repris par: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/science-and-technology/data-driven-innovation_9789264229358-en#page1 ;

¹⁰ Crise des valeurs « internet » au début des années 2000, des subprimes... ;

¹¹ Les termes « océan rouge » et « océan bleu » sont empruntés à l'ouvrage de W. CHAN Kim et Renée MAUBORGNE « Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », Pearson France (pour l'édition française), 2015.

recyclage¹², mobilisant de nouvelles façons de produire - plus « intelligentes » et plus responsables - s'appuyant davantage sur les écosystèmes organiques (par exemple en matière de production agricole). Une société permettant une meilleure résilience des territoires par rapport aux risques les menaçant, tout particulièrement les villes ou les agglomérations appelées, à concentrer une part toujours plus importante de la population mondiale.

A supposer qu'il n'ait que des avantages, le plein développement de ce mouvement en faveur d'une économie plus « circulaire » - est-ce à dire moins globale ? - implique de son côté des changements systémiques profonds (une nouvelle manière de produire et de consommer, avec de nouveaux rapports entre les acteurs) et une remise en cause du modèle de l'économie de marché en vigueur. Il faudra du temps pour que ces évolutions aient un impact suffisant à l'échelle mondiale. Un des paramètres susceptibles d'influer sur ce dernier est le rôle - facilitateur ou résistant - que les Etats, et plus généralement les organisations publiques, peuvent jouer dans ce contexte. Même si leur capacité régulatrice est aujourd'hui parfois mise en défaut, ces acteurs portent traditionnellement « la vision du bien commun » et conservent de ce fait des leviers d'action importants :

- ils peuvent par exemple faire évoluer les réglementations dans un sens favorable à un partage des risques et des responsabilités entre les acteurs (producteurs/consommateurs), facilitant les évolutions et les innovations économiques et sociétales souhaitables¹³ ;
- en tant qu'acheteurs, ils peuvent exercer une activité régulatrice sur l'ensemble des marchés. Les dispositifs d'allègement fiscal permettent en outre d'influencer les comportements des autres acteurs et de socialiser certains des coûts supportés par eux ;
- Etats ou collectivités participent enfin, dans tous les pays, à la mise en place de ce nouvel Eldorado du futur, l'« **économie fondée sur la connaissance** », au travers des nombreuses dispositions prises pour faciliter la production et la diffusion de celle-ci.

Il faut toutefois remarquer que les évolutions décrites ont leurs déterminants propres (progrès technologiques, évolution des comportements), peu maîtrisés par les administrations publiques. Elles peuvent en outre s'accompagner de la réduction des capacités d'actions de ces dernières à terme. Dès lors, les organisations publiques peuvent devenir des obstacles aux évolutions souhaitables :

- la coopération internationale peine ainsi à déboucher sur une régulation appropriée à l'échelle mondiale, avec des tentations persistantes de retour en arrière, par exemple en cas de situation d'urgence (cf. l'évolution récente de la construction européenne) ;
- les administrations centrales fonctionnent parfois en silos. Les acteurs locaux, qui ont une place généralement accrue dans la gouvernance publique d'ensemble, peuvent, de même, être hostiles à une vision plus large, multisectorielle, qui les dépasse en termes d'enjeux. Tous manquent de recul

¹² L'OCDE estime que le produit intérieur brut rapporté aux matières premières utilisées s'est accru en moyenne parmi ses membres de 30 % depuis 2000. Les déchets municipaux ont décliné de presque 4 % au cours des 10 dernières années. Le taux de recyclage du verre, de l'acier, de l'aluminium, du papier, des plastiques a beaucoup augmenté (jusqu'à 80 % dans certains cas) ;

¹³ A cet égard, il est intéressant de signaler que la Commission européenne vient de lancer un nouveau programme « Regulatory Fitness and Performance Programme » (REFIT), afin d'améliorer la réglementation en la simplifiant. On parle ainsi de plus en plus de développer la « smart regulation ».

pour adapter leurs actions de façon efficace, coordonnée, et réussir à en rendre compte de façon convaincante, notamment vis-à-vis des électeurs ;

- le défaut de vision, pour ne pas décourager l'innovation : faut-il alors préférer moins de réglementations ou d'interventions directes du secteur public dans la production, même si cela peut aussi vouloir dire, en même temps, moins de protection face aux risques induits ?

Nos sociétés « modernes » fonctionnent en tout cas de plus en plus comme des systèmes (plus ou moins intégrés). Dans ce contexte, il faut probablement encourager chaque porteur d'enjeux, chaque acteur, à s'adapter à présent en permanence, de façon « intelligente », aux évolutions/adaptations qu'il voit chez les autres. C'est en ce sens que nos sociétés pourraient être appelées à devenir plus « **organiques** » à l'avenir. Le développement de l'analyse prospective peut-il (et à quelles conditions) être un vecteur par lequel l'évaluation faite par chacun, sur ce qu'il y a lieu pour lui de faire à un moment donné, s'harmonise naturellement et *in fine* efficacement avec l'évaluation faite au même moment par les autres, au sein d'une même collectivité, sans exclure la possibilité d'une appartenance simultanée à plusieurs collectivités (ou sous-systèmes), elles (eux)-mêmes en interaction (plus) intelligente.

II.3 - Peut-on gouverner un écosystème ?

par Yannick BLANC, Trésorier de la SFdP

On peut qualifier le concept d'écosystème d'*attracteur sémantique* : il s'agit d'un concept dont l'usage se répand bien au-delà de son champ sémantique originel et indépendamment de tout effort de définition, de restriction ou de clarification du sens. Pour toutes sortes de locuteurs dans toutes sortes de situations, le concept va exercer une attraction apparemment irrésistible pour donner un sens commun aux réalités observées et vécues. L'objet de ce papier est d'analyser ce que l'usage du concept d'écosystème nous dit de la façon dont nous essayons de nous représenter le champ sociopolitique, et plus particulièrement ce que pourrait signifier l'idée d'une « gouvernance des écosystèmes » dans une perspective organique

Rappelons d'abord brièvement, grâce à Wikipédia, que le concept d'écosystème a été forgé en 1935 par Arthur George TANSLEY, botaniste et père fondateur de l'écologie scientifique, pour désigner l'unité de base de la nature : un ensemble formé par une association d'êtres vivants, la biocénose, et son environnement, le biotope, dont les interactions permettent la reproduction et le développement de la vie. Il y a écosystème lorsque l'ensemble de ces interactions atteint un équilibre relativement stable, c'est-à-dire que les échanges d'énergie et de matière permettent la reproduction régulière du cycle vital de l'ensemble des espèces végétales et animales qui peuplent le biotope.

Dans les années 90, le concept migre vers le champ du management des entreprises, à partir d'un article (*Predators and Prey : A new Ecology of Competition* – 1993) et d'un ouvrage (*The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* – 1996) de James MOORE. L'idée générale est que l'environnement stratégique d'une entreprise n'est pas fait que de concurrence et de compétition, mais aussi d'interdépendances, de coopération et de complémentarités de diverses natures. La modélisation de l'*écosystème d'affaires* suscite cependant aussitôt la controverse¹⁴ car certaines caractéristiques essentielles de l'écosystème ne s'y retrouvent pas : la distinction entre biocénose et biotope, le rôle-clé des chaînes trophiques (une entreprise qui en absorbe une autre ne la « mange » pas !) mais surtout *l'absence de centralisation et de hiérarchie propre à l'écosystème*. En effet, le modèle de MOORE repose sur l'idée que l'écosystème d'affaires se constitue autour d'une entreprise leader détentrice d'une ressource stratégique, une technologie par exemple, autour de laquelle viennent s'agréger fournisseurs, sous-traitants et autres parties prenantes.

