4ème Printemps de la Prospective
20 Mars 2016

La société organique : Au-delà de l'empathie, dans un monde en transition ?

- Les actes -

Sous la direction de Christine AFRIAT

Juillet 2016

SIRET : 79884763800011
25, rue Jean DOLENT – 75014 Paris
www.societefrançaisedeprospective
contact@societefrancaisedeprospective.fr

SOMMAIRE DES ACTES

- Editorial de Yannick Blanc [Président de la Société Française de Prospective] Page 4
- Introduction méthodologique [La méta-méthode prospective] Page 5
- Comprendre Page 8
  [De manière systémique et dynamique le présent et les évolutions passées]
- Anticiper et Cheminer Page 17
  [Phase d'exploration permettant d'imaginer les devenirs en germe et phase de choix collectifs]
- Conclusion - Allons-nous vers une Société organique ? Page 41

EDITORIAL

On entend parfois les hommes politiques déclarer qu'ils veulent « réformer la France ». Drôle d'idée, comme si le pays était une pâte inerte attendant la main de son créateur… L'approche prospective est aux antipodes de cette vision, elle accorde une égale attention aux transformations profondes, aux mutations plus discrètes, mais aussi aux initiatives, aux crises et aux contraintes en tout genre. Il ne suffit pas d'être disruptif pour changer le monde, il faut accepter et comprendre la complexité et la vitalité qui caractérisent ce que nous appelons ici la « Société organique ».

Parler de « Société organique », c'est d'abord remettre le vivant au centre de l'analyse et au cœur de l'action. Le vivant, comme objet de connaissance, modèle d'organisation et enjeu éthique, était déjà le fil conducteur des précédents Printemps de la prospective consacrés aux thèmes de l'empathie et de la simplexité. Avec la crise climatique, la sixième extinction des espèces et l'émergence du transhumanisme, le vivant s'impose à la fois comme horizon et comme matrice de la pensée prospective. On a tour à tour imaginé un futur mécanique, un futur cybernétique et un futur cosmique ; on prend désormais la mesure de ce que le vivant est la condition de tout futur possible. Cette lucidité nouvelle a déjà changé notre regard sur la biosphère, sur notre empreinte écologique autant que sur la condition animale, elle devrait maintenant nous conduire à envisager autrement l'action collective et ses institutions, sous l'angle du projet de vie des individus comme sous celui de la vitalité des communautés d'action.

Parler de « Société organique », c'est donc non seulement adopter, pour la comprendre, le regard des sciences du vivant, mais c'est aussi, pour anticiper, tenir compte de sa fragilité et de sa résilience, et pour proposer, respecter sa créativité.

C'est dans cet esprit qu'ont travaillé ensemble les participants du Printemps de la prospective #4 qui s'est tenu le 20 mars 2016 dans les locaux de l'Atelier International du Grand Paris. Que tous soient remerciés pour leur contribution et pour leur enthousiasme.

Yannick Blanc

INTRODUCTION

Pourquoi le choix du thème de la « Société organique » ?

Portée par l'ambition de renouveler la pensée prospective, la Société Française de Prospective a fait le choix, après avoir investi en 2014 le thème de l'empathie puis en 2015, celui de la simplexité, de retenir en 2016 celui de **la « Société organique ».**

C'est à Emile Durkheim que nous devons l'application de la notion d'organique au champ sociétal. Faisant référence à Charles Darwin, il montre, dans son ouvrage fondateur « De la division du travail social », que la mise en contact d'individus semblables (ayant des modes de vie identiques) conduit à une concurrence destructrice, à une « lutte pour la vie (de plus en plus) ardente ». Il oppose ainsi à la solidarité « mécanique » - fondée sur les similitudes – une solidarité organique – impliquant des différences – et permettant, par la différenciation et l'interdépendance des activités, la cohésion sociale.

La notion de « Société organique » semble plus que jamais d'actualité, tout en recélant une teneur prospective sans précédent : en effet, alors que nos modèles politiques, économiques, éducatifs et sociétaux semblent atteindre leurs limites, émerge une myriade d'initiatives alternatives qui réinventent le pacte social, les manières de produire, d'éduquer et de vivre ensemble…. et revisitent le lien de l'individu et du collectif. Cette effervescence, comparable à celle de la Renaissance, explore de manière empirique le monde qui vient.

Mais comment penser ce monde qui vient, comment passer le cap de notre monde actuel à ce monde qui émerge ?

La prospective a son rôle à jouer. C'est pourquoi, nous avons fait le choix de mobiliser le concept de « Société organique » pour ce quatrième printemps de la Société française de Prospective. La notion de « Société organique » permet d'éclairer les zones de friction entre les modèles actuels et ceux vers lesquels nous semblons tendre. Elle permet sans doute de comprendre et d'opérationnaliser la transition en cours. N'est-ce pas en définissant ensemble ses contours que nous pourrons combattre l'anomie, recréer des liens d'interdépendance adaptés à une société de plus en plus complexe et ressourcer la cohésion sociale.

Le Printemps 2016 : un itinéraire, une expérience inédite pour les participants

Pour traiter de manière prospective et en une journée le thème de la « Société organique », une démarche d'animation inédite était requise.

Cette dernière s'est appuyée non seulement sur la méta-méthode pour penser le futur, qui est en quelque sorte l'identité de la Société Française de Prospective, mais également sur la contribution de tous les participants au travers de leur implication dans les ateliers d'anticipation et de cheminement.

La méta-méthode[1]

Au-delà des multiples outils et méthodes de prospective (plus de 395 répertoriés en 2010 dans le monde), il existe une « méta-méthode » de la prospective pratiquée dans la plupart des pays du globe. Celle-ci a le mérite de la simplicité et une capacité d'intégration de tous les outils de la prospective française et étrangère.

La méta-méthode de la prospective, commune à la plupart des processus de réflexion, consiste en trois étapes cognitives distinctes : la compréhension, l'anticipation et la proposition d'actions. Chacune d'elles comporte des caractéristiques propres à la pensée du futur et peut produire un type d'étude spécifique (comme un diagnostic pour la compréhension, un scénario pour l'anticipation, une analyse stratégique pour la proposition d'action). C'est donc un processus intégré - dans sa globalité - qui donne sens à la réflexion prospective.
Le mode opératoire le plus standard consiste à analyser les éléments de compréhension de l'objet étudié sous différents angles, puis de les réunir en une vision systémique obéissant aux caractéristiques prospectives.

- Comprendre : phase de diagnostic permettant de comprendre de manière systémique et dynamique le présent et les évolutions passées. A cet effet, et en vue de cerner jusqu'à quel point la notion de « Société organique » permet de comprendre les changements en cours, un éclairage à 2030 a été proposé par Yannick Blanc, à 2050 par Fabienne Goux-Baudiment, à 2100 par Thierry Gaudin ;

- Anticiper : phase d'exploration permettant d'imaginer les devenirs en germe. En s'interrogeant sur les évolutions des transformations possibles en fonction de facteurs de changement internes ou externes, il s'agissait de décrire la « Société d'organique », en s'appuyant sur plusieurs scénarios souhaitables ;

- Proposer : phase collective de choix permettant d'identifier tant la destination que le chemin pour l'atteindre. A cette étape, il s'agissait de choisir, pour mettre en œuvre les visions d'avenir, une combinatoire d'actions créatrices ou correctrices de changement adaptées à la réalité vécue des situations présentes, aux situations anticipées à court, moyen et long termes, aux attendus de ces visions d'avenir.

---

[1] *Cette méthode est portée et valorisée par Fabienne Goux-Baudiment. Elle a été mobilisée pour les trois précédents Printemps de la Prospective. Sources bibliographiques : Jean-Luc Guyot, Brunet Sébastien, « De l'attitude à l'action prospective : une méta-méthode », édition Construire les futurs, contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective, Presses Universitaires de Namur, juin 2014, pp. 93-148.*

Une démarche de co-construction

La journée a été pensée dans une approche collaborative et participative. En privilégiant l'approche systémique, il s'agissait de croiser les savoirs disciplinaires et pratiques, d'engager les participants tout autant d'un point de vue intellectuel qu'émotif et sensoriel et d'éviter de séparer dans des catégories de pensée sclérosantes et issues du monde ancien, ce qui au contraire, dans la « Société organique », nécessiterait d'être relié.

Le dispositif de travail qui a été proposé a donc consisté à animer de manière spécifique des ateliers d'anticipation et de cheminement.

Afin d'éviter de penser demain à partir de catégories ou « domaines » de pensée sclérosants et limitants, c'est autour de « nuages cognitifs » dessinés par des mots clefs que les participants se sont engagés dans ce processus de co-construction[2] :

Mots-clés par atelier :

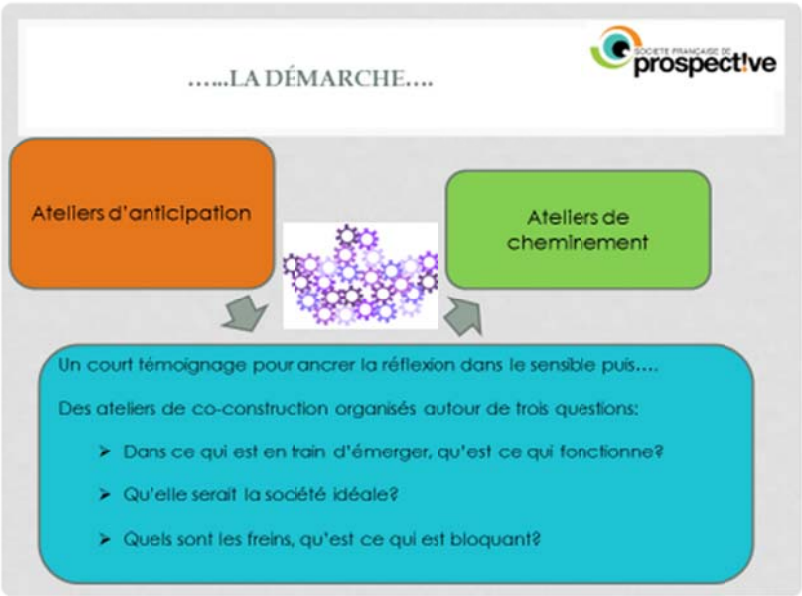
Atelier 1 : symbiotique, lien, société unie, stigmergie, reliance, intelligence en essaim, coexistence

Atelier 2 : fluidité, libération, encourager l'innovation, autonomie

Atelier 3 : organisme malade, transformation, métamorphose, survie collective, vicariance, résilience

Atelier 4 : controverse, agora, productif, contributif, maîtriser l'innovation, gouvernance

Atelier 5 : tribal, humain, générations, informel, ère émotionnelle, droit du vivant



[2] *Le lecteur trouvera dans la partie 2.1 la problématique spécifique de chaque atelier.*

Ateliers d'anticipation

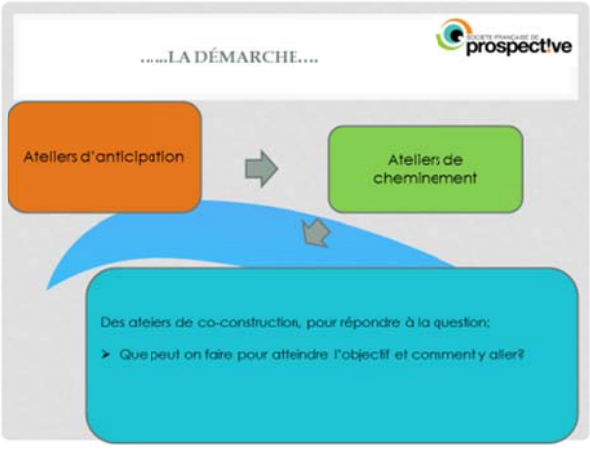
Véritable saut dans le futur, les ateliers d'anticipation ont permis aux participants d'imaginer et de décrire collectivement la « Société organique ». Pour cela, il s'agissait d'enrichir les éclairages introductifs apportés par Yannick Blanc, Fabienne Goux-Baudiment et Thierry Gaudin.
Pour faciliter la réflexion collective et pour poursuivre le travail d'explicitation de ce que recouvre le concept de « Société organique », chaque atelier s'est ouvert sur une présentation d'une expérience emblématique. L'ancrage de la réflexion collective a été permis grâce à un processus d'appropriation-distanciation-lâcher prise.

Ateliers de cheminement

C'est volontairement que la troisième étape de la journée a été appelée « ateliers de cheminement ». En effet, par-delà l'explicitation d'une vision d'avenir, et de « propositions d'action », l'enjeu était que les participants aux ateliers co-élaborent un processus de changement systémique permettant de transiter vers les futurs imaginés.

A la différence des précédents Printemps, l'ambition n'était pas de déboucher sur un inventaire « à la Prévert » de propositions d'actions, mais sur la description d'un « parcours systémique » permettant d'accomplir les transitions.

A cet effet, les participants se sont attelés dans chacun des ateliers à répondre à la question « Que peut-on faire pour atteindre l'objectif et comment y aller ? ». Ils ont été invités à cet effet à choisir quelques actions structurantes et à les organiser dans le temps, et ceci en privilégiant un processus de changement systémique (transformations possibles, ruptures, bifurcations, actions structurantes…) des différentes suggestions émises.



Le temps de la restitution a été matérialisé par la représentation d'un poulpe géant[3] dont les tentacules prenaient forme progressivement selon la restitution de chaque atelier.

Puis, chaque participant a été invité à suggérer, à l'aide de fils de couleur, les liens possibles entre les propositions émises et les actions suggérées.

La mise à plat et le partage entre l'ensemble des participants des actions proposées au sein des différents ateliers et de leur temporalité propre, puis la recherche collective des liens existants entre les différentes actions proposées, ont permis d'identifier sept champs d'action à investir prioritairement pour transiter vers une société plus organique, et au final, plus humaine – faire œuvre commune, éduquer, manager, décloisonner, faire vivre des lieux, expérimenter et gouverner.

[3] *Cette mise à plat et ce partage se sont concrétisés visuellement par un poulpe géant, choisi comme symbole d'une société plus organique.*

I – « COMPRENDRE »

1.1 Les 4 transitions – 2030

Par Yannick Blanc, Président de la SFdP

La société française de prospective a placé ses travaux sous le signe de la Grande Transition. L'inventeur de cette expression, Pitirim Sorokine, la situait dans une théorie des cycles historiques qui, de Spengler à Kondratieff, eut son heure de gloire. Plus près de nous, Pierre Veltz a donné ce titre à son livre sur la mutation des systèmes économiques territoriaux en France. Ce que nous mettons en commun dans cette expression, c'est à coup sûr l'idée que nous vivons un moment de mutations intenses et irréversibles. Nous n'aurions pas trop d'une journée d'étude pour confronter et clarifier nos approches. Mais puisque nous parlons aujourd'hui de la société organique, je voudrais pour ma part focaliser notre attention sur les quatre transitions qui affectent aujourd'hui l'organisation de la société.

La transition écologique a commencé. Elle a cessé d'être la cause d'une minorité prophétique et agissante, elle est devenue l'affaire des entreprises, des États et même du Pape. Rien n'est encore joué quand on compare l'ampleur des changements d'attitude qu'elle suppose, la complexité des décisions politiques qu'elle nécessite avec l'affaiblissement du politique et les incertitudes de l'action collective. Mais avant même de débattre des actions à entreprendre et des règles à instituer, il faut mesurer ce que la conscience écologique a déjà modifié de notre vision du monde. De l'Empire romain à la conquête de l'espace en passant par l'expansion coloniale et le mythe américain de la frontière, la civilisation occidentale a vécu dans un monde en expansion continue et indéfinie. Nous sommes la première génération à devoir imaginer le futur dans un monde fini et déjà menacé d'épuisement. La mauvaise conscience avec laquelle nous portons notre dette envers les générations futures nous interdit toute arrogance. Avoir une vision du monde ne consiste plus à faire prévaloir une doctrine mais à proposer des solutions. L'écologie est devenue la nouvelle figure de l'universel.