La fragilité de la métaphore ainsi mise en exergue ne va cependant pas l'empêcher de prospérer et la notion d'écosystème va irrésistiblement s'élargir pour désigner toutes les situations d'interdépendance systémique plus ou moins hiérarchisée, qu'elles soient stratégiques, scientifiques, technologiques, territoriales, institutionnelles ou sociétales. L'attraction qu'elle exerce semble reposer sur deux facteurs. Le premier est la force intrinsèque acquise par le paradigme écologique : nous ne vivons plus dans un espace en expansion illimitée et continue mais

¹⁴ Controverse clairement présentée par Gérard KOENIG, « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », revue M@n@gement, www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm.

au sein d'une biosphère aux ressources limitées et à l'équilibre menacé. La préservation et le recyclage de ces ressources devient, au même titre que la performance, la conquête des marchés et la satisfaction du client, l'un des piliers de la vision du monde de l'entrepreneur. Le deuxième facteur, plus déterminant du point de vue de la stratégie, est que les acteurs sociaux, et pas seulement les entrepreneurs, ont conscience d'évoluer dans un ensemble complexe d'interdépendances : chacun de nous appartient à plusieurs réseaux ou communautés, exerce plusieurs pouvoirs et dépend de plusieurs pouvoirs, sans que ces influences et ces pouvoirs puissent être subordonnés à une unique puissance transcendante ou déterminante. Le droit lui-même, en raison de la multiplicité et parfois de la concurrence de ses sources, ne joue plus le rôle d'unification du système des règles de comportement. Autrement dit, vivre dans un écosystème, c'est gérer en permanence un système complexe d'influences et de dépendances avec des parties prenantes, selon des règles qui doivent être tantôt interprétées, tantôt négociées. La différence principale entre le sens propre et le sens figuré de l'écosystème est là : le premier est globalement homéostatique, il obéit à des régularités observables par des méthodes scientifiques ; le second ne peut atteindre la stabilité qu'en vertu d'un système de décision qu'on appelle la gouvernance.

Un écosystème ne saurait par définition se soumettre à un gouvernement dont l'existence repose sur une délégation de pouvoir organisée selon un système de règles unifié généralement garanti par une loi fondamentale. Le passage du gouvernement à la gouvernance (mot dont l'usage généralisé est à peu près contemporain de celui d'écosystème) traduit ce phénomène de diffraction du pouvoir. Pour développer leur capacité d'action collective et/ou de création de valeur, les parties prenantes de l'écosystème vont devoir passer du constat de leur interdépendance à l'énonciation d'un objet et d'un projet commun. En étudiant de très nombreux cas de mise en commun de ressources naturelles à travers le monde, Elinor OSTROM a montré¹⁵ que ce cheminement mobilisait trois catégories d'énoncés institutionnels : les règles, qui énoncent une obligation assortie d'une sanction, les valeurs éthiques qui énoncent une obligation conforme à un principe de comportement et les stratégies qui définissent un but à atteindre et les moyens à mobiliser pour y parvenir. On peut partir de ce cadre d'analyse pour imaginer ce que peut être la gouvernance d'un écosystème, à condition de passer à un degré de complexité bien supérieur puisqu'il va falloir combiner des règles et des valeurs éthiques d'origines variées et définir un objectif commun à des acteurs qui peuvent par ailleurs poursuivre des objectifs différents.

Pour gouverner leur écosystème, les parties prenantes vont devoir se constituer en « communauté d'action », c'est-à-dire définir leur bien commun à partir de l'objectif qu'elles se sont fixé et vérifier l'étendue de la compatibilité de leurs règles et de leurs valeurs dans un document qu'elles qualifieront généralement de *charte éthique*. Le passage de l'écosystème constaté à la communauté d'action peut aussi se décrire comme la transformation partielle d'un foisonnement de relations contractuelles en un dispositif d'engagements mutuels. La gouvernance effective de la communauté ainsi instituée va ensuite être confrontée à deux types de difficultés :

- le pilotage exécutif de la communauté ne pose pas de problème de principe : l'ingénierie institutionnelle courante dispose de toutes sortes de dispositifs de désignation et de contrôle répondant à la diversité des situations d'action. Mais, aussi bien chez MOORE que chez OSTROM, on finit toujours par constater que tout cela ne fonctionne vraiment bien que si se dégage parmi les membres de la communauté une capacité

¹⁵ Elinor OSTROM, *Governing the Commons, The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990. Trad. fr. *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelle*, Bruxelles, De BOECK, 2010 ; et *Understanding Institutional Diversity*, Princeton University Press, 2005, non traduit à ce jour. On trouvera une présentation de cette analyse dans mon essai *Après le Léviathan, l'Etat dans la grande transition*, Paris, La Fonda éditions, 2016.

- de *leadership* dont la caractérisation échappe généralement à la théorie. C'est la dimension proprement humaine de l'exercice ;
- la compatibilité des règles et des valeurs éthiques au sein de la communauté d'action n'est vérifiable et praticable que si celle-ci s'intègre à un environnement institutionnel et juridique lui-même *écosystémique*, c'est-à-dire doté d'un système de régulation capable de valider et d'arbitrer la compatibilité ou l'équivalence entre règles et valeurs ressortissant à des systèmes différents. C'est ce qui donne à l'écosystème sa dimension politique.

* * *

Peut-on imaginer la société organique comme l'intégration d'un vaste ensemble d'écosystèmes interdépendants les uns des autres, une société purement horizontale et réticulaire ? Cette image d'Epinal pixelisée d'un anarchisme connecté et convivial, *cool* et californien, ne résiste guère à la réalité observée des rapports sociopolitiques. Le concept d'écosystème correspond à une vision d'acteur cherchant à structurer son système de relations et d'interdépendances. C'est dans le meilleur des cas un concept éthique et stratégique. L'idée de société organique a un parfum de socialisme utopique, elle rappelle le plaidoyer de Pierre LEROUX appelant en 1848 à une « société véritable » composée « d'associations de toute nature » à l'initiative des citoyens. La gouvernance d'un écosystème est un acte micro-politique. Le passage à l'échelle d'une gouvernance macro-politique nécessite sans doute de faire appel à d'autres outils et d'autres concepts. Du moins ceux-ci peuvent-ils avoir pour maxime de rendre possible et de protéger la gouvernance des écosystèmes dans leur diversité.

II.4 - Un essai de réalité augmentée des institutions pour redessiner les modèles d'une société organique en mutation

par YVES MELOT, membre de la SFdP

❖ *Quelle place pour l'humain, entre féodalité institutionnelle et anarchie foisonnante des modèles issus des réseaux sociaux ?*

La société organique ne peut se développer qu'au travers d'un lien social fort qui s'appuie sur des valeurs morales cohérentes et rigoureuses et sur un ensemble d'institutions qui structurent et facilitent la constante adaptation de ce lien social aux problématiques contemporaines.

Au gré des changements sociétaux, et notamment des changements politiques, les fonctions sociales des individus se sont adaptées aux différents dispositifs de gouvernance d'entreprises (sphère privée) ou de territoires (sphère publique). Chaque individu qui participe au fonctionnement d'une société coopère étroitement avec d'autres individus et contribue ainsi au bon fonctionnement de celle-ci. Les individus et la société dans laquelle ils évoluent génèrent en permanence un système d'interactions plus ou moins complexe et encadré par des règles sociétales pas toujours faciles à identifier.

Les enjeux sociaux, environnementaux et économiques qui structurent ces systèmes humains sont étroitement imbriqués. L'évolution géopolitique des territoires, l'impact des progrès techniques, les changements sociaux et économiques ont sérieusement complexifié les processus d'interaction des individus entre eux et avec les institutions. Les écosystèmes sont aujourd'hui de plus en plus fragiles (instables) pour l'être humain (en tant qu'individu).

Les groupes sociaux ont régulièrement subi des transformations profondes et durables liées aux sauts technologiques et à l'évolution des modèles économiques imposés par les détenteurs de pouvoir (politique et/ou moral et/ou économique). L'entrée récente dans la société « numérique » laisse entrevoir des modifications sociétales qu'il serait utile d'anticiper.

Une analyse exploratoire des impacts des révolutions numérique et énergétique sur les institutions régaliennes et notamment les institutions territoriales, permettrait de mieux envisager les éléments de rupture à venir dans notre gouvernance.

Pour les décideurs territoriaux et les pilotes de la prospective dans les territoires, identifier les enjeux des transformations territoriales actuelles permettra de mieux comprendre la mutation profonde d'un État en recherche d'identité vers une société organique à plusieurs étages.

❖ *Comment qualifier le processus actuel de transformation des institutions territoriales françaises ?*

Les paramètres qui interfèrent sur les découpages territoriaux ont été jusqu'en 1789 essentiellement conditionnés par la géographie et le climat d'un territoire d'une part, par les luttes d'influence des groupes (familles) de même culture d'autre part.

Les obstacles naturels fleuves, montagnes, mers, et la capacité à couvrir les distances d'un bout à l'autre du territoire ont établi des « frontières », périmètres dans lesquels s'exerce le « pouvoir ».

La féodalité, comme système d'organisation territoriale, précède la centralisation du pouvoir monarchique de droit divin et la naissance des États nations.

La France cesse d'être une juxtaposition de provinces à la Révolution. Le territoire est désormais considéré comme un tout indivisible dont dispose la nation, la collectivité souveraine des citoyens. Dans cette logique, les provinces sont supprimées et le territoire est découpé en unités administratives dotées d'un statut juridique uniforme : les départements.

En France, ce découpage artificiel par département multiplie les points de déconcentration du pouvoir : les Préfectures sont le maillon fort de la représentation du gouvernement central. Les 36 000 communes qui composent le paysage politique de la France sont l'échelon de proximité du citoyen (individu).

Le pouvoir central de la V^{ème} république est mis à mal, une première fois, lors de la « révolution » de 1968. Vingt ans plus tard, les acteurs de cette révolution plus culturelle que politique arrivent au pouvoir. Le pouvoir de l'État, de déconcentré devient décentralisé. Les Préfectures baissent pavillon devant les Conseils Généraux et une nouvelle échelle institutionnelle est créée, la Région. Curieusement, la taille et la richesse de ces Régions rappellent le découpage des anciennes provinces de la période monarchique. La taille de certaines d'entre elles étant insuffisante au regard du découpage européen, des regroupements auront lieu en 2014 :

- le massif central est désenclavé ; l'Auvergne est rattachée à la région Rhône-Alpes et le Limousin rejoint une nouvelle région constituée avec les Poitou-Charentes et Aquitaine ;
- l'Alsace est incluse dans une nouvelle région constituée de la Champagne et de la Lorraine : Strasbourg est cependant désignée comme capitale de ce nouvel ensemble, dont en outre le premier président élu en 2015 est le président sortant de la région Alsace ;
- certains particularismes sont préservés : Bretagne et Corse sont ainsi maintenues malgré leur taille limitée.

Les lois NOTRe¹⁶ et MAPTAM¹⁷ redéfinissent la répartition du pouvoir entre collectivités locales : regroupement des communes, naissances de métropoles, perte de pouvoir des Départements, montée en puissance des Régions.

¹⁶ Loi NOTRe : Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République ;

¹⁷ Loi MAPTAM : Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ;

La Région AURA¹⁸ a la taille de l'Autriche. Les premières réactions des présidents de Région est de revendiquer un pouvoir proportionnel à la puissance économique et au nombre d'habitants des territoires qu'ils « gouvernent ».

Ce « raccourci » de l'histoire de nos institutions montre comment les modes de gouvernance des territoires oscillent en permanence entre un découpage féodal et une centralisation autoritaire. La décentralisation et le regroupement des régions sont en quelque sorte représentatifs d'une entrée dans une organisation féodale des institutions, loin des enjeux des territoires et de leurs acteurs.

Les processus d'interaction, de collaboration et de négociation entre intervenants hétérogènes qui succèdent à un modèle politique centralisé et descendant, rendent l'approche systémique et prospective nécessaire pour clarifier et projeter le rôle des parties prenantes de l'action publique dans la société organique.

❖ ***Quel est aujourd'hui l'écosystème dans lequel évoluent les collectivités territoriales ?***

L'écosystème des collectivités territoriales a pour acteur principal le citoyen à la fois dans sa situation d'administré (contributeur, bénéficiaire) et d'usager (bénéficiaire, payeur).

Les politiques menées au sein des différentes institutions ont pour finalité de répondre à un problème public identifié comme tel. Cela signifie que ce problème nécessite et justifie une intervention publique, qu'il relève de l'intérêt général, et répond à une situation que la société civile ne peut résoudre par elle-même. La réponse publique doit être proportionnée aux enjeux et problèmes publics.

Les politiques affichées et mises en œuvre par l'administration décentralisée répondent-elles à ces critères ?

Lorsqu'un territoire, un groupe de citoyens, se trouve confronté à un problème public, il doit pouvoir facilement trouver une solution auprès des administrations des collectivités publiques. Il n'est absolument pas sûr, de nos jours, qu'il y arrive.

Si pendant longtemps, le maire, le curé, le député ont été les interlocuteurs directs des citoyens, le système d'emboîtement de ces nouvelles administrations avec leurs compétences exclusives ou générales selon les cas, rend l'interface opaque, voire incompréhensible.

Les engagements politiques inscrits dans les campagnes électorales sont de plus en plus éloignés des grands principes idéologiques qui sont nés des tensions sociales concomitantes avec la première révolution industrielle et la montée du capitalisme. La mise en place en France des lois sociales de 1946 a également largement contribué à une désactivation de ces luttes idéologiques. La chute du mur de Berlin sonne leur glas. Les partis politiques ont de plus en plus de mal à rattacher leur programme à ces idéologies qui ont marqué plusieurs générations de salariés (travailleurs).

¹⁸ AURA : Auvergne-Rhône-Alpes.

Le militantisme syndical, lui aussi confronté à la question essentielle de « l'inemploi », perd son ampleur. Les grands mouvements sociaux se limitent à quelques journées de manifestation dont les plus marquantes sont celles qui entravent la mobilité des citoyens.

Les individus se retrouvent soit dans des manifestations spontanées en réponse à des événements déconnectés des questions politiques locales et partisans, soit dans des manifestations culturelles ou sportives de grande ampleur.

Bref, le pouvoir politique ne trouve plus guère sa place dans le lien social quotidien. Les grands rassemblements des partis politiques ne fédèrent que des adhérents de moins en moins nombreux et aux motivations pas toujours claires. Ce phénomène d'éloignement du citoyen du pouvoir politique se traduit de fait par l'abandon des bureaux de vote.

Inversement les membres influents des entreprises génératrices de profit, interviennent de plus en plus légitimement dans les prises de décision au niveau européen. Le lobby exercé par ces entreprises à Bruxelles transparaît de manière très visible dans les rédactions des normes et directives de l'Assemblée européenne. Au niveau local, pour le responsable d'une PME, les politiques publiques, dont les finalités ne sont pas toujours compréhensibles pour lui, ne sont que des dispositifs qui entravent le développement de son activité.

Les personnes impliquées dans le processus de réforme des territoires sont aujourd'hui plongées dans une crise existentielle profonde et dont les échéances sont inconnues. Elles en viennent, du fait de la complexité de leur organisation, à perdre de vue le sens profond de leur action. Leur principale raison d'être qui est de répondre aux besoins de « l'usager » passe au second plan. Leur fonction sociale et professionnelle au sein des institutions qui sont censées réguler la gouvernance de la société organique est de moins en moins lisible.

De plus, avec les délégations de services publics ouvertes depuis 1993, le fonctionnaire peut se demander qui sont les véritables parties prenantes de son action ? Qui sont les bénéficiaires de l'action publique décentralisée ? Qui sont les publics cibles ? Qui sont les usagers du service public ? Quel lien entretient-il avec eux (notamment au travers des délégations successives) ?

L'écosystème des collectivités territoriales s'est donc extrêmement complexifié sur une période qui ne dépasse pas 20 années. Les moyens qui leur permettent d'agir sur du moyen terme de manière efficace, voire efficiente (cela arrive), sont de plus en plus difficiles à maîtriser : changement de comptabilité en 1997, changements institutionnels chaque décennie : EPCI¹⁹, communautés de communes, communautés urbaines, syndicats mixtes ouverts ou fermés, communautés d'agglomérations, pays...