Entre une vision inquiète et une action incertaine, c'est d'une éthique pour la planète dont nous avons besoin. Pourquoi une éthique ? Parce qu'il n'y a ni gouvernement, ni constitution, ni religion qui vaille pour la planète. L'éthique est une exigence qui s'impose à chacun de nous, quelles que soient son identité, sa fonction, son appartenance. L'éthique est ce qui relie l'être humain, comme sujet libre et créateur, à la planète qu'il partage avec la totalité de ses semblables. La transition écologique est l'enjeu qui fera contrepoids aux puissantes tendances de la fragmentation qui voient s'additionner la crispation identitaire, l'égoïsme économique et le fanatisme religieux. A partir de cette transition, il ne peut plus être question de faire société sans commencer par tenir compte de ce qui rend possible la vie tout court. L'écologie a cessé d'être une cause ou une identité partisane, elle est désormais au cœur de toute volonté de faire ensemble.

Le changement de valeurs est éthique mais il est aussi économique. Il ne s'agit pas de prêcher la vertu aux entrepreneurs et aux consommateurs, mais de reconsidérer ce qu'est la création de valeur dans ce monde fragile.

Lorsque c'est la totalité des ressources qui devient rare, on ne peut plus distinguer entre la chaîne de valeur d'un processus de production ou de service et ses externalités, c'est-à-dire les impacts sur l'environnement ou les coûts pour la société qu'il implique. Le bénéfice net d'une activité économique doit être mesuré à coûts complets. Or cette exigence nouvelle s'exprime au moment-même où **la transition numérique** provoque l'éclatement de la chaîne de valeur en amont, en aval et autour de la bonne vieille unité de production de l'ère industrielle. Si la création de valeur reste bien la finalité de toute entreprise, individuelle ou collective, elle ne peut plus être envisagée indépendamment de ce que, par une coïncidence sémantique qui n'est pas due au hasard, on appelle l'écosystème des entreprises, c'est-à-dire l'ensemble de leurs parties prenantes et de leurs partenaires. L'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative et l'économie du partage ne sont que les signes avant-coureurs du grand remaniement des chaînes de valeur qui est au cœur de **la transition économique**.

Pour réussir ces trois transitions, nous avons besoin de la quatrième, **la transition institutionnelle et démocratique**. Dans le champ de ruines qu'est le paysage politique français, les alternatives au scénario de l'inacceptable sont à rechercher dans la société civile, parmi les citoyens qui s'indignent, parmi ceux qui s'engagent et ceux qui prennent des initiatives pour agir sans attendre. Car ce n'est pas au sein de l'appareil d'État qu'il faut chercher le moteur de la mutation, mais dans le rapport de l'État à la société civile. L'État français, monarchique, impérial ou jacobin, s'est construit comme le tuteur de la société, détenteur non seulement du fameux monopole de la violence légitime, avec ses préfets, ses magistrats et ses généraux, mais surtout de l'information, du savoir, de l'expertise et des techniques nécessaires à l'action, avec ses ingénieurs, ses savants, ses professeurs et ses médecins. Ce qui a fait la force du modèle français, c'est l'emboîtement de cette « matrice tutélaire » dans un ordre symbolique unifié, faisant de l'État le « médiateur de l'universel ». L'effritement puis l'effondrement de cette architecture nous exposent aux quatre tyrannies des revendications identitaires qui fragmentent la société, de la communication instantanée qui obscurcit toute stratégie de long terme, de la rente financière qui étouffe les budgets publics et de la conjuration des risques qui conduit à l'inflation normative.

Adopter une attitude prospective, c'est détecter dans les pratiques actuelles de l'administration celles qui sont porteuses des nouvelles « capacités » de l'État. Ainsi, après avoir observé la « diffraction du droit » provoquée par la multiplication des autorités administratives indépendantes, on peut faire du besoin d'instances de régulation indépendantes le principe d'une nouvelle architecture de l'État de droit. C'est la justice, et non plus la souveraineté, qui est la raison d'être d'un Etat régulateur. De la même manière, le Commissariat général à l'investissement est le prototype d'un État investisseur, rendu nécessaire par l'incapacité de la sphère financière à investir dans l'économie réelle mais aussi parce qu'on attend de l'État qu'il se comporte en investisseur, qu'il fixe des objectifs et s'intéresse aux résultats plutôt que d'administrer par les normes et les procédures.

Pour autant, l'État n'est pas le grand stratège de la transition démocratique. Son rôle est de permettre aux acteurs de l'économie et de la société d'élaborer et de mettre en œuvre leurs stratégies, notamment lorsqu'ils s'associent en « communautés d'action », dont l'exemple est donné par les pôles de compétitivité ou les pôles territoriaux de coopération économique mais aussi par la multiplicité des partenariats entre acteurs publics, associations et entreprises.

L'État peut jouer à leur égard le rôle d'intégrateur en assurant le cadre impartial, stable et lisible qui permet le déploiement des stratégies.
L'invocation répétée des valeurs de la République restera sans effet si elle ne s'inscrit pas dans une grammaire renouvelée de l'action collective. Façon de dire que la prospective doit aussi contribuer au renouvellement de la pensée politique.

1.2 Prospective et société organique – 2050

Par Fabienne Goux-Baudiment, prospectiviste et membre de la SFdP

Pour aborder le thème de la « Société organique », il est important de remettre en perspective ceux des deux précédents Printemps de la prospective de la Société française de Prospective, qui portaient respectivement sur l'empathie : face à l'hyper-individualisation, la redécouverte de l'autre, et de la simplexité : face à des structures figées, une évolution plus expérimentale.

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 **simplexité** 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, indispensable pour interpréter et décider[4].
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.

D'une « Société organique » à une société virale… ou neuronale ?

La notion de « Société organique » n'est pas nouvelle. Elle apparaît à la fin du XVIIIème siècle, sous l'influence conjuguée du Romantisme naissant et des déceptions engendrées par la Révolution Française[5]. 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 XIXème 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 que « ce qui fait société » (cf. les travaux d'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].

---

[4] *Alain Berthoz ; « La Simplexité, Une Propriété Fondamentale Du Vivant », Sciences Humaines, numéro spécial n°14, novembre 2011 ;*
[5] *International Encyclopedia of the Social Sciences, 1968, article «society»* ;
[6] *Coser, Lewis A., «Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context»,, Waveland Pr Inc, 2003, page 307.*

Emile Durkheim[7] 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 différentiation 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.

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 XIXème avec la IIIème République. Le concept de « Société organique » nous servirait alors à mettre l'accent sur un autre ciment de la société que l'individualisme du XXème 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-opétiton), 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 fonctionnalités, sans doute plus affinitaires, communautaires, dessinant une nouvelle configuration organique dans laquelle les individus appartiennent simultanément à différents organes (*slashers* par exemple) et accroissent singulièrement leur capacité d'échange (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 ?

[7] *Emile Durkheim, « De la division du travail social », 8ème édition, Presses Universitaires de France, 2013.*

1.3 2100 – L'odyssée de l'espèce

Par Thierry Gaudin – Administrateur de la SFdP

Le changement de civilisation qui s'annonce, comparable en ampleur à la révolution industrielle, mais structuré à la fois par les communications et les limites de l'écosystème planétaire, ne ressemble à aucune des transformations que l'humanité a connues dans le passé.

Les travaux qui ont débouché sur la publication en 1990 de « 2100, Récit du prochain siècle » ont mobilisé plusieurs centaines de spécialistes sur plus de vingt ans. Constamment enrichis, ils s'appuient sur l'expérience de la politique d'innovation jointe à la pratique technologique qui a permis, dès la fin des années 70, de formuler l'hypothèse d'un changement de civilisation d'ampleur comparable à la révolution industrielle, voire même à la transition européenne médiévale.

Un des piliers de cette prospective est l'**éthologie**, c'est-à-dire la biologie des comportements. Cette discipline fait la continuité entre les humains et les animaux et s'intéresse aux gestes élémentaires quotidiens en les situant par rapport aux enjeux de survie. Elle renvoie à la logique darwinienne des « organes comportementaux » (Charles Darwin, 1809-1882) ainsi qu'à Konrad Lorentz (1903-1989). Celui-ci observe, par exemple, qu'à l'intérieur d'une même espèce, l'agression est rare car, sinon, celle-ci disparaîtrait par autodestruction. L'agression sert surtout à protéger le territoire, base de survie.

À cette époque, le fait que chacun d'entre nous soit constitué de milliards de cellules en coopération entre elles, échangent constamment des messages, les maintenant ainsi en vie, n'était pas connu. De plus, on sait depuis les années 80 que les cellules devenues inutiles à l'organisme se suicident par « **apoptose** » quand elles ne reçoivent plus de messages inhibiteurs de l'autodestruction. Au début de la gestation de l'embryon, le cerveau subit une vague d'apoptose (ou mort cellulaire programmée)[8] qui le remodèle. Ensuite, les neurones forment entre eux des liaisons synaptiques selon un schéma partiellement aléatoire, et une deuxième vague d'apoptose élimine ceux qui n'ont pas établi de liaisons utiles. La reconnaissance est donc un processus fondamental du vivant. La vie est faite de coopération bien plus que de compétition, contrairement à ce qu'ont pu croire certains disciples de Darwin, Spencer en particulier, inspirant les économistes « libéraux ».

Au-delà, les différentes cellules d'un être pluricellulaire se régulent mutuellement en un processus d'**individuation**, mot central dans la philosophie de Gilbert Simondon[9]. Ce processus est avant tout un système d'échanges de messages, dont la matière n'est que le support. Et lorsque les messages ne passent plus, l'individu meurt. Le processus d'individuation se construit à la fois par reconnaissance coopérative et par des suicides ou éliminations qui donnent forme à la vie. Dans ce processus d'individuation, le rôle clef n'est pas celui de l'inventeur, ni celui de l'entrepreneur, mais celui qui fait circuler l'information même si on ne lui a rien demandé. Celui-ci vit dans l'économie du don qui ressemble, au niveau social, au processus d'individuation décrit par Ameisen au niveau cellulaire.
Ainsi, ce qui se déroule pendant le premier âge n'est pas l'expression d'une connaissance innée, mais un programme d'apprentissage de la reconnaissance, qui ne peut pas être réactivé si cet

---

[8] *Jean-Claude Ameisen, « La Sculpture du vivant. Le suicide cellulaire ou la mort créatrice, Edition du Seuil, 2003 ;*

9 *Gilbert Simondon, « L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information, Paris, Jérôme Million, 2005 rééd. révisée,*2013.

apprentissage n'a pas eu lieu. Ce fait semble dû à ce que des vagues successives d'apoptose (ou suicide cellulaire), génétiquement programmées, éliminent les connexions qui n'ont pas été réactivées.

Les neurophysiologistes ne manquent pas de nous rappeler à quel point la reconnaissance est approximative.
Koch et Kandel prennent ainsi l'exemple ci-contre.

Dans ce dessin, chacun reconnaît des triangles, alors qu'il n'y en a pas. La vision, au lieu de se contenter de la partie visible, complète l'objet. Ainsi peut-on dire comme la philosophie indienne : « Maya : tout est illusion ».

Nous percevons ce que nous avons déjà en tête, nous ne percevons pas le monde extérieur, nous le devinons. Construit pour donner l'alerte, notre système nerveux extrapole. La vérification ne vient qu'après.

2045 : la « singularité »

L'université de la singularité recrute chaque année plusieurs dizaines d'étudiants-entrepreneurs qui, pendant dix semaines en été, étudient la civilisation censée advenir à partir de la « singularité » vers 2045, moment imaginé par extrapolation où l'on saura produire un « supercalculateur plus intelligent qu'un humain ». Cette initiative de Raymond Kurzweil, héraut du transhumanisme, a pour principaux sponsors Google et la Nasa.

La démarche des transhumanistes consiste à prêter à la technique des vertus mythiques. Pour eux, la fusion homme-machine est inéluctable. La construction de mythes salvateurs n'est pas nouvelle dans l'histoire humaine, mais elle semble décalée par rapport à la nature du changement de civilisation en cours. Le transhumanisme est un rêve d'ordre et de réforme de l'humain. Il prend racine dans des vieux mythes. Pierre-José Billotte, dans son livre « *Nous deviendrons immortels »*[10], a établi la continuité entre ces rêves germaniques de toute puissance et la mythologie hollywoodienne telle qu'on la voit dans *La guerre des étoiles* et de nombreuses autres productions. Il montre à quel point les récits de fiction ont inspiré la politique aux Etats-Unis. Ainsi, Robert Heinlein était conseiller personnel de Reagan.

David Ricardo (1772 -1823) était un agent de change qui par sa théorie des avantages

[10] *Pierre-José Billotte, « Nous deviendrons immortels, Super-héros, Scientologues, Transhumanistes, Essai, Septembre 2008.*

comparatifs justifie la spécialisation internationale. David Ricardo dit qu'un pays a intérêt à se spécialiser dans les fabrications où il est le plus productif. Mais il oublie de raconter la suite : une fois qu'un pays s'est ainsi « spécialisé », il perd le savoir-faire des productions où il est moins performant, il devient dépendant, pour ces produits, de fournisseurs extérieurs qui, bien souvent, se coalisent pour imposer leurs conditions. Alors l'avantage comparatif de la spécialisation s'évanouit dans le rapport de force. Adam Smith (1723-1790), chantre de la production en série ajoute à cette pensée libérale l'organisation mécanique du travail, dans laquelle l'homme n'est plus qu'un « facteur de production ». Nous en vivons l'aboutissement que Pierre Noël Giraud exprime dans le titre de son livre « *L'homme inutile »*[11].

Derrière le déséquilibre de l'information se trouve une « essence » de la technique moderne, laquelle a pris la suite de ce que Martin Heidegger, en 1953 (après-guerre) évoquait dans une conférence adressée à des élèves ingénieurs avec le mot « das Gestell » (traduit par Beaufret comme a-raisonnement, réquisition au nom de la raison). Heidegger rappelle en effet lors de cette intervention que :

1. L'essence de la technique n'est rien de technique
2. L'essence de la technique est l'être lui-même
3. L'essence de la technique moderne est la réquisition au nom de la raison (ge-stell).

Par l'intermédiation des marchands, en une génération, l'homme est expulsé de sa relation avec la nature. Par l'organisation du travail, il est expulsé de sa fonction créative. Ainsi que l'exprime Naomi Klein dans *Stratégie du choc,* la tentative de prise de contrôle de la planète par un ultra-libéralisme met à contribution crises et désastres pour substituer la seule loi du marché aux valeurs politiques et culturelles des civilisations.

Après la guerre, nous sommes entrés dans le monde actuel de la propagande et du marketing moderne. Edward Bernays, neveu de Freud, en est l'inspirateur avec son livre « *Propaganda »* écrit en 1928. Emigré aux Etats-Unis, il crée des campagnes de publicité pour les fabricants de cigarettes qui mettent en particulier sur le devant de la scène les « suffragettes ».

L'information n'est pas parfaite, elle est dominée par l'influence des marchands. Le mental du public est saturé d'injonctions lui suggérant d'acheter ce dont il n'a pas besoin. Une étude allemande[12] résumée dans un article de « Die Welt » en mai 2006 montre ainsi l'impact de la télévision sur de jeunes enfants.

La première série est faite par des enfants d'âge préscolaire qui regardent la télévision moins d'une

---

[11] *Pierre Noël Giraud, « l'homme inutile, du bon usage de l'économie, Odile Jacob»,2015 ;*

[12] *Etude statistique longue effectuée par Peter Winterstein et Robert Jungwirth dans le land de Bade Wûrtemberg (canton de Göppingen) sur un échantillon de 1 900 enfants. Article de Christian Steel dans Die Welt (Berlin) repris par Courrier International, n° 811, 18 au 23 mai 2006, p. 48.*

heure par jour :

La seconde série est dessinée par des enfants d'âge et de catégorie sociale comparables, qui regardent la télévision plus de trois heures par jour :

D'où vient cette différence spectaculaire ? Sans doute de ce que, pour attirer l'attention du spectateur, les médias font des séquences de plus en plus courtes, où chaque plan ne dure que quelques secondes. Le cerveau de l'enfant, ainsi entraîné, continue de « zapper » en l'absence de télévision. Si ces résultats se confirment au travers d'autres études, cela peut vouloir indiquer que la dérive commerciale est devenue une machine à détruire des capacités cognitives de la population.

Rien n'est résolu !

Nous assistons à une effondrologie environnementale et informationnelle, et selon des auteurs tels que Hong Bin Song, à la guerre des monnaies. L'antithèse est apportée par l'approche probabiliste de Bernard Lietaer, qui prône la diversité monétaire. Spécialiste des questions monétaires internationales, il est un des défenseurs les plus connus des monnaies complémentaires et en particulier régionales. Il est persuadé qu'elles prendront une place de plus en plus importante par rapport aux monnaies officielles.

Ces monnaies locales complémentaires ne sont pas récentes, comme le rappelle Philippe Derudder dans son livre *Les monnaies locales complémentaires.* Ainsi, en 1933, la ville de Wörgl, en Autriche, compte 1 300 chômeurs pour 4 000 habitants. Grâce à la monnaie locale, la ville réussit à solder tous ses arriérés et put faire exécuter des travaux. « On étendit le système de canalisation, on planta des arbres, on reboisa la forêt. » Il y eut du travail pour tous. Sur le nouveau pont en ciment, on inscrivit « construit avec de l'argent libre ».

Jusqu'à présent, le lobby financier a réussi à éviter qu'on lui impose des contraintes qui le ramèneraient à son rôle normal, qui est de financer les investissements structurants et l'économie réelle. Mais il est vraisemblable que le débat n'est pas clos. En particulier, on peut se demander si les techniques modernes de communication alliées à l'informatique ne portent pas en germe une explosion du système monétaire. Le développement des monnaies complémentaires est d'ailleurs recommandé par le Club de Rome européen, dont le nouveau rapport vient d'être traduit en français sous le titre *Halte à la toute-puissance des banques*. On en comptait quelques dizaines en 1985, il y en a maintenant plusieurs milliers. Certains gouvernements en Amérique du Sud les encouragent, Brésil et Uruguay notamment.

La ou les monnaie(s) représente(nt) un enjeu prospectif majeur. Les expériences de Chiemgauer en Bavière (3 000 utilisateurs, 650 magasins, de WIR Switzerland dont l'expérience dure depuis 70 ans, ou de Sol Violette à Toulouse, sont là pour l'illustrer.

L'avenir ?

Ainsi que le démontre l'éthologue Frans de Waal, l'instinct de compassion n'est pas l'apanage exclusif de l'homme. L'empathie et la coopération représentent des avantages sélectifs décisifs pour la perpétuation des espèces. Dans « l'*Age de l'empathie »,* il montre qu'en mettant la coopération au cœur de l'évolution des espèces, il est possible d'ouvrir des perspectives passionnantes sur la nécessaire solidarité dans nos sociétés. Malheureusement, comme l'écrit Jocelyne Porcher, nous en sommes encore au stade où « la production de chiffres finit par nous tenir lieu de pensée ».

II - « ANTICIPER & CHEMINER »

2.1 – Retour des ateliers

● Atelier « Lien organique »

Témoin inspirant : Fleurke Combier, de l'Association progrès du management (Apm)

Fleurke Combier[13] présente l'Association progrès du management (Apm), créée en 1987 par Pierre Bellon, association internationale de 7 000 adhérents-dirigeants francophones qui s'engagent à se perfectionner dans le but de faire progresser durablement leur entreprise. Cette association a été fondée sur une idée simple, celle du progrès de l'entreprise. « L'Apm est devenue un mouvement, un véritable « état d'esprit » entrepreneurial ». On compte 353 clubs, accueillant chacun 20 participants.

Cette association propose à ses adhérents le partage d'expériences au sein de clubs réunissant chacun une vingtaine de chefs d'entreprise chaque mois autour d'une thématique qu'ils auront préalablement sélectionnée en fonction de leurs préoccupations. Cette pédagogie est basée sur la confrontation entre l'expertise de l'intervenant extérieur et l'expérience des adhérents présents. Ne suivant aucun modèle préétabli, elle se structure de manière inédite entre club de réflexion et atelier de formation avec un objectif constant : faire progresser les dirigeants pour faire avancer leur entreprise. Les adhérents s'ouvrent à d'autres horizons, englobant l'entreprise dans l'approche plus générale de la compréhension des enjeux du monde contemporain. On ne parle pas seulement d'économie ou de management, mais on repense la culture, la société, les différences, le monde, les relations humaines. Une vision sensible et humaniste émerge, qui aide à mieux comprendre les enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui. Un club est à l'image d'un écosystème au sein duquel chaque acteur doit être conscient de son rôle et de ses responsabilités. Le club appartient à tous ses acteurs : adhérents, animateurs et experts.
Chaque adhérent s'engage à être présent et actif. Il est également porteur des valeurs du réseau : ouverture d'esprit, ambition pour le progrès de son entreprise, comportement humble, confiance partagée, respect des personnes, exemplarité.

Cette association favorise, par la rencontre de l'autre, une progression de chaque participant. La présentation de ses problématiques comme de ses rêves est suscitée et la confrontation avec l'expérience des autres est recherchée. Chacun a bien conscience qu'il n'y a pas une vérité, un seul chemin et qu'il est indispensable d'en emprunter plusieurs.

Anticipation collaborative

Dans la « Société organique », les hiérarchies sociales (classes, élites, organigrammes) assurent le bon fonctionnement des organes comme de l'ensemble de l'organisme, tandis que la

---

[13] *Fleurke Combier, directrice du Pôle « Offre expertise et R&D » chez Apm. Elle partage les valeurs de l'Apm depuis 8 ans. Elle est en charge du recrutement des experts et des projets innovants, de la conception du contenu des Conventions Internationales, des ExtraClubs, des Voyages Apprenants et autres formats encore à créer. Dans cette perspective, elle est amenée à offrir aux dirigeants de ce réseau francophone international une réflexion permanente sur des thèmes prospectifs leur permettant d'avoir toujours un temps d'avance. Convaincue que l'innovation n'existe que par la mise en œuvre concrète des idées, elle a à cœur de mettre en lumière la richesse du réseau Apm.*

complémentarité et l'interdépendance des individus sont le ciment de la cohésion sociale[14]. Ces liens, qui répondent aujourd'hui à un besoin de reliance, sont de plus en plus nombreux et variés grâce à l'internet. Cette mise en réseau de la société entraîne des phénomènes de stigmergie - quand une action en stimule une autre - et d'intelligence en essaim : deux phénomènes observables dans la nature (termitière, fourmilières), mais qui montrent rapidement leurs limites. L'humain au sein de la « Société organique » est-il capable de dépasser ces limites pour créer une nouvelle intelligence collective, fondée sur la symbiose ? Car dans une telle « Société organique », aujourd'hui multiculturelle, quelle coexistence est-elle possible ?

Champs cognitif associé à l'espace sens : lien, société unie, reliance, stigmergie, intelligence en essaim, symbiose, coexistence

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Se voulant un véritable saut dans le futur, les participants à cet atelier ont laissé libre cours à leur imagination afin de décrire collectivement - dans un premier temps- ce qui, à leurs yeux, fonctionne dans la « Société organique » et ce qui fait sens. Puis, dans un deuxième temps, ils ont réfléchi au cheminement et aux moyens qu'il faut identifier pour avancer.

Trois notions ont été retenues dans cet atelier : bienveillance, ancrage et réseaux.

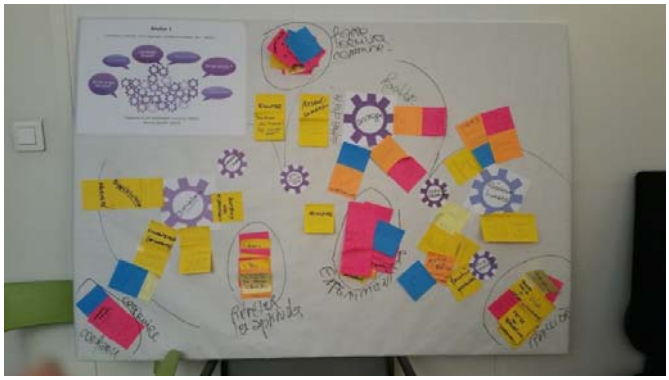
La première notion, que les participants ont jugé la plus importante, est la **bienveillance** : cette attitude d'esprit reposant sur la compréhension et l'indulgence envers autrui ; cette disposition affective d'une volonté qui vise la recherche du bien-être de l'autre. Il s'agit de porter sur autrui un regard empathique et sympathique, sans jugement, en souhaitant qu'il se sente bien et surtout en y veillant.
Cette aptitude est fondamentale pour que la « Société organique » se développe et que chacun s'y retrouve. Les individus sont portés par une communication qui repose sur l'échange, l'écoute, le consentement. Ils ressentent de la sympathie entre eux, sentiment qui permet de se mettre à la place de l'autre pour l'aider comme il le souhaite.
La seconde notion suggérée est l'**ancrage**, perçue ici comme enracinement. Cet ancrage est territorial. Il ne se définit pas seulement comme un espace géographique qualifié par une appartenance juridique (territoire national) ou une spécificité naturelle (territoire montagneux). Il est également virtuel, favorisant la constitution de territoires de connaissance où la créativité et la fluidité des échanges traduisent le fait que nous sommes dans une société de l'interaction. L'ancrage répond à un besoin de réappropriation spatial, politique, temporel, qui fait plus de place à l'humain et au lien social. Celui-ci est rendu possible par un pionnier qui ouvre la voie, qui - par la passion qu'il porte au développement de la société - suscite l'engouement et l'engagement de l'ensemble des individus. L'engagement permet l'épanouissement et le ressourcement de tous.

[14] *Emile Durkheim, cf. op cit.*

La dernière notion proposée est celle de **réseaux humains**. Dans la « Société organique », la relation humaine est un facteur déterminant. L'homme agit à travers des réseaux qui exercent une influence directe ou indirecte sur la vie de chacun des membres de la société. Plus profondément, l'homme se définit comme un être social et ne peut se passer d'autrui. Si ces réseaux fonctionnent sur le discernement et l'échange, leur organisation est réglementée. Les règles sur lesquelles ils reposent ne sont pas figées mais évolutives. Elles se construisent par rapport au projet retenu par ses membres d'une part mais également par l'histoire que chacun a contribué à établir.

Qu'est-ce qui fait sens ?

La « Société organique » fonctionne parce qu'elle repose sur l'**inclusion** de ses membres ; chacun participe pleinement à son développement. C'est une société unie dans laquelle chacun de ses membres se trouvent en symbiose.



C'est une société qui **redonne toute sa place à l'humain**. L'épanouissement de l'être humain est un objectif prioritaire de la société de demain : accomplissement personnel, relation harmonieuse entre chaque être humain et son milieu. A ceci s'ajoute un besoin de solidarité et de responsabilité vis-à-vis de la société.

C'est une société où les individus sont en **connexion neuronale**, dans laquelle l'ensemble des capacités de ses membres sont au service d'un même objectif, contribuant à la production d'une intelligence collective. L'économie fonctionne grâce aux contributions de ses utilisateurs. Elle se développe harmonieusement car toute action fait sens. Elle est cohérente et coopérative. Dans cette société, toutes les formes de communication entre les acteurs sont mobilisées pour développer une conscience collective afin de faciliter les ajustements. Les personnes et le collectif au sein de la « Société organique » sont placés en situation de générer les processus de la simplexité avec deux prérequis, apprendre à regarder ensemble (construire des représentations cohérentes) et apprendre à se souvenir au-delà des principes de l'organisation apprenante. Des processus d'ajustement collectifs et naturels permettent aux personnes de développer une conscience du collectif par la confrontation bienveillante en favorisant l'émergence d'acteurs intelligents (sensibles), autonomes et solidaires.

Comment trouver son chemin ?

Cinq agrégats ont été retenus par les participants : construire la confiance, expérimenter, révéler les aptitudes et les reconnaître, rallier et faire œuvre commune.

On parle ordinairement de **confiance** pour désigner le sentiment de sécurité que l'on éprouve vis-à-vis de quelqu'un, permettant de se fier à cette personne : on ne sait pas forcément ce qu'elle fera, mais on présuppose qu'elle le fera bien, parce que l'on croit en ses valeurs (morales, professionnelles …). Dans le cas qui nous préoccupe, la confiance spontanée apparaît être l'un des piliers de soutènement d'une « Société organique » : pour fonctionner ensemble, de manière collective, il faut d'abord accepter de faire confiance aux autres et avoir envie de travailler de manière constructive sur des enjeux, grâce à la transparence des objectifs retenus, l'acceptation

qu'ils soient discutés et reformulés. La construction de cette confiance arrive donc première dans le cheminement vers la bienveillance qu'incarne une société » réellement organique.

Le second agrégat est de l'ordre de **l'expérimentation.** Pour cela, la méthodologie du « living lab » a été suggérée. En effet, il est très important que l'ensemble des parties prenantes - citoyens, habitants, utilisateurs, producteurs, financeurs - soient des acteurs-clés dans le processus de recherche et d'innovation vers une « Société organique ». Il s'agit de favoriser l'innovation ouverte, partager les réseaux et impliquer les utilisateurs dès le début de la conception d'une innovation. Au sein du « living lab », chacun devient expérimentateur, co-constructeur. Cette démarche rend possible les retours utilisateurs sur des travaux, expériences, idées, concepts en cours d'élaboration, permettant ainsi non seulement de créer de nouvelles formes de partage des savoirs mais surtout de créer de nouvelles connaissances grâce à cette intelligence collective à l'œuvre. Il est ainsi possible de refondre les règles, d'inventer de nouveaux modèles et ainsi de procéder à une reconstruction du monde.

Le troisième agrégat consiste à **révéler les aptitudes et les faire reconnaître**. A côté des compétences - ensemble de connaissances, compétences opérationnelles, expériences et comportements acquis - s'exerçant dans un contexte précis et mises en œuvre en situation professionnelle, il s'agit d'identifier et de valoriser les aptitudes. Ces prédispositions naturelles (ou talents) permettent d'accomplir facilement tel ou tel type d'activité. Si elles existent à l'état potentiel, il est important de les révéler, tant par rapport aux autres que par rapport à soi-même. Car elles permettent de gérer nos propres énergies et celles qui proviennent de notre environnement (Jean-Jacques Ballan, fondateur de Ceneco). Leur promotion peut s'avérer plus importante encore que celle des compétences, et en tout cas, essentielle à une œuvre de reconstruction du mode de fonctionnement actuel de nos sociétés.

Le quatrième agrégat est **« rallier »**. Il s'agit certes de rassembler l'ensemble des parties prenantes afin de sortir du cloisonnement (désilotage) en favorisant leur rencontre dans un premier temps, puis en leur permettant de partager leurs connaissances et de réaliser des projets ensemble. Mais plus largement, il s'agit de rallier non seulement à travers des réseaux sociaux, mais tout simplement des personnes autour de soi par un enthousiasme communicatif (la « ola »), la fête autour de réalisations, conduisant ainsi à une viralité par l'exemple (phénomène « Yes we can ! »).

Enfin le dernier agrégat - celui qui regroupe confiance, expérimentation, révélation et reconnaissance des aptitudes et ralliement – concerne le fait de **faire œuvre commune**. Il s'agit de proposer une nouvelle voie, un renouvellement des pratiques d'implication collective, un enrichissement des valeurs produites par l'action culturelle, un nouveau territoire d'implication de différentes composantes de la société.