Les tendances lourdes identifiées dès 1968 d'éloignement entre citoyen et élus, entre usagers et administration se concrétisent en 2016 avec les lois de réorganisation territoriale. Que sera donc la nouvelle donne ? Y a-t-il des indicateurs, même faibles, de changement ? Quels en seront les vecteurs ? Quelle place pour l'individu dans une société organique au XXI^{ème} siècle ?

¹⁹ Etablissement public de coopération intercommunale.

❖ *Les lieux de pouvoir sont-ils encore aujourd'hui politiques ?*

Parallèlement à ces changements institutionnels, l'administration territoriale se trouve confrontée aux changements extérieurs : la révolution numérique - dont les prémises datent des années 1995 - a enclenché une vitesse supérieure depuis la prise de pouvoir des Google, Facebook et autre *startup*. L'administration a toujours détenu son pouvoir par les informations qu'elle détient. Ces informations circulent pour les plus importantes entre les milieux très fermés de l'Etat et des grandes entreprises. Même au niveau local, les anticipations détenues par les administrations et qui concernent les réglementations d'aménagement du territoire restent accessibles à peu de monde. Elles s'achètent par tout moyen.

S'engager dans l'*Open data* en temps réel et ouvrir des choix décisionnels aux réseaux sociaux engendrent une perte de pouvoir de l'administration. Mais au profit de qui ?

A bien y regarder, l'écosystème dans lequel évoluent ces collectivités change. Tout en s'éloignant sur le plan politique du citoyen, ces administrations devraient à court terme ouvrir par le biais d'internet (en application de circulaires européennes —INSPIRE par exemple— ou nationales) une formidable mine de renseignements que les *big data* ne détiennent pas encore. Cela ne signifie pas forcément une perte de pouvoir de ces administrations. Tout dépend des orientations prises et notamment du mode d'appropriation par les citoyens (groupes citoyens, associations, usagers) de ces données. L'interface usager-administration n'est pas à sens unique. L'administration devrait prendre en compte l'individu et ses difficultés à être reconnu comme tel. L'individu ne doit plus être Monsieur K., du Procès²⁰. Pour réagir, celui-ci a déjà bien compris que les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) étaient un moyen de communication facile, réactif et mobilisateur, puissant certes mais pas sans risque. L'exploitation des données statistiques des réseaux sociaux est une nouvelle source de pouvoir politique. Mais pour quelle prise de pouvoir ? Les utilisateurs des réseaux ou les concepteurs ?

Cette triangulation "usagers, réseaux, institutions" fragilise l'équilibre démocratique ou tout au moins peut redistribuer les cartes.

Les collectivités territoriales ont un gros effort à faire pour anticiper les changements ; les processus de transition étant de plus en plus rapides, la prospective devient un outil nécessaire.

L'environnement global de l'écosystème dans lequel évoluent les collectivités territoriales évolue de manière accélérée. Des défis majeurs peuvent modifier durablement cet environnement : défi climatique, mondialisation des échanges et mise en exergue des inégalités Nord - Sud, conflits militaires et économiques viennent impacter nos institutions y compris au niveau local. Comment vont-elles s'adapter ?

Aujourd'hui, le phénomène le plus visible et porteur de rupture est l'accroissement des guerres civiles autour de la Méditerranée et aux portes de la Russie, conflits portés par des croyances anciennes, antérieures aux idéologies nées de la révolution industrielle et réactivées par les enjeux financiers des ressources en énergie fossile.

Les questions de responsabilité sociétale (éthique, redevabilité, reconnaissance des parties prenantes,

²⁰ Allusion à KAFKA, Franz, « Le procès », Editions Flammarion, Paris 2011 (ré-édition).

transparence, droit de la personne) sont clairement posées. Si certaines institutions les ont volontairement intégrées à leurs politiques, d'autres sont réticentes à franchir le pas.

Le développement d'innovations sociales et leurs conséquences pour les institutions publiques (France en particulier) et les habitants (jeunes, vieux, fragiles, entrepreneurs, créatifs) de nos territoires (urbains, périurbains, ruraux) est à l'origine même de la réécriture probable de modèles sociétaux.

❖ *L'impact social économique et environnemental de la diffusion des TIC*

La diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) a une incidence tant économique qu'environnementale sur les services aux usagers qui engendre des modifications du comportement de l'individu et des groupes socioéconomiques. Ils troublent le fonctionnement des organes politiques de la société française : en effet le fonctionnement du système institutionnel de la Vème République post gaullienne est entré depuis une vingtaine d'années dans un jeu de bienséance politique, agrémenté de règles de « bonnes pratiques » desquelles les citoyens sont simples « téléspectateurs ». Les TIC génèrent des réseaux de communication parallèles, des réseaux de distribution nouveaux, de nouvelles pratiques économiques apparaissent, légales ou en marge.

Dans le monde de l'entreprise, la troisième révolution industrielle est en marche. Les lieux de production délocalisés pour des raisons de coût du travail sont de plus en plus automatisés, et peuvent revenir en Europe. L'économie collaborative et l'écoconception mettent en danger des pans entiers de l'économie occidentale. La réglementation ne suit pas.

Ces questions, les collectivités territoriales n'en sont pas encore conscientes. Malgré les incitations à la modernisation impulsées par les lois sur le numérique, elles restent essentiellement sensibilisées par les avantages de « l'outil » pour réduire le coût de leurs moyens financiers et humains. Elles n'ont pas perçu les enjeux de cette « révolution » pour l'aménagement du territoire et les changements de comportement sociétaux qui peuvent en résulter. Elles sont curieusement en profond décalage avec le monde de l'entreprise que pourtant elles encouragent à être innovant dans ces domaines.

L'administré, lui, inondé d'informations, se trouve désorienté. Il détient désormais un pouvoir de contrôle et d'implication dont il n'a pas encore saisi l'ampleur et les risques. Vers quel type de démocratie s'oriente-t-on ?

Cette anarchie des modèles de communication des réseaux sociaux, ce développement incontrôlé de lieux de pouvoir politiques et économiques s'opposent totalement à la féodalisation institutionnelle et politique que nos administrations mettent en place.

Il faut toutefois bien constater que le modèle économique actuel, s'il a permis aux entreprises de produire de la valeur ajoutée et de la croissance, a généré dans les finances sociales une crise sans précédent dont l'origine se trouve au début des années 1980. Elle engendre un déséquilibre budgétaire systématique, une dette sociale croissante, la baisse tendancielle des investissements.

De plus, le vieillissement de la population, l'allongement de la durée de vie, le nombre croissant de personnes inemployées, l'arrivée de nouveaux habitants, sont autant de tendances lourdes et de signes de ruptures sociétales qui méritent que l'on travaille à prototyper des territoires différents de ceux dans lesquels nous vivons.

❖ *Un nouveau rôle pour l'innovation sociale*

L'innovation sociale peut constituer un premier élément de réponse à ces évolutions car elle a pour finalité l'amélioration du bien-être des publics-cibles.

Elle est conduite à plusieurs niveaux, national, international, local, avec des différenciations importantes. Les partenariats avec le privé (Fondation de France, chaire HEC, UNCASS²¹, AVISE²²) pour expérimenter des processus de cohésion sociale innovants et durables se développent.

Les collectivités territoriales n'ont plus les moyens de faire face seules et ne devraient pas continuer à s'engager sans vision plus lointaine, plus profonde et plus large de leur action et de ses impacts, bref sans l'aide d'une analyse prospective bien conduite.

La question d'un développement durable reste bien posée. Vers quel modèle de société souhaite-t-on réellement s'engager en Europe ? Comment les collectivités territoriales vont-elles prendre en compte ces enjeux qui les impactent sur le long terme ?