En résumé, la démarche de cheminement vers une société plus organique décrite par cet atelier consiste tout d'abord à développer l'ensemble des éléments qui permettent de construire la confiance entre des personnes (éducation, transparence, communication…), puis à poursuivre cette construction à travers une expérimentation grandeur nature conçue comme une œuvre de changement, de refonte de l'existant actuel. Celle-ci devrait aussi bénéficier des aptitudes fondamentales des individus, ces talents souvent négligés au profit de compétences marchandisables, qu'un système éducatif radicalement révisé pourrait déceler, développer et promouvoir. L'enthousiasme, la communication et l'exemplarité seraient alors mis au service d'un effort visant à rallier tous les individus de bonne volonté pour faire réellement œuvre commune de mise en œuvre de cette « Société organique ».

● Atelier « Métamorphose »

Témoin inspirant : Marion Unal, directrice générale adjointe de la ville de Bondy

Bond'innov est un incubateur de projets innovants qui soutient l'innovation à fort impact économique et sociétal. Premier incubateur historique de Seine-Saint-Denis, créé dans un territoire en mutation fortement lié à l'immigration, et implanté au sein de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) France-Nord à Bondy, Bond'innov est le seul incubateur francilien d'innovation spécialisé dans l'entrepreneuriat avec les pays de l'hémisphère Sud. Il accompagne des projets innovants en Seine-Saint-Denis et/ou dans des pays du Sud (co-développement, import, export, collaborations scientifiques croisées...) avec des pays à fort potentiel de développement), et en particulier des projets dans les domaines de la santé/biotechnologies, l'environnement et l'économie sociale et solidaire.

Le point de départ du projet a été de répondre à l'interrogation suivante « Quelle stratégie économique pour atteindre l'objectif de : Un logement - Un emploi pour tous en 2030 ? ». Il s'agissait de redynamiser un territoire de transit, qui compte 49 nationalités d'Afrique et d'Asie, dont les populations sont difficilement intégrables du fait de la diversité des cultures, des langues et de leur histoire. Le pari fait à ce moment-là a été d'adopter une posture de renversement en misant sur le potentiel des populations concernées. Il s'agissait de définir une stratégie économique exogène / endogène afin de structurer le développement.

Est alors né un projet d'innovation, au départ par une stimulation des zones industrielles afin d'utiliser les taxes professionnelles pour la mise en place de services d'accompagnement. Pour cela, il a fallu se confronter à la « cleptomanie du territoire » (à cette échelle, la France n'existe plus) et à la non culture du privé, dans un contexte où tous les mécanismes mis en place pour les projets classiques sont rejetés car non compris.
La résilience est très difficile à mettre en place sur ce profil de territoire et demande du temps. Il s'agit de mettre en action des projets et de générer des leaders forts, d'identifier à travers le modèle de développement proposé la dimension organique du territoire et d'arriver à remplacer ce qui existe par autre chose (notion de vicariance). Dans le cas qui nous préoccupe, cela se traduit par le fait d'avoir impliqué dans le projet les populations concernées en les mettant au centre de la scène, dans toute leur diversité, et de leur restituer leur capacité d'inventer des solutions nouvelles. Il s'agit de créer une cohésion sociale urbaine « botton-up » à travers la problématique des migrants, dans une vision de potentiels, les migrants devenant des contributeurs, pour nous, pour eux, pour leur propre pays.

Il aura fallu huit ans pour mettre en place et fiabiliser cet incubateur Bond'innov qui fonctionne à présent sur une vision commune et partagée qui est de :

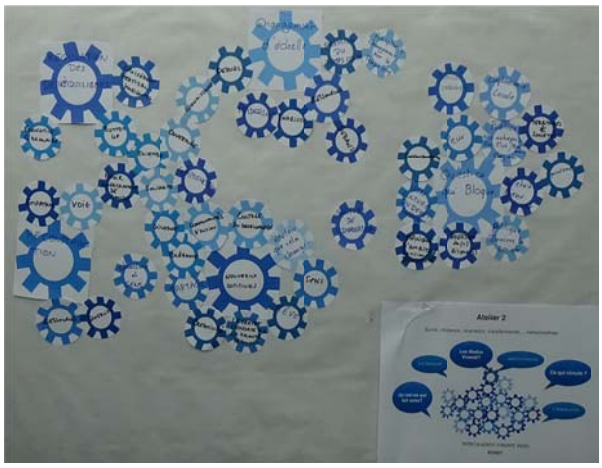
- dynamiser le tissu économique local et l'emploi en accueillant des entreprises innovantes en Seine-Saint-Denis et des projets innovants portés par des diasporas ;
- développer les échanges scientifiques et économiques Nord/Sud, et l'incubation au Sud ou avec le Sud ;
- encourager l'entrepreneuriat et créer des coopérations laboratoires/entreprises ;
- promouvoir l'entrepreneuriat à impact économique, social et environnemental positif ;
- participer au rééquilibrage de l'Est parisien et faire connaître les valeurs et les savoir-faire des membres fondateurs.

Bond'innov accompagne sur deux ans des startups, dans une stratégie d'innovation qui repose sur :

- de la mobilisation de concepts comme l'économie sociale et solidaire, l'environnement, les biotechnologies, l'entreprenariat… ;
- des rencontres qui peuvent aboutir à la création de pépinières ;
- des partenariats.

Anticipation collaborative

Si la société organique fonctionne sur le même schéma qu'un organisme vivant, il est légitime de se questionner sur l'état de santé de notre société. Les crises successives et l'exacerbation de l'individualisme et la primauté du marché peuvent être perçues comme autant de symptômes d'un organisme malade. Cependant, la Grande Transition agit comme un facteur accélérateur, qui impose la transformation de la société afin de répondre aux besoins du monde à venir. Aujourd'hui, de nombreuses solutions alternatives sont expérimentées comme autant de vicariances afin de répondre à la nécessité d'évolution de la société organique. Ces initiatives sont-elles annonciatrices d'une profonde transformation en cours ? Et si de cette métamorphose dépendait notre survie collective ?



Champ cognitif associé à l'espace sens : organisme malade, transformation, métamorphose, survie collective, vicariance, résilience

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Dans un premier temps, il s'agit de se rassembler autour des « nouveaux commun »[15]. Il faut entendre par le bien commun ce qui relève d'une appropriation, d'un usage et d'une exploitation collective renvoyant à une gouvernance communautaire. Les biens communs correspondent à des objets aussi divers que les rivières, le savoir ou le logiciel libre. Ils supposent ainsi qu'un ensemble d'acteurs s'accorde sur les conditions d'accès à la ressource, en organise la maintenance et la préserve.

Les biens communs se distinguent d'un bien public caractérisé par sa non-rivalité et d'un bien privé individuel. Ils cristallisent de nombreux enjeux juridiques, politiques, intellectuels et économiques dans la mesure où ils proposent une alternative au modèle marchand et génèrent de nouveaux espaces de diffusion de la connaissance.

---

15 *Il faut entendre par « nouveaux communs, l'acception qu'en fait Elinor Ostrom : communs, droits de propriété et institutionnalisme méthodologique (https://regulation.revues.org/10452); voir à ce propos l'article d'Olivier Weinstein, « Comment comprendre les communs » : Elinor Ostrom, « La propriété et la nouvelle économie institutionnelle », revue de la régulation, 2ème trimestre, automne 2013.*

En s'appuyant sur ce présupposé, l'atelier a mobilisé trois notions : la reconstruction, la régulation des équilibres et le changement d'échelle.

Le terme de « **reconstruction** » se réfère à l'action de reconstruire qui peut à la fois signifier « rétablir dans son état originel » et « imaginer quelque chose autrement ». Il est dans tous les cas communément lié au temps d'après le conflit ou la crise. Cette notion paraît alors prendre sa place dans le schéma urgence / post-urgence-réhabilitation / développement. Il y aurait comme une phase intermédiaire, sur un schéma linéaire, entre la problématique identifié et le développement qui aurait pour fonction de stabiliser la situation après une crise. La reconstruction s'apparente donc à un temps de remise en état. Cette définition reste cependant incomplète tant que l'on ne sait pas dire de quoi et par qui.

C'est pourquoi, l'atelier a identifié des sujets de transformation. En repartant de la démarche de Bond'innov, une vision systémique a été priorisée pour mettre en avant des potentiels à travers les ressources, les connaissances, la diversité. Les réflexions sur l'empathie ouverte lors du printemps de la prospective[16] nous ont montré une voie. L'empathie qualifie en effet l'existence de relations interpersonnelles sans médiation institutionnelle. Mais cette reconstruction ne peut aboutir que par la mobilisation de communautés d'action et de volonté de changement.

La seconde notion, « **la régulation des déséquilibres** », mobilise la dimension d'équilibre qui est apparue dans les réflexions par le nécessaire croisement du vertical et de l'horizontal. En mobilisant le terme de péréquation[17] appliqué aux problèmes de décentralisation, on retrouve toute la complexité de l'Etat à appliquer un croisement vertical - horizontal nécessaire pour l'égalité et l'équité.

Rétablir l'équilibre est une action que la société peut mener avec les collectivités en créant l'ouverture, le dialogue, le « faire ensemble » et en priorisant l'économie circulaire.

Quant à la dernière notion, « **le changement d'échelle** », elle est à la fois temporelle et physique. Tout s'accélère et nous avons besoin de prendre des mesures à la fois à court terme mais aussi des décisions durables qui puissent accompagner de véritables changements à long terme, et ceci malgré la pression du temps court.

Selon Jacques Theys[18], le changement nous impose d'être lucide sur le poids des urgences et nos marges de manœuvre, de sortir de l'angoisse et de construire un sens politique et des valeurs collectives et d'adopter non seulement une culture du long terme mais également une intelligence du temps en général, en approfondissant notre réflexion sur les temporalités de notre action.

---

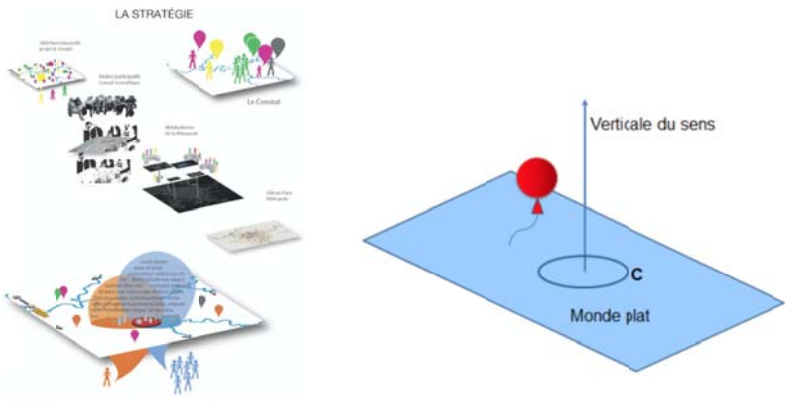
[16] *Quelle place de l'empathie dans un monde en transition ? Deuxième Printemps de la Prospective, 20 mars 2014, Société Française de Prospective* ;
[17] *http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Questions-Cles/Regardscroisessurlaperequationhorizontal* ;
[18] *Face aux urgences, quelle place pour le long terme ? Synthèse du séminaire de l'association Serge Antoine, 13 octobre 2015.*

Le changement d'échelle nous impose aussi de passer du global au local où les initiatives viennent des acteurs du territoire comme on le voit par exemple avec l'économie sociale et solidaire, les circuits courts…

Qu'est-ce qui fait sens ?

La quête de sens dans la société organique se résume à une seule proposition : « sortir du monde plat ». Toutes les décisions qui ont pour temporalité le long terme nécessitent une forme d'action collective qui doit être pensée globalement. La question du sens oriente ainsi l'avenir de la société. C'est en suivant la direction verticale d'un sens capable de transcender les intérêts particuliers qu'il devient possible de sortir du monde plat, en empruntant une dimension supplémentaire, comme cela est schématisé sur la figure 1.

A la recherche de sens : sortir du monde plat et changer de perspective



Une société qui dispose d'une vision d'avenir s'appuyant sur un ethos cohérent et partagé par l'ensemble de la population se situe en général dans une phase ascendante de construction collective. Au contraire, la perte du sens et l'absence de vision d'avenir traduisent un déclin de l'ethos qui, dans le passé, a toujours annoncé un effondrement inéluctable.

Comme l'affirme Alexandre Rojey, *« un changement de perspective est nécessaire pour sortir du monde plat. C'est en suivant la dimension verticale du sens qu'il devient possible de franchir les limites qu'il impose (le cercle C sur la figure 1). En refusant de rester dans le plan du monde plat, il devient possible d'inventer d'autres mondes et de s'ouvrir à d'autres modèles de société* ».

En résumé ce qui fait sens dans l'optique d'une transformation de société se résume à deux verbes d'action :

- stimuler la culture du développement en faisant confiance aux rêves car le projet l'emporte sur la volonté de pouvoir ;
- développer le charisme et le sens dans l'action partagée, dans une dimension de tolérance et de dialogue.

Comment trouver son chemin ?

L'ensemble des réflexions de cet atelier nous a permis de faire émerger des solutions de transformation pour une société organique, une société du « faire ensemble », une société qui reste agile pour trouver les liens et les leviers à la réalisation de projets qui partent de rêves. Des blocages identifiés par l'atelier devront être levés : exemple donné de la cleptomanie locale des territoires, de la société (« nos » élus, « nos » entreprises). Ces blocages provoquent la non culture

du développement, le manque d'ambition, la peur et les idéologies. Dans cette dimension on trouve la solitude des innovateurs qui pourtant, s'ils sont soutenus, peuvent permettre d'inverser les tendances grâce à la prise de risques.

● Atelier « Gouvernance »

Anticipation collaborative

La transformation en cours (Grande Transition) implique de repenser la manière dont la société se gouverne, produit, et dialogue. En effet, la société organique appelle un mode de pilotage où la diffraction du pouvoir et le projet commun sont au centre de la gouvernance. Parallèlement son système économique doit désormais tenir compte tant des technologies disruptives (imprimante 3D…) que des modes de comportements nouveaux (coopétition…) et des nouveaux instruments de valeur ajoutée (open-source…), le tout au service d'une économie qui pourrait être plus contributive que productive. Enfin, la montée en puissance de la volonté d'expression personnelle ouvre la voie à un courant sans précédent d'échanges à l'échelle de la planète. Au sein de la vaste agora numérique, controverses, dialogues, externalisations ouvertes, débats en tous genres peuvent désormais avoir lieu.

Champ cognitif associé à l'espace sens : controverse, agora, productif, contributif, maîtriser l'innovation, gouvernance

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Les mutations de la gouvernance, que ce soit dans le monde des institutions, celui des entreprises ou plus généralement sur les territoires, prennent appui sur la volonté des acteurs de coopérer tout en gardant leurs identités et leurs appartenances respectives. *A contrario*, comme le montre par exemple l'échec de la coopération franco-algérienne, les systèmes de décision centralisés inhibent la capacité à coopérer. Cette capacité ne peut se développer que si deux conditions sont réunies :

- la distinction et l'articulation entre *maîtrise d'ouvrage* (le commanditaire, l'investisseur, l'institution détentrice de la compétence), *maîtrise d'œuvre* (la connaissance, l'expertise, le savoir-faire) et *maîtrise d'usage* (le bénéficiaire, le client, l'usager, l'habitant). La valeur d'usage d'un projet ou d'un produit n'est pas nécessairement quantifiable mais se rapporte à la forme de vie qu'il rend possible. Elle peut toujours être considérée comme un bien commun ;
- les acteurs sont à égalité dans l'accès à l'information et la prise de décision. Seule l'égalité permet d'amorcer un cercle vertueux entre *reliance* : les acteurs sont interdépendants les uns des autres et font de cette interdépendance une ressource ; *confiance* : les acteurs ont fait connaissance et leurs comportements sont réciproquement lisibles ; et *gouvernance* : les acteurs ont un égal accès à la décision, ce qui ne veut pas dire que tous participent à toutes les décisions mais que chacun peut être entendu pour qu'une décision ne soit pas contraire à ses intérêts.