La prospective territoriale doit jouer à ce niveau un rôle important. Des modèles sociétaux proposés et retenus pour la restructuration des territoires dépendront l'avenir de tous. Le déploiement de la prospective territoriale auprès de ces collectivités, Régions et métropoles en premier lieu, pourrait faciliter utilement le déploiement de stratégies de long terme efficaces, axées sur la réponse aux besoins exprimés par les usagers et les territoires.

²¹ Union nationale des centres communaux ou intercommunaux d'action sociale ;

²² Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avise agit pour le développement de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

III - « Donner à voir »

III.1 - Deux exemples d'interactions positives

par Christine AFRIAT, Vice-Présidente de la SFdP

❖ *La Ferme du Bec Hellouin*²³

Pourquoi avoir retenu cette expérience ?

L'approche retenue par Charles et Perrine HERVE-GUYER en retenant la permaculture consiste à positionner au mieux chaque élément de manière à ce qu'il interagisse positivement avec les autres. Il s'agit de créer des interactions bénéfiques comme dans la nature où tout est relié. Depuis des centaines de millions d'années, la nature crée des écosystèmes harmonieux et durables, qui génèrent eux-mêmes les conditions favorables au développement de formes de vie plus évoluées. Dès lors, avec la permaculture, chaque fonction est remplie par plusieurs éléments et chaque élément remplit plusieurs fonctions, les déchets de l'un deviennent les produits de l'autre, permettant au tout d'être davantage que la somme des parties. C'est une vision holistique, organique du monde.

²³ Pour aller plus loin : la ferme biologique du Bec Hallouin : <http://www.fermedubec.com/>.

Rien ne prédestinait Perrine et Charles HERVE-GRUYER à devenir paysans. En 2004, cette ancienne juriste internationale et cet ex-marin ont posé leurs valises sur un petit bout de campagne normande pour en faire une ferme maraîchère, la ferme du Bec Hellouin. En se promenant à Cuba, au Japon, aux États-Unis mais aussi en France, le couple a combiné une multitude de pratiques culturelles pour cueillir les fruits de l'abondance naturelle, si bien qu'aujourd'hui leur ferme fait référence en matière de maraîchage bio. La démarche repose sur la permaculture qui consiste à prendre la nature comme modèle et à concevoir des installations humaines fonctionnant comme des écosystèmes productifs et économes en ressources. Cette agriculture se pratique sans aucun intrant, ni pétrole, ni produit phytosanitaire, ni mécanisation ou motorisation. Les résultats obtenus à la ferme du Bec Hellouin, grâce à l'énergie du soleil, stupéfient aujourd'hui les agronomes. Charles et Perrine produisent des récoltes abondantes et de qualité, tout en créant de l'humus, en protégeant la biodiversité, en embellissant les paysages, en stockant du carbone dans les sols et les arbres. Aujourd'hui, la ferme du Bec-Hellouin passionne les agronomes qui découvrent une productivité sans pareille et fascine les naturalistes qui s'étonnent de voir autant d'espèces sur des parcelles cultivées. Un programme de recherche mené conjointement par l'Inra et AgroParisTech est venu valider l'approche de Perrine et Charles. En travaillant manuellement une parcelle de 1 000 m², le chiffre d'affaire annuel dégagé est allé jusqu'à 57 000 euros pour 1 600 heures de travail dans les jardins et 2 400 heures en intégrant la commercialisation et la gestion inhérente à l'activité. Ainsi, une petite surface de maraîchage bio, cultivée selon les principes de la permaculture, peut créer une activité à temps plein. Une petite révolution dans le monde paysan qui promet des millions d'emplois à la clef.



Photo : La Ferme du Bec Hellouin

❖ *Ardelaine, un projet coopératif en constante évolution*²⁴

Pourquoi avoir retenu cette expérience ?

Ardelaine est une « coopérative de territoire » qui, en partenariat avec des collectivités publiques, a su créer une vraie dynamique locale. En trois décennies, le projet coopératif d'Ardelaine est passé de la relance d'une filière locale de la laine à une économie dont l'objectif est de « faire société ». Le développement de ses activités a eu un impact local visible : maintien des écoles, des commerces et même du bureau de poste, du fait de l'activité liée à la vente par correspondance mais surtout grâce à une mobilisation citoyenne remarquable contre la restructuration postale en Ardèche. Tout cela n'est pas issu d'une théorie soigneusement formulée mais d'une logique du vivant, une idée entraînant une autre, une réalisation faisant naître un nouveau besoin auquel il faut répondre dans la même logique. Les clients viennent sur place choisir leur achat. Très bien. Après avoir fait cette route, ils ont faim, ils ont soif. Alors on fait un restaurant, un vrai restaurant avec les produits du pays, fruits, légumes, agneaux, et aussi une restauration rapide à toute heure, avec la même qualité de produits. Un hôtel pourrait suivre, pourquoi pas ? Le travail de la laine s'inscrit dans l'histoire séculaire de ce territoire. Pourquoi ne pas le montrer aux visiteurs ? Deux espaces muséographiques sont installés, montrant ce développement amorcé dans l'Antiquité, développé au Moyen-Age dans des courants d'échanges internationaux, son évolution vers une vraie structuration industrielle au XVIIIe et XIXe siècles avant la grande décadence des après-guerres. A côté du restaurant on développe une conserverie. Son matériel est ouvert aux agriculteurs, aux bouchers et charcutiers des environs qui viennent y faire leurs confitures, leurs pâtés, leurs caillettes qui seront vendus à la boutique qui jouxte le restaurant, boutique qui offre aussi les livres qui retracent ces multiples expériences ou qui s'inscrivent dans cette mouvance de pensée.

Depuis sa création, ses fondateurs ont eu la préoccupation de ne pas s'enfermer sur leur projet d'entreprise mais, au contraire, de s'évertuer à assumer un rôle de développement local en phase avec leur environnement immédiat.

Le projet « Ardelaine » est né d'un double défi : celui de relancer une dynamique économique autour de la revalorisation d'une ressource délaissée (la laine) en milieu rural désertifié ; et celui de faire la démonstration

²⁴ Pour en savoir plus loin : Site d'Ardelaine : <http://www.ardelaine.fr/>, Ardelaine à St Pierreville – Contacts : Gérard et Béatrice BARRAS ; Audio / Vidéo « Ardelaine : l'économie sociale et solidaire », Le 7/9, le zoom de la rédaction, France Inter, jeudi 13 mars 2014, <http://www.franceinter.fr/emission-le-zoom-de-la-redaction-ardelaine-leconomie-sociale-et-solidaire> ; Philippe FONTENOY, Ardelaine d'un fil à l'autre, Coproduction Betula et France Télévision, DVD 53 minutes, 2014. <http://www.ardelaine.fr/doc-fontenoy.html>.

qu'un groupe humain déterminé et solidaire, sans moyens financiers et sans compétences dans le domaine concerné au départ, est capable de créer une entreprise.

L'histoire d'Ardelaine commence en 1972 avec, d'une part, la découverte d'une ancienne filature de laine située à Saint-Pierreville, dans le centre de l'Ardèche et, d'autre part, le constat que les producteurs ardéchois ne trouvent plus d'acheteurs pour leur laine qu'ils sont ainsi contraints de jeter. Dès lors, une véritable aventure humaine s'engage, qui se prolonge encore aujourd'hui. Elle commence en 1970 où les promoteurs du projet démarrent un chantier de réhabilitation d'un hameau en ruine à Balazuc dans le sud de l'Ardèche. Mais ils prennent conscience que si la restauration du patrimoine est importante, il est nécessaire de créer des activités économiques pour faire revivre le pays. Ils décident alors de créer une coopérative pour revaloriser les laines de pays sur le site de l'ancienne filature. Pendant sept années, les futurs coopérateurs préparent le projet en économisant de l'argent, en se formant au métier, en restaurant le bâtiment et en réfléchissant à la stratégie à mettre en œuvre pour réussir. La complémentarité de leurs compétences, leur détermination solidaire et la mutualisation de leurs revenus permettront de franchir maints obstacles. Il faudra une dizaine d'années aux promoteurs du projet pour restaurer les bâtiments, apprendre à connaître les métiers et constituer une équipe pour mutualiser les compétences.

En 1982, seize personnes se réunissent pour adopter les statuts de la coopérative. La Scop²⁵ est baptisée « Ardelaine » pour la contraction « Ardèche et laine », mais aussi l'« art des laines ». L'objet est de reconstituer dans une approche globale une « filière locale, de la tonte des moutons à la commercialisation des produits finis, en utilisant des procédés respectueux de l'environnement ». Pour cela, l'équipe constitue tout d'abord un réseau d'éleveurs pour revaloriser les laines de pays, pour sélectionner les toisons mais également les amener à améliorer leur travail. Il s'agit ensuite d'organiser les différentes étapes de transformation et de maîtriser la qualité technique et écologique : lavage, cardage, filature et confection. Et, enfin, créer une image et une identité à la coopérative dans le but d'assurer les débouchés commerciaux axés exclusivement sur la vente directe aux particuliers : vente sur place, vente sur les foires et salons de produits écologiques, vente par correspondance. Rapidement, la commercialisation s'étendra aux salons biologiques européens : Madrid, Bologne, Bâle, Stuttgart, Namur...

En 1990, Ardelaine emploie 12 salariés mais s'interroge sur son projet et décide d'arrêter l'export pour recentrer ses activités sur son site. Un musée de 600 m² est créé pour faire découvrir la filière : tonte, cardage, filage, tissage, tricotage, feutrage et « transmettre aux générations futures l'histoire des savoirs et savoir-faire des métiers de la laine ». Il est conçu comme un parcours participatif avec des démonstrations et des spectacles. Des ateliers sont également proposés pour les enfants et les adultes.

Fin 2000, la coopérative emploie 23 salariés. En 2001, le musée s'enrichit d'un nouveau parcours muséographique sur le thème de l'industrialisation du travail de la laine, la force hydraulique, le temps des manufactures, invention des premières machines permettant de découvrir l'évolution technologique.

Au cours de la décennie, la dynamique se poursuit avec une diversification et une amélioration des produits, des conditions de travail et de la relation avec la clientèle. Ardelaine regroupe de nouveaux associés et constitue un réseau de clients solidaires. En 2007, la coopérative décide d'investir dans un grand projet pour renforcer

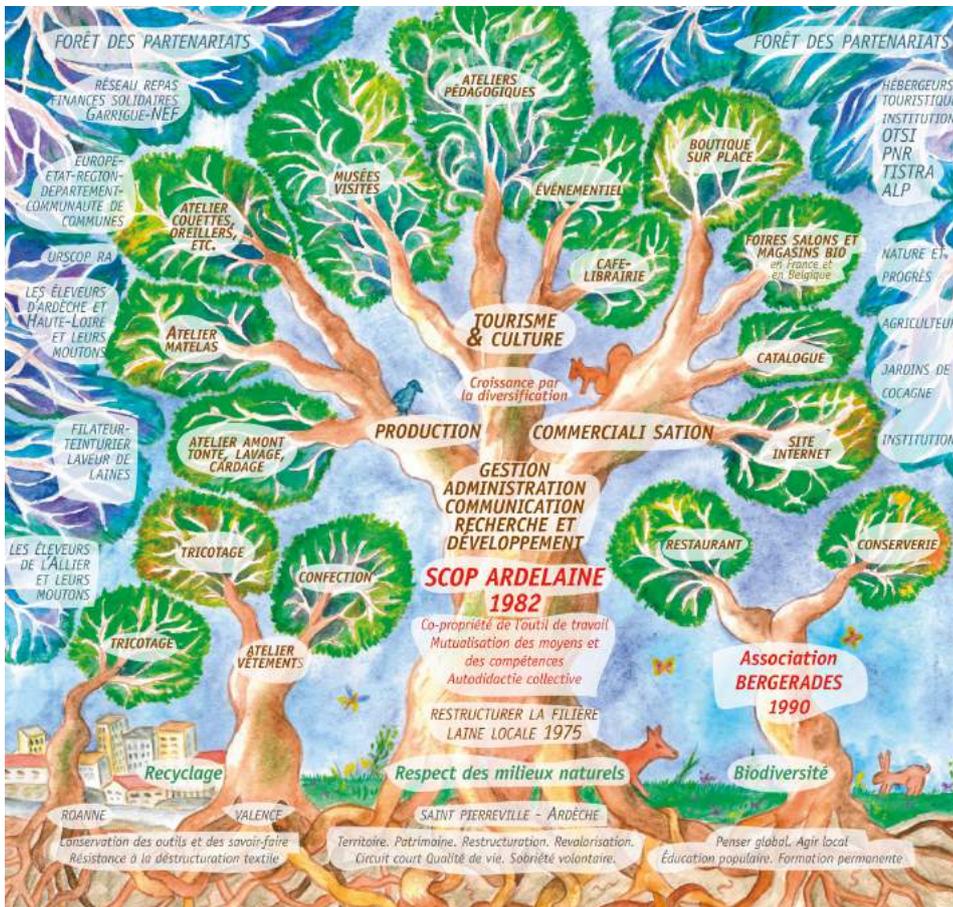
²⁵ Société coopérative et participative.

l'attractivité de son site et développer des activités complémentaires dans une perspective de développement territorial. Un nouveau bâtiment est construit, il abrite un café-librairie, un restaurant et une conserverie. En 2010, les activités de la coopérative occupent 37 salariés. D'autres projets périphériques, conduits avec l'association de développement local Bergerades, voient le jour et visent la valorisation des productions agricoles locales et la création d'emplois. Aujourd'hui, une cinquantaine de personnes travaillent sur le site autour de la valorisation de ressources locales. Le restaurant est loué à la Scop « La Cerise sur l'Agneau » et la conserverie à l'association « les bateleurs » et à différents utilisateurs : agriculteurs, bistrots de pays, charcutiers, qui viennent y faire des conserves.

La plupart des salariés ont une activité principale et, s'ils le souhaitent, des missions ponctuelles sur d'autres secteurs car il existe plusieurs métiers. Le tondeur travaille à la confection des matelas hors-saison, d'autres alternent la fabrication et la vente par correspondance ou au magasin et les livraisons... La plupart font du commercial au moins une fois dans l'année. La vente est le métier le plus partagé, l'entreprise n'a jamais recruté de personne ayant une formation commerciale. La polyvalence, c'est un remède à l'ennui. Avoir cette possibilité d'évoluer et d'apprendre en faisant deux ou trois activités est capitale chez Ardelaine.

La coopérative a constitué un réseau de 300 éleveurs situés principalement en Ardèche, en Haute-Loire et plus marginalement en Allier, ceux-ci signent une charte qualité garantissant l'absence de traitements chimiques sur la toison. Ils ont la possibilité d'être payés en numéraire selon la qualité ou en bons d'achat.

La coopérative est devenue un outil au service de l'animation et de développement local, elle organise des événements festifs au printemps pour la « fête de la tonte » et l'été pour la « fête de la laine ». Ardelaine transmet sa démarche lors d'animations à destination de scolaires et d'étudiants : développement local, économie sociale, écologie, coopération et territoire.



courrier solidaire n°7

**C'est quoi Ardelaine aujourd'hui ?
Si c'était un arbre...**

Ardelaine a planté ses racines à St Pierreville, en Ardèche, au cœur des châtaigniers. La petite tige associée à la pente est devenue au fil du temps, un tronc massif orné de branches généreuses.

Sa croissance a été nourrie par un sol riche d'éducation populaire, de formation permanente, de solidarité et de sobriété volontaire.

Dès sa naissance, l'orientation de sa pousse était bien définie: restructurer une filière laine locale, écologique et équilibrée.

Les moyens qu'elle a mis en œuvre pour s'élever vers le ciel, n'étaient pas l'argent, mais l'entraide collective, la mutualisation des moyens et des compétences et la co-proprété de l'outil de travail.

Définie aux institutions sous le nom d'Ardelaine en juin 1982, l'arbre a pu être identifié et repéré dans son environnement.