Qu'est-ce qui fait sens ?

L'expression des besoins et la compréhension des usages permettent d'énoncer ce qu'est la valeur d'usage des objets, des situations ou des biens communs et d'en organiser le partage. On s'éloigne ainsi de la mesure de la valeur considérée sous l'angle exclusif de la valeur d'échange.
La finalité de l'action collective à laquelle s'applique la gouvernance est de créer de la valeur partagée au sein d'un écosystème : au lieu que chaque étape de la production d'un bien ou d'un service soit l'objet d'une mesure séparée de la valeur en vue de son échange, on considère que seule la chaîne de valeur dans son intégralité peut faire l'objet d'une mesure pertinente. Cette chaîne inclut non seulement un ensemble de parties prenantes ayant directement ou indirectement

contribué à la production et à la fourniture du bien ou du service mais aussi les externalités positives et négatives générées à cette occasion. L'idée de valeur partagée n'est donc pas un objectif purement éthique mais une approche véritablement organique de la création de valeur : puisqu'on ne crée jamais de valeur sans parties prenantes ni externalités, la bottom line de la chaîne de valeur est nécessairement le résultat d'une répartition plus ou moins inégale du partage de la valeur créée (plus-value) et des externalités.

Qu'est-ce qui freine ?

Le cloisonnement institutionnel : une stratégie coopérative suppose une posture des acteurs en mode projet. Une fois l'objectif du projet validé, les parties prenantes doivent être libres de le conduire sans faire valider les décisions intermédiaires par leurs institutions respectives. Mais au-delà de cette liberté accordée, encore faudrait-il que les institutions puissent valoriser la réussite du projet dans la mesure de leur propre performance. A ce stade, la notion de performance reste trop compétitive et insuffisamment coopérative.

La conformité, le contrôle, le refus du risque : le pilotage d'une stratégie coopérative est antithétique du pilotage par les normes et suppose l'acceptation mutuelle d'une prise de risque. La dimension institutionnelle de l'investissement social reste à inventer.

L'insuffisance d'expertise et de savoir-faire : la volonté de coopérer et le principe de maîtrise d'usage ne suffisent pas. Il faut outiller les projets pour créer des communautés apprenantes.

Les coûts de transaction : outillage d'autant plus nécessaire que le mode coopératif peut vite devenir improductif si son coût en temps, énergie humaine, négociation, n'est pas anticipé et maîtrisé.
Il existe donc un besoin d'ingénierie coopérative qui n'est ni reconnu, ni mesuré, ni situé dans le paysage institutionnel.

Comment trouver son chemin ?

La co-construction d'un écosystème ne repose pas seulement sur l'observation des complémentarités ou sur la volonté de coopérer mais suppose un ensemble de conditions d'*intégration* des connaissances, des informations et des stratégies des parties prenantes des :

- fonctions : curateur-documentaliste, chroniqueur, *community manager* ;
- instances : comité des usagers, conseil citoyen, conférence de consensus ;
- des lieux : tiers-lieu, atelier de reconnaissance des compétences, atelier de design social, de cartographie des interactions.

La gouvernance correspond aux actes et procédures d'intégration des fonctions, des instances et des lieux. Selon l'échelle et la nature de l'écosystème, elle peut être le fruit de la délibération collective, déléguée à un ou plusieurs leaders ou animée par un tiers, sur le mode du *community organizing* modélisé par Saül Alinsky.

● Atelier « Favoriser l'innovation »

Témoin inspirant : Béatrice et Jacques Barras de la Scop Ardelaine

Jacques Barras rappelle que Ardelaine est née 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 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.
Les facteurs clefs de succès de la Scop Ardelaine résident dans la cohérence des équipes qui la composent, de la diversité des parcours et d'un engagement individuel.
Les acteurs ne se sont pas trouvés et rencontrés sur la base de leurs compétences mais sur une volonté commune de refuser une forme de fatalité ; un déterminisme qui aurait voulu que certaines ressources locales soient gaspillées ou restent inexploitées. Ce serait donc de la rencontre (avec les autres ou avec des situations jugées inacceptables) qu'est née l'équipe Ardelaine, qui a progressivement défini un objectif pour aboutir à un projet entrepreneurial. Ce n'est donc pas le projet en lui-même qui a motivé le développement de la Scop, mais la rencontre entre individus et situations. L'engagement est le fruit d'un choc initial, un refus d'un certain déterminisme qui provoque un élan collectif et créatif.
La gestion du temps a été un facteur déterminant de la réussite d' Ardelaine, en laissant du temps à l'apprentissage. Ce projet progresse par apprentissages successifs et c'est ce cheminement qui construit la vision collective. La gestion du temps doit allier le mouvement et la patience pour que l'expérimentation aboutisse et que la maturation des acteurs fasse son œuvre. Il s'agit d'être capable d'attendre le temps de la maturité du collectif d'acteurs pour ne rien forcer.
La reconversion permanente des acteurs de la Scop Ardelaine est présentée comme un facteur facilitant une forme d'agilité organisationnelle.
Les points clefs favorisant l'innovation au niveau de la structure de la Scop relèvent de la posture (engagement, confiance, conviction, agilité), de l'équipe (fidélité, pluridisciplinarité, biodiversité), d'un système d'apprentissage et d'une vision alternative des ressources (financières, matières premières, modèle économique). L'innovation semble avant tout résulter d'un changement de regard sur les ressources, le modèle économique et sur les individus.
En conclusion, l'innovation au sein de la Scop Ardelaine est le fruit d'une créativité librement consentie et basée sur l'engagement, d'un pilotage à vue ancré dans la responsabilité individuelle des acteurs, d'un mécanisme d'apprentissage permanent. C'est cet ensemble de facteurs qui génèrent la production intuitive d'une vision globale et d'un processus d'innovation.

Anticipation collaborative

Il est possible d'utiliser la « Société organique » comme grille de lecture de l'évolution de notre monde vers un monde nouveau. Celui-ci serait marqué par une multiplication des liaisons entre les individus et par des réseaux de plus en plus prégnants. Cette fluidité des échanges entre les différents organes faciliterait l'accès à l'information, à la connaissance et contribuerait à l'autonomie des cellules - individus - les constituants. Dans une société où l'émergence des talents tend à devenir un enjeu majeur, comment favoriser la libération des potentiels individuels tout en conservant une cohésion sociale ? Quel environnement pour l'innovation dans le monde de l'après-Transition ? Où sont les potentiels de fluidification de l'ensemble et comment les libérer ?

Champ cognitif associé à l'espace sens : fluidité, libération, encourager l'innovation, autonomie

Qu'est-ce qui fonctionne ?

La société idéale serait une société dans laquelle chacun trouve sa place, ses membres étant responsables et animés par le désir de faire ensemble.

S'appuyant sur des valeurs transversales, sur une culture technique et s'inspirant de l'éducation populaire, une société plus organique se caractériserait par :

- son fonctionnement inclusif,
- une densification des échanges,
- le partage du savoir détenu,
- une appréhension du temps compris comme facteur d'enrichissement individuel et collectif.

La dynamique de cette société découlerait :

- d'un refus fondateur, de ce qui n'est plus acceptable,
- de la fin des chasses gardées et des fonctionnements en silos au profit d'une plus grande « horizontalité », et d'un « lâcher-prise »,
- d'une démarche exploratoire qui soit à la fois permanente et responsable.

Qu'est-ce qui freine ?

Une multitude d'obstacles s'oppose à l'émergence de cette société qu'il est possible de regrouper en trois registres principaux : émotifs, cognitifs, sociétaux.

La transition vers la « Société organique » suppose de dépasser des obstacles d'ordre émotionnels, et en premier lieu la peur : peur de l'incertitude, peur de dire que l'on ne sait pas … Elle suppose également de dépasser la colère, l'avidité, l'esprit de facilité.
Les freins sont aussi d'ordre cognitif. La « Société organique » peut-être appréhendée de façon contre-intuitive car elle est perçue comme allant à l'encontre des habitudes et des certitudes. En comprendre les tenants et les aboutissants est alors indispensable. Mais cela requiert un partage des savoirs et un niveau de culture élevé de la part de tout un chacun, comme une refondation du langage.

Elle suppose également de dépasser des fonctionnements sociétaux marqués par la compétition, la recherche de pouvoir et la volonté de conserver sa place, la privatisation des savoirs, le court-termisme, les normes hyper protectrices, mais aussi l'individualisme, la déresponsabilisation, l'assistanat.

Comment trouver son chemin ?

Cheminer à 2050 vers la « Société organique » suppose, en ce qui concerne les questions de fluidité, de libération, d'innovation et d'autonomie, de mettre rapidement en place des « actions structurantes ».
Ces actions structurantes ont tout particulièrement vocation à impacter les domaines de l'éducation et celui de l'entreprise.

Dans le domaine de l'éducation, il est proposé de :

- expérimenter sur l'éducation,
- faire identifier par chacun son/ses modes cognitifs, les reconnaître et les promouvoir
- développer les apprentissages qui ne sollicitent pas que le raisonnement ou l'imitation, mais plus largement l'esprit, le corps, la créativité, l'initiative.

Dans le domaine de l'entreprise, il est proposé de :

- modifier les politiques de recrutement, en les basant non pas sur les nécessités du projet ou de la production, mais sur le repérage d'aptitudes et de compétences spécifiques,
- manager par les Quickwins[19].

En complément de ces initiatives favorisant plus d'individuation, il semble nécessaire de travailler à relier autrement les individus en veillant à :

- instaurer un climat de confiance pour tous : charte, principes communs ;
- promouvoir la responsabilité, le tâtonnement collectif et l'engagement dans l'action ;
- systématiser des outils de partage.

Enfin, un cheminement réussi par une « Société organique » favorisant la fluidité, la libération, l'innovation et l'autonomie, suppose de revisiter les politiques publiques en :

- faisant voler en éclat la séparation des pouvoirs de réflexion, d'action ou de décision et travailler sur leur convergence ;
- définissant des priorités et des domaines à abandonner ;
- structurant les priorités autour des politiques publiques favorisant le bien-être.

En résumé, la démarche de cheminement vers une « Société plus organique » décrite par cet atelier passe en premier lieu par l'instauration d'un climat de confiance, puis par la mise en place rapide d'actions fortes dans les domaines éducatifs et de l'entreprise. Tous les effets de changements souhaités ne pourront se faire que si, à relativement court terme, cela se traduit par un redéploiement des politiques publiques.

---

[19] *Littéralement « succès rapide ». Dans le domaine du marketing, un « Quick win » désigne généralement une petite modification effectuée dans un dispositif marketing ou e-commerce qui permet d'obtenir rapidement et simplement un gain marketing ou financier.*

- Atelier « Humain »

Témoin inspirant : Bernadette Nozarian, Experte Homeschooling & Entrepreneure sociale, Université Cergy Pontoise

Bernadette Nozorian[20] précise que « Unschooling » signifie ne pas dépendre des méthodes scolaires.

En France, l'école n'est pas obligatoire.
C'est l'instruction qui l'est, et celle-ci peut-être dispensée soit à l'école (publique ou privée), soit par les familles.

Même si le choix de l'instruction en famille reste marginal, il est cependant en plein essor.
Les méthodes des parents qui ont choisi l'instruction en famille sont très variées. Certains proposent un enseignement plutôt traditionnel, en suivant le programme de l'Education Nationale et en s'aidant de manuels scolaires. Ils utilisent souvent des pédagogies "alternatives", telle que la pédagogie Montessori.
Aux antipodes, d'autres parents laissent leurs enfants libres de leurs apprentissages et pratiquent le "unschooling", en mettant l'accent sur une vie riche et stimulante, une vie ensemble.

« *Nous ne faisons pas « l'école », au contraire, nous nous concentrons sur une vie remplie d'opportunités, de possibilités et d'expériences. Les enfants sont nés apprenants* ». L'objectif du « unschooling » est de préserver cet amour de l'apprentissage et cette intense curiosité pendant que les enfants grandissent. « *Nous suivons nos intérêts* » est l'hymne des unschoolers.

Les intérêts de chaque famille permettent tous les types d'apprentissage : histoire, mathématiques, écriture, musique, lecture, sciences, et toutes les choses de la vie réelle qui sont utiles et intéressantes. Mais ceci n'est pas considéré comme des « matières », plutôt comme des points d'intérêts, amusants, fascinants… qui génèrent l'envie de découvrir plus avant, ou pas, les sujets.

Il est naturel pour les gens d'apprendre, chacun à sa manière. Il est naturel pour les enfants de vouloir comprendre le monde autour d'eux. Les parents qui pratiquent le « unschooling » travaillent à créer un environnement familial qui soutient le désir naturel de l'enfant d'apprendre et de grandir.
Les enfants « unschoolers » ont des profils variés et peuvent être :

- des enfants qui ont développé une phobie de l'école ;
- des enfants en échec scolaire ;
- des enfants dont les familles ont fait le choix de vivre autrement.

Ils ne sont en aucun cas isolés car ils existent aujourd'hui des réseaux « unschooling » et des activités variées auxquelles ils peuvent accéder en dehors de ce que leur propose leur vie familiale.
La loi indique qu'en termes de programme, les enfants doivent avoir acquis le socle commun de

[20] *Bernadette Nozarian, chercheuse dans l'équipe PROSCIEF de l'Université de Certgy Pontoise. Elle accompagne des étudiants-chercheurs sur ce mode d'instruction. Son analyse repose aussi sur son expérience de mère de jeunes adultes instruits hors école et plus de quinze années d'activité dans la formation et l'enseignement.*

compétence à seize ans. Un contrôle pédagogique est fait tous les ans, effectué par un inspecteur qui évalue les enfants sur ce qu'ils ont appris et non sur le programme scolaire. Il y a aussi un contrôle social tous les deux ans, qui a pour but de vérifier que les conditions dans lesquelles étudient les enfants sont salubres et que la personne qui enseigne est saine d'esprit.

En réalité, c'est souvent différent et il y a un problème d'acceptation de ces choix contre-courant qui sont faits en famille.

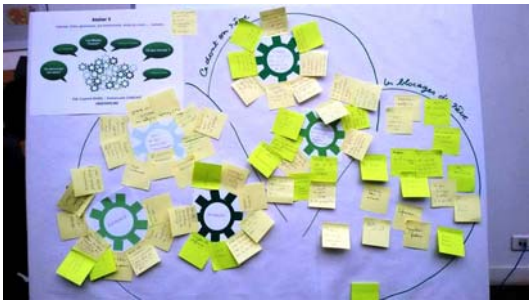
Les « Unschoolers » n'apprendront peut-être pas exactement ce que les professionnels de l'éducation et les éditeurs de manuels pensent qu'ils devraient apprendre. En ce sens, ils ont des lacunes dans leur apprentissage. Mais ils vont aussi apprendre des tas de choses qui ne sont pas inclus dans la liste des apprentissages standards.

Les « Unschoolers » gardent également à l'esprit que le calendrier des apprentissages s'étale en réalité sur toute la vie. « *Nous ne nous inquiétons pas de savoir si un enfant est « au niveau » parce que nous savons que les enfants apprennent tout le temps et qu'ils finiront par apprendre ce qu'ils ont besoin de savoir pour les raisons qui sont les leurs* », précise Bernadette Nozarian.

Un slogan « Unschooling » dit que « vivre c'est apprendre, apprendre c'est vivre ».
L'humain est au centre de la « Société organique ». Il est l'élément clé à partir duquel le monde peut changer.

Anticipation collaborative

De nouvelles générations émergent en rupture avec les précédentes. Elles privilégient les comportements informels et les sentiments d'appartenance multiples et accordent aux émotions une place importante. Au cœur de leur transformation, l'humain se rapproche de la nature reconnaissant des droits au vivant (droit des animaux, du végétal) et s'engage pour le respect de ceux-ci. Les communautés quasiment claniques réapparaissent (tribus urbaines, territoires virtuels).
Comment favoriser le développement d'une te
lle société, plus organique, plus intégrée à sa biosphère, mais aussi plus affinitaire au risque d'être exclusive plus qu'inclusive ?



Champs cognitif associé à l'espace de sens : tribal, humain, générations, informel, ère émotionnelle, droit du vivant

Qu'est-ce qui fonctionne ?

L'humain est un être curieux par nature. S'il reste libre d'exprimer sa curiosité, il n'aura de cesse d'avoir envie de découvrir le monde à la manière d'Amélie Poulain, en s'ouvrant aux autres, en rompant les solitudes, et en osant sans peur de l'inconnu.
Cette connaissance du monde lui permet de pouvoir exercer une pensée critique qui parfois le pousse naturellement à désobéir et à sortir des cadres.
Mais ces facultés renforcent son libre-arbitre et préservent son imagination, lui donnant accès à une capacité réflexive particulière. Tout ceci devrait contribuer à renforcer l'individu dans sa singularité d'être humain « unique » et dont l'unicité peut aller jusqu'à être reconnue par l'ensemble de la société comme une valeur ajoutée.

Cet ensemble assure à l'humain une autonomie qu'il faut réaffirmer dans le monde d'aujourd'hui.

L'humain sait également être solidaire. Mais c'est d'abord une histoire de confiance en soi et donc envers les autres, et c'est aussi celle de savoir dépasser les différences ou les accepter.
Aujourd'hui on constate que les générations communiquent entre elles sans barrières véritables. Les amitiés n'ont plus d'âges et l'intergénérationnel est devenu naturel dans les rapports humains. Malgré les « crises », les humains conservent un enthousiasme issu d'une prise de conscience qu'ils peuvent contribuer à résoudre ensemble les problèmes du monde dans lequel ils vivent. Le troc, l'entraide, les effets de réseaux… renaissent et s'amplifient au service d'une autre solidarité.

Enfin l'humain est un être vivant, donc en mouvement permanent. Ce mouvement lui assure la capacité de découvrir, de partager, de s'engager, d'être créatif, de se questionner et de décloisonner ses réflexions, de s'approprier des expériences disponibles et de les faire siennes, de co-construire un avenir meilleur.

Qu'est- ce qui fait sens ?

Ce qui fait sens, c'est que la société préserve et valorise les capacités humaines évoquées précédemment (autonomie, solidarité et mouvement).

Nous avons alors rêvé d'une société qui :

- développerait des processus d'accompagnement dans toutes ses formes (dans les transitions en général, celle de la vie, celle des technologies, un accompagnement moral et affectif, mais aussi matériel et technique) ;
- conserverait l'envie d'apprendre et transformerait le « travail » en « activité » ;
- mettrait en valeur les talents de chaque individu, et dans laquelle les échanges seraient une relation reconnue.

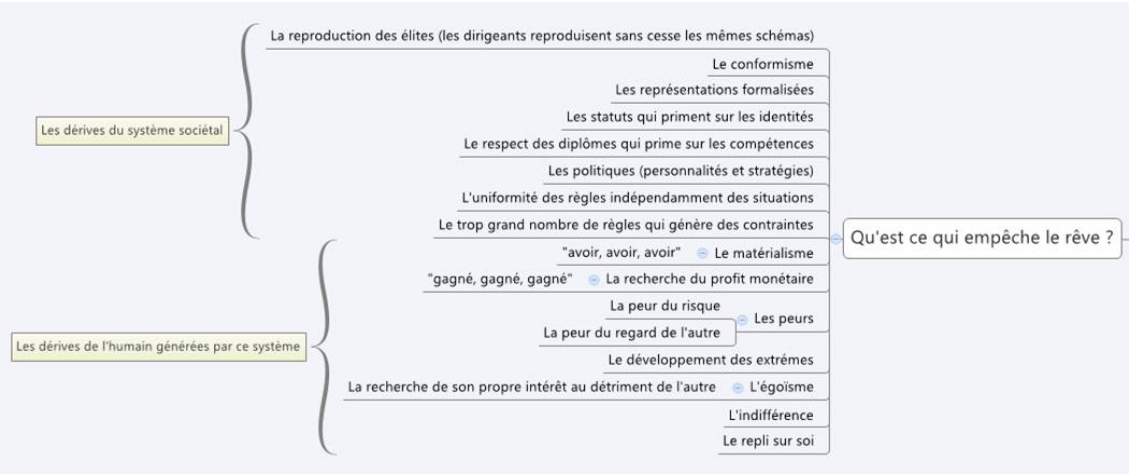
Il ferait aussi sens de faire société en concourant chacun activement à une vie collective harmonieuse.

Nous avons rêvé d'une société dans laquelle :

- l'homme et la femme sont révélés dans leurs différences et leurs complémentarités ;
- la pensée positive est naturelle ;
- la prise en compte des enjeux du futur et le développement de visions prospectives alimentent nos manières de penser et de faire ;
- les fondements et fonctionnements politiques se sont libérés et les citoyens participent aux suggestions et prises de décisions ;
- le rapport à la nature est réaffirmé dans le respect et la compréhension de ses écosystèmes ;
- la nature a une valeur bien supérieure à celle de l'argent ;
- l'argent ne gouverne plus le monde ;
- la recherche du bonheur et du bien-être des individus guide les décisions ;
- les chances et les ressources sont équitables ;
- un autre rapport au temps s'impose (prendre son temps, réapprendre à perdre son temps, favoriser la slow life).

Qu’est-ce qui freine ?

Bien que les nouvelles générations remettent notamment en question la nécessité de diplômes pour réussir sa vie professionnelle, l’acception du terme « travail », l’utilité d’une production massive de lois et de règles cadrant les actions humaines, la légitimité des représentations politiques du peuple, les stratégies menées par les élites, les élites elles-mêmes, à ce jour, notre fonctionnement politique et sociétal poursuit son inertie, maintenant l’homme dans des conditions psychologiques peu favorables à sa propre évolution et réalisation dans une monde en grande transition.



Map de synthèse des freins liés aux dérives du système et de l’humain, centre de ce système.

Comment trouver son chemin ?

L’atelier, dans sa phase cheminement, a choisi de prioriser ses réflexions à partir de visuels :

- l’œil, symbole de la vision qui doit guider les réflexions collectives ;
- le tuteur, symbole de l’accompagnement de l’humain tout au long de sa vie (un parcours de croissance et d’épanouissement) ;
- la cible, symbole de l’humain de la société organique comme un être global au cœur de quatre valeurs préservées que sont la reconnaissance, la valorisation des talents, la solidarité et l’utilité sociale/sociétale de chaque individu.

Les éléments faisant consensus ont permis de retenir un défi-clé auquel il a été possible de proposer des pistes d’actions :
« Comment le citoyen peut-il exprimer ses talents pour contribuer à une vie collective harmonieuse ? »
Trois propositions d’avenir ont été formulées pour répondre au défi.

- Former/se former autrement en :

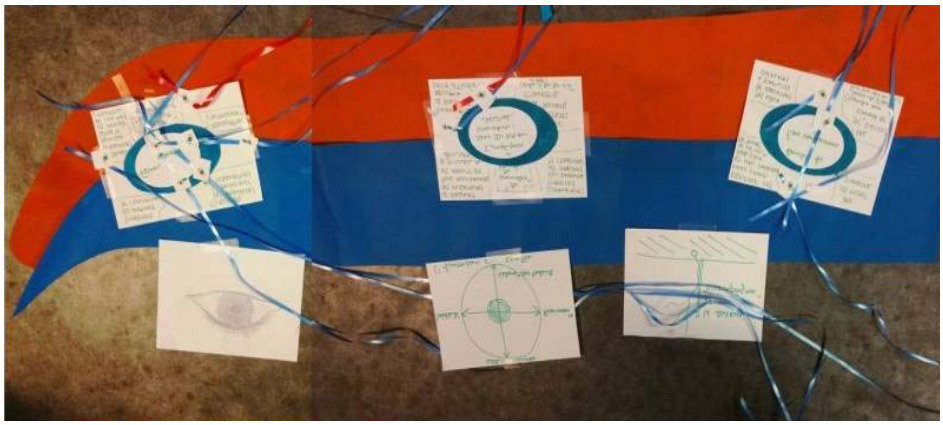
- diversifiant les chemins de l’éducation,
- valorisant les expériences pédagogiques alternatives
- reconnaissant l’autoformation,
- instaurant de nouvelles relations entre tous les acteurs en lien avec l’éducation,
- utilisant à bon escient les possibles offerts par le numérique.

- **S'impliquer plus activement dans la vie associative en :**

- reconnaissant la vie associative comme un modèle économique et de développement territorial ;
- favorisant la création de communautés d'actions qui rassemblent les associations existantes sur les territoires ;
- développant le mécénat d'entreprises pour accompagner les associations dans le développement de leurs activités ;
- mettant en place un revenu universel libérant le temps et le rapport à l'argent.

- **Enrichir les liens intergénérationnels en :**

- réinventant les modes d'habiter ;
- créant des lieux de rencontres et d'activités communes ;
- inventant les micro-EPHAD connectés à des lieux de vies communs (crèches, espaces jeunes, résidences …);
- favorisant les échanges de services en appui sur les besoins de l'autre, quel que soit son âge.



La formation autrement et l'enrichissement des liens intergénérationnels semblent constituer des pôles de connexion importants dans une société organique.

2.2 – Enseignements à tirer de la phase d'anticipation

L'exercice de consolidation des échanges des cinq ateliers en reprenant les trois interrogations de départ à savoir :

- Qu'est-ce qui fonctionne ?
- Qu'est-ce qui fait sens ?
- Comment trouver son chemin ?

est riche d'enseignement et permet de mettre en évidence les concepts, selon les participants, sur lesquels reposent la « Société organique ».

La figure « vers la Société organique », réalisée en appui des comptes rendus des ateliers, interpelle car elle présente trois concepts que l'on retrouve de façon permanente dans les trois processus identifiés. Il s'agit de Réseaux humains, Confiance et Partage. Il est alors possible d'en déduire que quel que soit le mode d'entrée, le fonctionnement, le sens ou le cheminement, ces trois concepts ont un rôle déterminant pour tendre vers la « Société organique ».

L'homme se définit comme un être social et ne peut se passer d'autrui. L'homme agit et se positionne à partir de réseaux qui exercent une influence directe ou indirecte sur la vie de chacun des membres de la société. **Les réseaux humains** fonctionnent sur le discernement et l'échange. Les liens intergénérationnels, pris dans leur acception de construction, permettent la transmission de connaissances, de savoir-faire, de pratiques dans une optique partagée et de réciprocité. Dans la « Société organique », la relation humaine est un facteur déterminant.

La **confiance** spontanée semble être l'un des piliers de soutènement de la « Société organique ». Pour fonctionner ensemble, de manière collective, il faut accepter de faire confiance aux autres et ainsi pouvoir apporter sa contribution à la réalisation d'un projet en partageant ses enjeux, grâce à la transparence des objectifs retenus et la possibilité de les reformuler.
Le **partage** est une concrétisation de la solidarité, sans laquelle il n'est pas de société fraternelle et, même de société tout court. Dans son acception économique, l'économie du partage s'appuie sur des communautés de coproduction à égalité, théorique et de pouvoir. Il s'agit de créer ensemble des biens collectifs. Il s'agit également de nouveaux modes de consommation permettant de partager entre consommateurs l'usage ou la consommation de produits, équipements ou services.

La société, pensée dans cette phase, est alors un organisme, ensemble complexe de contenus et de processus, dont chacun évolue en interaction avec les autres, coopérant ensemble chacun y ayant sa place, la mobilisation du potentiel d'intelligence humaine repose sur la confiance et le partage.

2.3 – Proposer

Les ateliers de cheminement puis la recherche collective des liens existants entre les différentes actions proposées, ont permis d'identifier **7 principes organiques de la société de demain.**

1. **Une « Société organique » est une société dans laquelle chaque individu est partie prenante d'une œuvre commune et citoyenne**
2. **La « Société organique » engage chacun dans sa transformation**
3. **Cette Société éduque autrement**
4. **Cette Société manage autrement**
5. **Dans cette Société, les interactions sociales ont pris un nouveau sens au service de la vitalité de chacun et de l'ensemble**
6. **Dans cette Société, de nouveaux « lieux » d'intelligence collective ont émergé**
7. **Enfin, plus rien n'est « politique », mais tout est politique et la gouvernance de l'ensemble est très économe dans ses principes**

1. Une Société dans laquelle chaque individu est partie-prenante d'une œuvre commune et citoyenne.

Ce principe s'illustre aujourd'hui dans de nombreuses initiatives anciennes ou émergentes : gestion citoyenne de certains biens communs, conseils citoyens, maisons des jeunes autogérées, nouveaux modes d'habitat proposant des services d'échanges pour répondre aux besoins des autres quel que soit leur âge, enrichissement des liens intergénérationnels et lutte contre l'isolement des aînés au travers de l'essaimage de micros EPHAD permettant d'instaurer des liens de proximité avec les plus jeunes, mécénat d'entreprises permettant d'accompagner des associations dans leur projet…

Il en découle que les individus ne sont pas ciblés que sous l'angle de leurs droits, mais aussi sous l'angle de leurs responsabilités.

Ici comme ailleurs, l'ingrédient de la confiance est nécessaire, et l'instauration d'un climat favorable au bon fonctionnement de ces initiatives passe par l'élaboration de chartes, l'énoncé de principes commun d'action et de coopération.

La question centrale est celle de la généralisation de ces d'initiatives. C'est ici que l'on commence à réaliser la profonde complémentarité des sept principes organiques.

Cette généralisation supposerait notamment :

- que les individus partagent les valeurs, normes et comportements que requiert la « Société organique », ce qui suppose qu'ils en fassent très tôt l'apprentissage ;
- d'enrichir les chartes des droits individuels existantes (1789, 1946, ONU, UE…) par une charte des responsabilités individuelles,
- de casser les verticalités et les ilots et de systématiser des lieux de partage ;
- de donner plus de place au rêve ….

2. Une Société qui engage chacun dans sa transformation.

La « Société organique » est une société, qui, à l'image des êtres vivants, est en transformation permanente, passe par des métamorphoses successives. En ce sens, l'expérimentation est son principal mode de fonctionnement : elle est une dynamique de tâtonnement collectif, de prise de risque, d'engagement dans l'action.

La « Société organique » valorise et utilise systématiquement les expériences réussies. Mais elle apprend aussi de ses erreurs, qu'elle ne stigmatise pas, mais qu'elle analyse en vue d'adapter ses manières d'agir.

Dans cette Société, chacun[21] a vocation à contribuer à la transformation. Les ressources et aspirations des individus ont tout autant leur place que le projet collectif. La « Société organique » ne se contente pas de réunir les conditions pour que chacun puisse contribuer à son adaptation, son évolution, sa transformation, comme on le fait par exemple au travers des systèmes d'éducation, d'apprentissage, de partage des données…. Elle est impliquante : chacun est appelé à s'engager dans cette aventure collective. Elle propose à cet effet des communautés d'action. Pour favoriser cette immersion, la « Société organique » prend un ensemble de dispositions radicalement nouvelles et spécifiques en matière d'éducation, de manière de produire et de manager, de nouveaux lieux de vie[22] …

La « Société organique » suit en cela la préconisation de Hannah Arendt dans « La condition de l'homme moderne[23] » consistant à redonner à l'action, à côté du travail et de l'œuvre, l'attention qu'elle mérite : la « Vita Activa », en repositionnant chacun dans l'action politique, dans l'action sur son milieu, non seulement elle permet de lutter contre la disparition de toute volonté d'agir, mais aussi d'affirmer son appartenance à l'humanité en contribuant à l'amélioration de la condition humaine.