Dès lors il s'agissait de faire fructifier ses branches, celle de la production, celle du commerce et depuis 1995 celle du tourisme et de la culture. Chacune s'est élargie à 3 ou 4 autres branches, de façon à donner place à de nombreux fruits qui font le bonheur des consommateurs.

Ses racines se sont étendues et l'une d'elles est allée marquer jusqu'à Valence, au cœur de la cité. Un nouvel arbre a pris naissance entre béton et bitume... qui portera lui aussi ses fruits en apportant la fraîcheur de son ombre à des jardins partagés.

Tout dernièrement de nouvelles pousses se manifestent à ses côtés. Celles-là se targuent de valoriser leurs productions alimentaires de différentes façons. Plus loin, voici que l'arbre de Valence a lui-même généré une autre pousse à Roanne.

Cette croissance organique, lente et permanente, a été rendue possible grâce aux forêts des partenariats qui ont créé un environnement bienveillant et solidaire quand parfois le climat se faisait rude: la forêt des éleveurs, celle de notre partenaire Filateurs et Teinturiers, celle des hébergements touristiques, des institutions publiques et privées, de nombreuses associations etc.

Les saisons passent. Après l'été, vient l'automne; après l'automne vient l'hiver où l'arbre se dépouille pour reprendre force. Un nouveau printemps verra éclore de nouvelles feuilles, de nouvelles pousses. Il n'est pas impossible que le climat lui fasse de nouveaux tours mais il saura puiser dans son humus, les nutriments qui lui permettront de trouver avec votre aide, la force de continuer à fructifier généreusement.

Illustration : Ardelaine

III.2 - Fabriquer la ville ensemble : expérimenter par le co-urbanisme

par Nathalie CECUTTI, administratrice de la SFdP

L'urbanisme à la française a de tous temps été l'apanage, la chasse gardée des experts de l'architecture, de la ville et de l'aménagement du territoire. Parmi lesquels, grands architectes du roi, grands urbanistes de la reconstruction, grands ingénieurs des travaux publics. L'évolution des contextes politiques, juridiques, économiques et culturels ont également joué en faveur des institutions : collectivités, Etat, grands opérateurs ont alors su structurer et garder la mainmise sur la pensée et l'action urbaines, la réglementation et la planification.

Pour autant, le nombre important de procès relatifs aux permis de construire, les conflits sur des enjeux nationaux d'aménagement (aéroports, équipements), les soulèvements dans les banlieues au nom d'un meilleur cadre de vie, ont fait émerger l'idée que l'on ne pouvait plus opérer sans l'opinion publique, la voix des habitants, des citoyens.

D'où la nécessité, depuis les années 90, d'introduire la dimension participative dans le débat public sur l'édification de la ville. L'urbanisme participatif²⁶ ouvre la voie à des dispositifs de "**coopération**" où les citoyens interviennent sur des projets urbains en construction ou quasiment finalisés - avec toute la panoplie possible, de l'information à la concertation, à la contribution au dessin du projet -, à l'initiative des pouvoirs publics et sans que ces derniers disparaissent de la scène du débat.

Avec le co-urbanisme, apparu il y a peu, l'affaire est toute autre.

Il ne s'agit pas tant d'être inséré, comme citoyen ou collectif, dans un dispositif classique dicté par une programmation urbaine, des processus d'aménagement et un avis à formuler, que d'expérimenter des solutions urbaines "in situ", inspirées par le bon sens de la réalité de terrain.

L'exposition "Co-urbanisme, 15 fabriques collaboratives de la ville"²⁷, qui s'est tenue à l'automne dernier au Pavillon de l'Arsenal à Paris, montre un bouillonnement créatif entre les habitants et les professionnels de la ville pour expérimenter, défricher, tester les possibilités de projets : espaces publics investis par des formes légères, panneaux d'expressions urbaines et paysagères co-élaborés, discussions à l'air libre..., des fabriques urbaines s'inventent pour le bien-être ordinaire des usagers à partir du "déjà là", ce qui existe comme support local à l'inventivité (terrain, acteurs, pratiques et désirs des populations).

Plus qu'un nouveau souffle à une démarche contributive pour la ville, le co-urbanisme rend à l'espace public ses

26 Joëlle ZETLAOUI-LÉGER, « Urbanisme participatif », in CASILLO I avec BARBIER R, BLONDIAUX L, CHATEAURAYNAUD F, FOURNIAU J-M, LEFEBVRE R, NEVEU C et SALLES D (dir), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/en/dico/urbanisme-participatif> ;

27 <http://www.pavillon-arsenal.com/fr/expositions/10264-co-urbanisme-15-fabriques-collaboratives-de-la-ville.html>.

lettres de noblesse : celles de reconstituer des lieux de la sociabilité, à l'heure où les individus sont bien souvent reclus dans le monde numérique et son isolement.



Illustration : Futur Bellefontaine, Toulouse (31)

III.3 - R-Urban ou l'émergence d'un mode de vie plus résilient²⁸

par Kate MC GLONE, membre de la SFdP



Pourquoi avoir retenu cette expérience ?

R-Urban consiste en l'émergence d'un mode de vie plus résilient et plus durable, entre rural et urbain. Ceci est un projet pilote à Colombes composé de trois dispositifs: l'Agrocité, le RecyLab, et l'EcoHab.

La démarche adoptée par les initiateurs du projet, l'atelier d'architecture autogérée, les distingue. Premièrement, par l'intervention des citoyens, qui sont invités à être porteurs du projet, implanté dans un quartier sensible de Colombes. La création d'une agence R-Urban, a facilité la construction des deux des trois dispositifs projetés. Un outil foncier coopératif et une charte R-URBAN, ont été conçus afin de faciliter l'avenir de ce projet pilote par les futurs porteurs du projet dans d'autres lieux.

Le projet R-URBAN a été lancé en 2011 par l'Atelier d'Architecture Autogérée (AAA) en partenariat avec la Ville de Colombes et Public Works de Londres et grâce à la collaboration d'habitants de Colombes. Il a également reçu le soutien du programme européen de financement LIFE+.

L'atelier AAA est une structure qui rassemble des architectes, des chercheurs et des usagers des projets mis en place. Son intervention sur le territoire se caractérise par des « tactiques urbaines » et une approche « bottom up », qui vise notamment la participation des habitants eux-mêmes à la reprise et à l'autogestion des friches dans leur