3. Une Société dans laquelle on éduque autrement.

La transition vers la « Société organique » passe à n'en pas douter par un investissement conséquent sur l'éducation, et un changement de paradigme sans précédent[24]. Certains ateliers de cheminement ont mis en avant l'impérieuse nécessité de travailler en priorité sur ce champ de politique publique pour tendre vers la « Société organique ». Pour cela, le temps de l'expérimentation doit être mobilisé comme la valorisation de toutes les approches pédagogiques alternatives comme celles qui se fondent sur les principes de former autrement.

Dans la « Société organique », le savoir n'est pas une matière figée, réservée à une toute petite minorité d'individus, mais évolutive et partagée par tous, « tout au long de la vie ». Les MOOCS[25] sont à ce titre l'un des outils possibles de la société qui émerge. Une initiative comme l'école 42[26] en est peut-être une des manifestations : interactions entre les apprenants, absence d'emploi du temps et d'examens…

En ce sens, la « Société Organique » utilise le numérique en premier lieu pour favoriser l'information et l'auto-formation réciproque de toute ses composantes.

La « Société organique » est irriguée des connaissances de chacun de ses membres. Toute la diversité des sources de savoirs et savoir-faire sont sollicités : le corps, l'esprit, l'imagination … Les apprentissages ne sollicitent plus de manière prioritaire le raisonnement ou l'imitation, mais tout autant la créativité et l'esprit d'initiative.

---

[21] *Comme cela découle du principe précédent ;*

[22] *Ces points sont développés dans les principes suivants ;*

[23] *Hannah Arendt, « Condition de l'homme moderne », Calmann-Lévy 1961, Col. Pocket, 1983 ;*

[24] *La question éducative a été abordée dans l'ensemble des ateliers. Chacun aura compris que la notion d'éducation ne se résume pas dans la « Société organique » aux systèmes éducatifs et dispositifs d'enseignements et d'apprentissage ;*

[25] *Littéralement « Massive Open Online Course ». Les MOOCS sont des cours en ligne ouvert à tous, où les participants aux cours, enseignants et élèves, sont dispersés géographiquement et communiquent uniquement par Internet. Le qualificatif « massif » est lié au grand nombre de participants, plus de 100 000 personnes pouvant être réunies pour un cours ;*

[26] *Le nom de l'école est une référence au roman « Le Guide du voyageur galactique de Douglas Adams ». 42 est la réponse à la grande question de la vie, de l'univers et de tout le reste. Crées et financées par Xavier Niel, le fondateur de Free, avec plusieurs associés,* ***42*** *est une école privée d'informatique présente en France (depuis 2013) et aux États-Unis (depuis 2016). Elle vise à former les programmateurs de demain en misant sur une pédagogie de « pair à pair » et sur le développement de la capacité à innover, en s'inspirant des changements apportés par Internet.*

La « Société organique » ne fait pas obstacle au projet de chacun, dès lors que ce dernier ne vise nullement à lui porter préjudice mais bien au contraire recherche le bien-être de tous. Elle est économe : elle ne laisse personne sur le bord du chemin, elle intègre chacun dans son métabolisme. Aussi, toute caractéristique d'un individu est un potentiel qui peut servir l'ensemble, qui peut servir le voisin. Elle agit à cet effet en révélant les aptitudes de chacun, en lui faisant identifier et prendre conscience de son ou ses modes cognitifs, en les reconnaissant quels qu'ils soient. De toutes les formes d'intelligence du vivant, elle en fait la promotion.
Bien évidemment, cet « éduquer autrement » repose sur l'instauration de nouvelles interactions entre l'ensemble des acteurs qui sont en lien avec l'éducation, et au final entre l'ensemble des acteurs de la société, enfants compris.

4. Une Société dans laquelle on manage autrement.

La prise de risque, l'innovation et la réussite sont au fondement des nouveaux modes de management. Car ce qui importe le plus, désormais, c'est le « résultat » obtenu par le groupe. Un résultat qui ne s'apprécie pas qu'à l'aune d'exigences financières à courte vue, mais au regard de ce que fait chacun de ses membres, contribuant à son développement.
Le besoin de sens, celui de contribuer et d'être reconnu, incite les communautés organiques à s'inspirer par exemple des techniques de management de type « Quicks Wins »[27]. Ceci sous réserve cependant que les critères de succès ne soient pas que l'atteinte de résultats financiers, mais aussi l'utilité sociale de l'action menée, de la responsabilité individuelle et collective, de l'autonomie du groupe et de ses membres, des liens de confiance entre eux et avec les communautés avec lesquelles le groupe et ses membres interagissent.
Le succès de l'entreprise, vis-à-vis de ses salariés et de ses différents écosystèmes d'action, dépend en premier lieu de la valorisation de son potentiel humain.
Les communautés organiques de travail recrutent autrement. Ce n'est pas le projet qui est déterminant mais les aptitudes, compétences, et talents des futurs collaobrateurs. Compte tenu de la complexité de l'action dans un monde complexe, il est souvent utile que le groupe diversifie au maximum ses talents. L'atypie du « nouveau venu », sa plus-value potentielle par rapport à la communauté existante est devenue la règle pour tout recrutement.
Pour autant, cette prime donnée à l'atypie ne doit pas faire obstacle à l'émergence d'une logique collective, reposant sur la responsabilité individuelle et le collectif, et par conséquent à la solidarité entre ses membres[28].
Le talent du manager est sur ce point tout particulièrement attendu, puisque son rôle est de construire cette logique collective, puis de la préserver. Reste à savoir comment les managers des communautés organiques de travail sont formés, choisis et recrutés, leurs qualités « humaines », dans tous les sens du terme, étant indispensables, mais tout autant difficiles à acquérir qu'à évaluer[29].
La mise en place de nouveaux modes d'organisation plus collaboratifs et au fond en règle générale plus impliquants, débouche sans doute sur un nouveau modèle distributif.

---

[27] *Littéralement « succès rapide ». Dans le domaine du marketing, un « quick win » désigne généralement une petite modification effectuée dans un dispositif marketing ou e-commerce qui permet d'obtenir rapidement et simplement un gain marketing ou financier ;*
[28] *Certains participants ont proposé que le manager utilise à cet effet des techniques de recherche de solutions s'inspirant et revisitant la maïeutique de Socrate pour l'appliquer à la résolution de problèmes collectifs, comme les « thinking hats » ;*
[29] *De l'avis de certains participants au Printemps de la Prospective, la transition vers des communautés de travail plus organiques pourrait passer par la création systématique de deux fonctions nouvelles dans l'entreprise : celle des « animateurs de communautés » d'une part, celle des « chroniqueurs » d'autre part, dont la mission serait de garder la mémoire de l'entreprise, de ses réussites et de ses échecs, de ses modus vivendi, de ses savoirs et « tours de main ». Parmi d'autres missions, ces deux fonctions auraient celle de révéler les talents.*

5. Une Société où les interactions sociales ont pris un nouveau sens au service de la vitalité de chacun et de l'ensemble.

La « Société organique » fourmille d'interactions entre l'ensemble de ses membres. Elle a fait voler en éclat la séparation des trois facultés de réflexion, de décision, et d'action. Chacune de ses composantes est reconnue dans ses facultés de savoir, de décider et d'agir.

Une palette d'initiatives et de techniques expriment aujourd'hui cette « Société organique » qui émerge, d'autres sont à créer : simulations et jeux de rôles de type « Vis ma vie », organisation d'évènements permettant de créer l'occasion de rencontres improbables entre des personnes qui ne se parlent pas habituellement …

6. De nouveaux lieux d'intelligence collective.

De nouveaux lieux « dédiés » ont émergé dans la « Société organique » : des lieux de partage, de connaissance et d'apprentissage, des lieux de pratique, des lieux de forum prospectif où s'expriment et s'identifient les besoins collectifs, des lieux du possible accessible, des lieux où l'on dessine collectivement l'avenir, où l'on s'assure de proposer de nouveaux biens durables…

La montée en puissance des lieux virtuels sur Internet répond-elle à cet enjeu ? Beaucoup sont devenus incontournables et fonctionnent comme lieux d'intelligence collective, comme par exemple Wikipédia ou certains MOOCS.

Mais à quelles conditions un lieu de partage de l'information, virtuel ou non, est-il un lieu où émerge une intelligence collective ?

Ne faut-il pas que ces lieux répondent à un certain nombre de « critères » : le croisement des points de vue et des types de savoir, la distance réflexive par rapport aux actes et faits, la prospection sur ce qu'il faut faire et transmettre, la poursuite d'un but qui dépasse la somme des intérêts individuels des membres qui fréquentent ces lieux, la co-construction, l'imprévisibilité des résultats… ?

7. Une nouvelle Gouvernance.

A quoi sert la politique dans la « Société organique » ?

Chacun y a sa place, peut exprimer et développer ses aptitudes, chacun a accès à la connaissance, contribue à la construction de l'œuvre commune, chacun est reconnu dans ses pouvoirs de réflexion, de décision et d'action…. et est immergé dans une aventure collective et une expérimentation permanente, un projet vivant de société…

La « Société Organique » n'a pas besoin de « héros », de « puissants », de partis, de tours de contrôle, de visionnaires. Elle n'a pas besoin de personnes qui incarneraient le bien commun puisque chaque parcelle d'elle, chaque entité, chaque individu en a une conscience développée et quotidienne.

Dans la « Société organique », plus rien n'est « politique », mais tout est politique : la cité vit.

En fait, elle semble n'avoir besoin que de deux fonctions « transverses » de gouvernance :

- protéger chaque membre,
- garantir les conditions systémiques du bien-être de chacun.

Pour autant, ce serait pure utopie de croire que la « Société organique » ne serait pas exempte de conflits internes, ou externes. Elle dispose du même coup de mécanismes « régulateurs » aux différentes échelles pour faire face à une menace qui se présente.

Compte tenu des six principes précédents, la Gouvernance soutient plus souvent qu'elle n'entrave l'interaction, l'initiative, l'expérimentation, l'innovation…

La transition vers une « Société organique » passe par l'abandon de tous les domaines d'action publique qui ne répondent pas simultanément à ces deux fonctions. Cette transition nécessite

également que chaque politique publique contribue à ces deux fonctions, et de manière non pas complémentaire mais organique.
Vaste chantier qui ouvre de belles perspectives d'innovation pour l'action publique à toutes les échelles. Mais qui à lui seul ne sert à rien si, simultanément et de manière connexe, ne sont investis les six autres principes. Avec une priorité particulière pour « Eduquer autrement » pour que se développe dès maintenant une conscience organique du bien commun et que la transition en cours soit durable.

III – Conclusion

Allons-nous vers une « Société organique » ?

Afin de conclure après l'exposé des nombreux débats auxquels a donné lieu la journée consacrée par la Société Française de Prospective à la « Société organique », le parti est choisi de chercher ici à prendre un peu de hauteur, avec le risque de réinterpréter ou de sur-interpréter les synthèses réalisées sur chacun des tentacules du poulpe (voir supra), parfois en faisant référence à d'autres analyses ou ouvrages récents. Cet exercice peut permettre en revanche de penser les synergies entre chacune de ces tentacules, de construire une analyse plus englobante, voire de développer des thèses qui, si elles restent à débattre, peuvent alimenter la réflexion à l'occasion de travaux futurs. Cet exercice conduit aussi à privilégier davantage certaines préconisations que d'autres et à les hiérarchiser au cours du temps.

Nous revenons sur les deux questions principales suivantes :

- Allons-nous vers une « Société organique » et que risquerait-on si on n'y allait pas ?
- Quels leviers et champs d'action investir pour que nos sociétés aient un fonctionnement plus organique à l'avenir ?

A cet égard, trois leviers revêtent probablement une importance particulière :
- Donner du sens et organiser la « reliance » au milieu des échanges toujours accrus (et souhaitables) d' « informations » ;
- Repenser en la rehaussant la place de l'Homme dans le fonctionnement général de notre système sociétal ;
- Réinventer la démocratie, restaurer le débat, la discussion, voire l'art de la controverse, dans le cadre de nouvelles agoras.

Allons-nous vers une Société organique et que risquerait-on si on n'y allait pas ?

A y regarder de près, l'émergence d'un système industriel, d'un système de transports, le progrès technique, le renforcement des échanges infranationaux et internationaux et la spécialisation par pays ou par territoire qu'ils ont entraîné, pour ne citer que ces éléments, ont, dès le milieu du XIXème siècle, conduit spontanément notre société vers ce qu'Emile Durkheim appelait une solidarité organique, tout au moins en Europe et en Amérique du Nord.

De ce point de vue, la « Société organique » n'est en rien un idéal ou une vue de l'esprit, surtout aujourd'hui. Notre monde est en fait désormais intégralement constitué de systèmes, vivants ou non-vivants, imbriqués, interdépendants, spécialisés fonctionnellement ou techniquement et en interaction globale permanente. Il l'est même semble-t-il de plus en plus, à une échelle jamais atteinte dans le passé. Selon les estimations disponibles, pour les seuls pays membres de l'OCDE, le nombre des objets connectés à internet devrait par exemple 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[30].

Dans ce contexte, les politiques, les organisations en viennent de plus en plus à parier sur l'intelligence distribuée. Les gouvernements s'intéressent ainsi à une *« smart specialisation »* des régions, à la promotion d'une *« smart regulation »* en fait et place de la prolifération de textes

[30] *Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being, OECD Publishing, 6 octobre 2015, P. 140.*

normatifs à différentes échelles, à l'organisation de *« smart cities ».* Quant aux entreprises, elles misent sur « l'*open innovation* », c'est-à-dire sur des frontières de plus en plus poreuses et dynamiques avec le monde extérieur, ainsi que sur le « management agile ». Afin d'augmenter la capacité d'absorption des connaissances, les pouvoirs publics, les entreprises, et par voie de conséquence les individus, attachent de plus en plus d'importance à l'élévation du niveau de la formation tout au long de la vie, en privilégiant l'acquisition de blocs de compétences. Cependant, si de telles préoccupations manifestent bien une volonté générale de prolonger et d'accompagner les potentialités ouvertes par les dispositifs techniques ou technologiques disponibles, nos sociétés fonctionnent-elles bien de façon suffisamment « organique » aujourd'hui ?

En fait, l'obsession de développer « l'intelligence collective » qui est constatée à différents niveaux ne fait pas obstacle à la montée, en parallèle, de diverses « folies » (attentats suicides, violences appartenant à un autre âge, manifestations de diverses formes chez les individus mais aussi parfois les institutions et les marchés). Dès lors, le doute reste permis.

Les échanges organisés sur les diverses thématiques au cours de la journée que la Société Française de Prospective a consacrée au thème de la « Société organique » ont de leur côté conduit à montrer à quel point la question de savoir ce que signifie concrètement « être localement intelligent » revêtait une actualité particulièrement forte aujourd'hui, tout en conduisant à des propositions innovantes, souvent en résonnance entre elles et entre les différents groupes de travail. Ce qui frappe, c'est la nécessité - et l'urgence - d'initiatives diverses devant être prises à tous les niveaux de la société, très rapidement et, fréquemment, en même temps... D'une certaine manière, la dimension systémique, qui est de plus en plus dominante dans le fonctionnement de nos sociétés mondialisées, semble comporter des risques qui ont été insuffisamment pensés jusqu'ici. En particulier, si Emile Durkheim, et beaucoup de philosophes/penseurs/chercheurs à la même époque, assimilaient implicitement ou même explicitement fonctionnement systémique, solidarité organique et progrès humain, les trois allant pour eux naturellement de pair - parfois, il est vrai, sans exclure la possibilité, voire l'inéluctabilité, de crises transitoires socialement douloureuses - les travaux de cette journée consacrée au thème de « la Société organique » mettent en évidence un autre paradigme de « viscosités (ou si on préfère de résistances) systémiques ». Paradigme pas forcément pessimiste (tout reste possible, y compris le meilleur), mais dont l'application paraît beaucoup moins mécanique ou déterministe que par le passé, et dont la prospective, ou du moins une nouvelle façon de l'approcher, est un des éléments critiques.