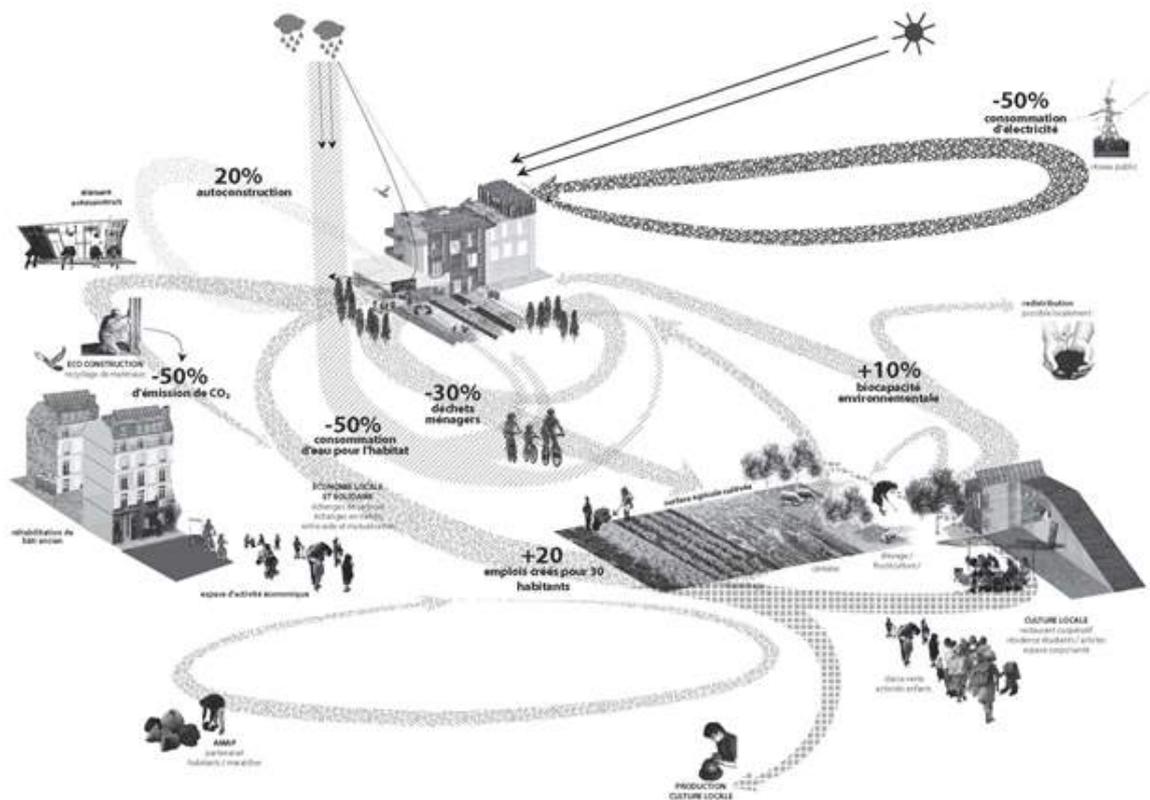
²⁸ **Pour aller plus loin** : R-URBAN : Toubin, M, Lhomme, S, Diab, Y, Serre, D et Laganier, R (2012) *La Résilience urbaine : un nouveau concept opérationnel vecteur de durabilité urbaine ? Développement durable et territoires, Vol.3 (1), pp.1-15*; Audio / Vidéo : <https://vimeo.com/137976632>; Siteweb : www.urbantactics.org/projets/r-urban/.

propre quartier. R-URBAN ne se limite uniquement à la recherche d'une dynamique entre rural et urbain, il renvoie à la notion de résilience²⁹. Selon Constantin PETCOU, co-concepteur du projet, un des objectifs de R-URBAN «est, à travers des prototypes écologiques, de mettre en place un mode de vie plus résilient, à l'échelle d'action de chacun de nous et aussi à l'échelle locale, contre la crise globale, le changement climatique, crise de la source, crise énergétique...»³⁰. R-URBAN est un système social qui s'auto-organise autour de trois bâtiments prototypes, à proximité les uns des autres :

Agrocité : une micro-ferme, dotée des parcelles à cultiver (voir photo ci-dessus), d'un poulailler et d'un compostage. Cette ancienne friche, s'étale au pied d'un bâtiment en bois, en partie recyclée, qui héberge un café, un espace de vente des produits récoltés dans le jardin, mais surtout c'est un lieu de rencontre pour les citoyens ;

RecyLab : un dispositif de recyclage et d'éco-construction ;

EcoHab : un dispositif d'éco-logements coopérative.



Source : atelier d'architecture autogérée (AAA) . <http://www.urbantactics.org/projets/r-urban/>

²⁹ Un concept récent, que L'Homme et al (2010) ont défini comme «la capacité d'un système urbain à absorber une perturbation et à retrouver ses fonctions à la suite de cette perturbation». Ils décrivent ce système composé d'habitats, d'activités, d'infrastructures, de population, et de gouvernance qui interagissent pour constituer le fait urbain.(cité en Toubin et al, 2012, p.4).

³⁰ <https://vimeo.com/137976632>.

L'objectif recherché est d'impliquer des citoyens directement dans l'auto-construction, l'autogestion et l'auto-production alimentaire de ces trois prototypes, qui sont sensés créer des circuits courts à l'intérieur de ces unités et entre unités, selon leur mode opératoire³¹.

Pour atteindre ces objectifs, les sites du R-URBAN, deux terrains (une friche issue de démolition et une rue en cul de sac) ont été mis à disposition par la ville de Colombes en 2011 pour une période de moyen terme, renégociable. L'outil foncier de R-URBAN devrait être pris en charge par une SCIC³² qui inclura les partenaires principaux et les porteurs de projets, afin de faciliter une gestion du site R-URBAN par des habitants à travers une forme de propriété collective³³. Une agence de R-URBAN a été créée afin de permettre la construction des trois unités - prototypes, et le pilotage du projet dans le cadre du programme LIFE+³⁴.

A ce jour, R-URBAN a pu construire l'Agrocité et le RecyLab, mais suite aux élections municipales de 2014, la nouvelle municipalité n'a pas retenue le projet de l'EcoHab, déjà approuvé par la municipalité sortante, et dont le site est toujours inoccupé. Un quatrième prototype se fait en parallèle à Hackney Wick, Londres, R-URBAN: WOW (Wick on Wheels - Wick sur Roulettes) une unité mobile de recyclage. Il est envisagé d'élargir l'expérience progressivement afin d'essayer la stratégie R-URBAN, à travers un réseau des partenaires en Belgique, Espagne, Roumanie et Allemagne (Ibid).

La réflexion en amont du projet

La stratégie des quatre prototypes s'appuie sur une charte R-URBAN, qui n'a pas de statut juridique et sera accessible publiquement sur wikipedia. Le but est d'assurer la diffusion du projet-pilote R-Urban, dont les futurs porteurs du projet dans d'autres lieux sont invités à contribuer au développement de la charte à travers leurs expériences, construisant ainsi un réseau³⁵. La charte est le fruit des études menées par AAA en amont du projet R-URBAN, conjointement avec un réseau de chercheurs multidisciplinaires, crée en 2008. Elle puise aussi dans des expériences accumulées sur les projets précédents de AAA à Paris, d'une plus petite échelle, ECOBOX et Passage 56 (voir site-web sur le projet R-Urban), dont le fil conducteur est toujours l'appropriation, la transformation et la gestion d'un espace par des habitants du quartier.

Au-delà du rayonnement éventuel de R-URBAN, les travaux menés par AAA avec son réseau de chercheurs, s'inscrivent dans un mouvement plus large, de «**nouveaux communs**», avec la mise en œuvre d'outils fonciers et coopératifs qui facilitent «la propriété collective». Cette approche marque une rupture avec les comportements classiques qui ont caractérisé le domaine des biens immobiliers et la gestion de patrimoine jusqu'à présent. En outre, c'est un moyen de lutter contre la «gentrification» de l'espace et l'exclusion sociale en plein essor en région parisienne. Cette expérience, dont les habitants de Colombes sont les pionniers, marque une tendance émergente de pratiques dites «*bottom up*» qui donne voix aux citoyens dans la co-construction de l'avenir de leur espace. Les «communs» renvoient aussi à la notion de partage. Dans le cas de R-URBAN, ceci ne se limite pas uniquement à l'espace collectif du projet où à la pollinisation des idées, mais elle implique également l'intelligence collective et

³¹ www.urbantactics.org/projects/r-urban/.

³² Société coopérative d'intérêt collectif

³³ <http://r-urban.net/fonciere>.

³⁴ <http://r-urban.net/accueil>.

³⁵ <http://r-urban.net/chartel>.

le lien social sur place. Ceci est un aperçu de la gouvernance de la ville résiliente de demain. Plus solidaire, plus empathique et non communautariste.

R-URBAN a réussi à mobiliser près de 400 habitants qui interviennent régulièrement sur le site, implanté dans un quartier sensible de Colombes. En peu de temps, ce projet a permis la création d'une économie circulaire autour des produits récoltés dans le jardin de l'Agrocité, ainsi que le recyclage de matériaux de construction sur le site du RecyLab.

Bien que les prototypes existants aient été conçus afin d'être relocalisables ailleurs, il s'agit de conserver sur place les liens sociaux et la dynamique de vie alternative construite par les habitants, qui ont assumé pleinement leur rôle de «porteurs du projet». R-URBAN a été exposé au MIT, à Harvard, à la Conférence de la Cop21, et sera l'un des projets qui représentera la France en octobre 2016 lors de la Conférence Habitat III.