Ces travaux ont notamment permis de souligner les paradoxes suivants :

- d'une part, il existe toujours des possibilités et des aspirations pour des évolutions enthousiasmantes de nos manières de vivre ensemble. Il y a en outre des signes d'adaptations spontanées assez rapides au cœur de nos sociétés : de nombreuses expérimentations innovantes, notamment en France mais aussi ailleurs, prennent ainsi place, souvent avec le but d'initier de nouvelles collaborations entre les acteurs, de répondre de façon intelligente aux besoins des individus, de corriger en cela diverses défaillances des marchés ou de leur mode de régulation. Cette innovation sociale/sociétale spontanée, non directement planifiée - accompagnée par une évolution des comportements ou des valeurs - fait penser à l'une des propriétés importantes du cerveau, et au-delà du vivant, à savoir la vicariance[31]. A l'échelle de nos sociétés, cette innovation

[31] *Propriété facilitant l'adaptation permanente dans des environnements changeants que l'on pourrait définir ici simplement comme la capacité de suppléer à la défaillance ou à l'absence d'une fonction par le redéploiement ou la mobilisation d'une ou plusieurs autre(s) fonctions(s). Pour aller plus loin, voir notamment l'ouvrage d'Alain Berthoz, « La vicariance, le cerveau créateur des mondes », édition*

peine tout de même à se répandre, à faire pleinement sens à l'échelle des collectivités, à définir une action d'ensemble qui réussisse à transcender les intérêts particuliers et à dégager aujourd'hui une volonté suffisante pour structurer le futur ;

- d'autre-part, et peut-être plus fondamentalement encore, pour que les innovations sociétales se diffusent à plus grande échelle, il semble nécessaire de recombiner toutes les fonctions entre elles : des modes de gouvernance aux modes d'usage, des périmètres des institutions ou des services aux conditions de leurs interventions, de la science au politique, du droit à l'éthique…Cela ne se fait pas forcément spontanément. Tout d'abord, alimentés en permanence par les progrès techniques et scientifiques, nos systèmes sociétaux semblent loin d'avoir trouvé aujourd'hui un point d'équilibre stable. En particulier, nos organisations, nos modes de vie, nos représentations sont en évolution constante (cf. la Grande Transition[32]), à l'heure même où l'environnement dans lequel ils prennent place change lui aussi rapidement, parfois du fait des conséquences directes ou indirectes des progrès réalisés auparavant et pas pleinement jusqu'ici maîtrisés. Par certains côtés, le déséquilibre alimente le déséquilibre, conduisant à une fuite en avant, que les individus, les institutions (par exemple) ont de plus en plus de mal à suivre (et à fortiori à anticiper). Parallèlement, et cela semble être un élément crucial des débats, cette dynamique ne suscite pas/plus automatiquement la confiance des acteurs, dès lors que les « progrès » n'apparaissent pas/plus automatiquement dirigés vers la satisfaction des besoins et des aspirations des individus, ni vers un quelconque idéal humaniste. Partout, il faut donc créer ou recréer les conditions de la confiance dans les échanges d'informations ou de biens, voire dans les termes mêmes d'un partage de la valeur qui, semble-t-il, doit lui aussi évoluer si l'on veut qu'il reste perçu comme équitable. Dans ces conditions, il peut être tentant pour la société (ou ses représentants) de demander encore plus à la science et à la technologie, et notamment les moyens pour compenser à l'avenir un désengagement possible des citoyens, des salariés, des élèves, des usagers, des consommateurs…, ou du moins de certains d'entre eux, vis-à-vis des exigences fortes imposées pour un fonctionnement optimal de systèmes sociétaux parallèlement toujours plus complexes, emboîtés, interreliés, et aux finalités obscures ou changeantes. Une boucle de rétroaction dangereuse pourrait ainsi se mettre en place, dont l'une des caractéristiques serait qu'elle risquerait d'hypothéquer, voire d'évincer le futur de l'Homme (tel qu'en tout cas il le rêve) afin de neutraliser le potentiel déstabilisateur de ce dernier. Elle pourrait d'ailleurs s'accompagner aussi de démarches prospectives segmentées selon les parties prenantes - et pas forcément rendues compatibles en termes d'actions résultantes.

C'est normalement le propre d'un système organique de réussir à s'adapter à des changements externes, à retrouver un équilibre en dépit de chocs - endogènes ou exogènes **-** grâce à la souplesse mais aussi à l'intelligence distribuée portée par des interactions multiples entre composantes et à la mémoire des succès remportés face à des problèmes analogues rencontrés auparavant, grâce également aux synergies, aux forces, aux vitesses collaboratives acquises au cours du temps au sein du système. Cependant, au-delà d'un point de stress acceptable, toujours difficile à définir a priori – et qui est propre à chacun d'eux, les systèmes organiques peuvent aussi se désorganiser et disparaître, parfois rapidement. Rançon de leurs succès, les multiples interdépendances internes et externes - avec d'autres écosystèmes - qui étaient jusqu'alors une source d'efficacité accrue et de résilience globale -, peuvent à ce moment devenir au contraire des

---

Odile Jacob, 2013.

[32] *Voir le Livre Blanc établi pour le Printemps de la Prospective du 20 mars 2016 : « Société Organique : au-delà de l'empathie, dans un monde en transition ? » ; http://www.societefrancaisedeprospective.fr/wp-content/uploads/2016/03/Livre-Blanc-Soci%C3%A9t%C3%A9-Organique-P24.pdf.*

sources de fragilité, l'origine d'une implosion ou/et d'une explosion « chaotique ». Comme tout (éco)système, notre société moderne pourrait donc s'appauvrir et finalement mourir, pas forcément comme l'ont fait d'autres sociétés avant elle, moins technologiques et alors qu'elles étaient frappées par des chocs externes contre lesquels elles étaient démunies, mais plus directement d'une incapacité endogène à penser le futur de façon partagée au sein d'un système global devenu de son côté extrêmement complexe, illisible et potentiellement instable, et dont la légitimité serait par conséquent contestée, notamment du fait des atteintes à la liberté et à l'épanouissement des individus qu'il pourrait comporter (effectivement ou subjectivement).

Quels leviers et champs d'action investir pour que nos sociétés aient un fonctionnement plus organique à l'avenir ?

A l'issue des échanges de la journée, la réponse à cette question paraît simple à énoncer, et beaucoup plus compliquée à mettre en œuvre. Il faut réhabiliter la notion de « bien commun »[33] à différentes échelles, certaines inusitées, tout en sachant que cette notion ne résulte pas forcément des solutions alternatives réductrices imaginées dans le passé, à savoir de la simple confrontation « libre et parfaite », sur un marché, des égoïsmes individuels, ou au contraire, d'une organisation exclusivement planifiée « depuis le haut » (souvent trop) à distance, de l'économie et de la société et des individus…

Pour ce faire, il faut plutôt développer les aptitudes empathiques, mais aussi (re)construire une économie de la confiance (thème repris par quasiment tous les ateliers au cours de la journée. Il s'agit d'un point de reliance de tous les tentacules du poulpe).

Parmi toutes les propositions qui ont été faites pour cela, trois sous-ensembles corrélés méritent une attention particulière. Le premier vise à une reconstruction du sens et de l'action au milieu des échanges toujours accrus d'informations. Le second consiste en la restauration de la place de l'Homme dans les valeurs de notre société. Le dernier porte sur la manière d'améliorer sa gouvernance.

Donner du sens et organiser la « reliance » au milieu des échanges toujours accrus (et souhaitables) d'« informations »

Nos sociétés véhiculent aujourd'hui beaucoup d'informations (que l'on retrouve partout, sur internet, sur les réseaux sociaux, au sein des organisations, les médias…), lesquelles alimentent un courant continu d'innovations parfois radicales. Elles le feront probablement encore plus à l'avenir, à mesure que va se répandre l'usage du numérique. Ces évolutions sont riches d'opportunités. Elles l'ont incontestablement été au cours des deux dernières décennies, permettant de satisfaire de nouveaux besoins, ouvrant de nouveaux espaces de liberté aux individus. Toutefois, elles n'ont pas empêché la persistance d'inégalités dans l'accès à l'information, ce que les économistes appellent les asymétries d'information. Par ailleurs, l'obsolescence des informations s'accélère aussi avec la rapidité de leur circulation. Le sentiment d'un trop plein d'informations peut également en résulter, qui peut faire obstacle à l'émergence de sens ou de signification, et aboutir à la perception - et au

[33] *Pour définir cette notion, Jean Tirole dans « Economie du bien commun », PUF 2016, invite (p14) à se placer « derrière le voile de l'ignorance », c'est-à-dire dans l'expérience de pensée suivante : « Supposez que vous ne soyez pas encore né, et que vous ne connaissiez donc pas la place qui vous sera réservée dans la société : ni vos gènes, ni votre environnement familial, social, ethnique, religieux, national… Et posez-vous la question : « Dans quelle société aimerais-je vivre, sachant que je pourrais être un homme ou une femme, être doté d'une bonne ou d'une mauvaise santé, avoir vu le jour dans une famille aisée ou pauvre, instruite ou peu cultivée, athée ou croyante, grandir au centre de Paris ou en Lozère, vouloir me réaliser dans le travail ou adopter un autre style de vie… ? ».*

rejet - d'un « monde plat ». La construction du sens exige en effet une capacité plus forte que jamais à sélectionner, à hiérarchiser l'information, une condition toujours plus difficile à réunir. Enfin, les évolutions rapides suscitent un sentiment d'impuissance ou tout au moins de dépendance d'un ensemble inintelligible. Tout cela peut alimenter le risque de « disruption », dans l'acception psychologique négative de ce terme, à savoir un sentiment déstabilisateur d'impuissance qui naît traditionnellement de la confrontation avec un changement brusque, incontrôlé, et notamment une catastrophe[34].

Aller à l'encontre de la facilité de la passivité, de la folie ou de la barbarie et de leurs conséquences fâcheuses demande un travail conséquent, notamment pour promouvoir et concilier, dans l'action collective, deux aspects d'importances égales, à la fois la/les rationalité(s) et la responsabilité individuelle (ou collective) fondée sur des valeurs, ces dernières devant exprimer le désir de bâtir un monde nouveau ou meilleur et non le seul intérêt immédiat des parties prenantes.

Pour que l'information (et la connaissance) prenne sens au niveau d'un individu, d'un décideur, d'une structure (par exemple une entreprise), il faut la « donner à voir », la représenter d'une manière tangible (donc assez simple), sans pour autant porter atteinte à l'information qu'elle porte, par exemple, quant aux conséquences qu'elle peut entraîner pour chaque acteur (au risque sinon de susciter et d'alimenter la méfiance). En cela, il faut la donner à voir de façon « intelligente ».

Longtemps, ce fut le rôle du politique que de « donner à voir » les nécessités ou les bénéfices à tirer d'actions collectives, de mobiliser ainsi les énergies pour façonner l'environnement, l'adapter à l'Homme, et réaliser ce qui était auparavant seulement donné à voir. Force est de constater qu'il ne semble plus pouvoir y parvenir à lui seul. D'une part, il ne réussit pas/plus à restituer, d'une façon sensible, l'information (notamment la connaissance, mais plus encore une image convaincante de la réalité, telle qu'elle se met ou va se mettre en place…). Par ailleurs, pour restituer la connaissance d'une façon sensible, il faut tenir compte de la complexité croissante des données de chaque problème dans les sociétés contemporaines, ce que le politique ne réussit pas/plus à faire. Au lieu de privilégier les organisations radiantes (avec un centre qui diffuse toute l'information, qui organise l'action), il faut par conséquent probablement encourager des modes d'organisation et de distribution de l'information plus « neuronaux ». Le développement des réseaux sociaux s'inspire de cette nécessité, mais il ne peut pas y répondre à lui seul.

Ainsi, il faut probablement développer ou donner toute leur place à de nouvelles interfaces entre le politique et le citoyen**,** et notamment :

- des lieux où les gens peuvent spontanément et librement se rencontrer et échanger (de pair à pair) en expérimentant la confiance qu'ils peuvent se faire et réaliser (parfois) la complémentarité de leurs préoccupations ; il faut faciliter le développement de projets issus de ces échanges, créer ainsi les conditions d'une co-construction de l'avenir, par un encouragement des volontés, des initiatives ;
- des mécanismes (des processus) collaboratifs (par nature facilitant les échanges

[34] *Bernard Stigler dans son ouvrage « Dans la disruption – comment ne pas devenir fou ? », édition Les liens qui libèrent, 2016 revient sur cette notion qu'il applique au sentiment d'impuissance qui peut naître du décalage entre la volonté individuelle ou collective avec la rapidité des évolutions de la société, une rapidité qui rend très vite obsolète la pertinence des représentations sur lesquelles toute volonté a besoin pour se construire. Ce décalage érode le sentiment d'exister, perturbe les rationalités antérieures, peut tout à la fois induire des formes de passivité ou d'indifférence et également rendre possible de nouvelles formes de barbarie. La disruption est ainsi décrite « comme un phénomène d'accélération de l'innovation…, il s'agit d'aller plus vite que les sociétés pour leur imposer des modèles qui détruisent les structures sociales et rendent la puissance publique impuissante. C'est en quelque sorte une stratégie de tétanisation de l'adversaire ».*

d'informations) en fait et place de mécanismes trop fragmentés, en silos, diffusant souvent exclusivement une culture de la concurrence, ou tout au moins de l'indifférence (elle-même souvent associée à la rétention ou à la tentation de manipulation de l'information) ; des soutiens financiers adaptés, des tribunes particulières assurant la visibilité des résultats obtenus doivent sans doute être développés ;

- des vitrines (ou si l'on préfère **des lieux de démonstration**) où s'exposent, se restituent, se discutent devant l'ensemble de la société, en direct, les résultats des expérimentations (bons et moins bons), leurs conséquences prévisibles, de façon à en faciliter s'il y a lieu l'adaptation ou la réappropriation à d'autres échelles ou dans d'autres contextes, et à stimuler également spontanément, de proche en proche, d'autres démarches éventuellement plus innovantes.

Le milieu associatif, dans la mesure où il peut réunir ces trois éléments, pourrait être (devrait être ?) l'un des lieux d'intermédiation entre les individus et les institutions ou le politique, en permettant le partage de l'information, la co-construction du sens, où se pense et s'expérimente l'avenir. Il n'est évidemment pas le seul. L'éducation (dans la famille, à l'école et tout au long de la vie), par exemple, pourrait être un autre medium. Il pourrait en être de même de l'entreprise, des institutions, voire du politique lui-même, mais le rôle de ces derniers doit sans doute être repensé afin de ne pas se substituer, voire stériliser les initiatives individuelles mais plutôt dans un second temps afin de les encourager, propager leur enseignement, ou tout simplement les mettre tous ensemble en cohérence.

Pour que les lieux de médiation traditionnels puissent à nouveau jouer pleinement leur rôle, il semble également nécessaire, en préalable, de rehausser la place de l'Homme dans le fonctionnement général du système. Dans bien des cas, nos sociétés échouent en effet à maîtriser leur futur parce qu'elles subordonnent la réhabilitation du rôle des individus à une modification préalable des organisations traditionnelles que sont l'entreprise, les institutions, la politique. Par certains côtés, elles se trompent de calendrier. A bien des égards, il faut probablement d'abord réhabiliter le rôle de l'Homme dans la Société pour que les structures ou les médias plus traditionnels entre l'individu et la société puissent s'adapter harmonieusement et sans résistance.

Repenser et rehausser la place de l'Homme dans le fonctionnement général du système

L'Homme et la machine ont longtemps été pensés en termes de substitution de l'un par l'autre. Il est semble-t-il grand temps de réfléchir plutôt au développement de leurs complémentarités – et la complémentarité de leurs formes spécifiques d'intelligence. C'est à présent sur la place de l'Homme dans la société qu'il faut se concentrer. Les ordinateurs ont d'ores et déjà quasiment gagné la partie pour tous les problèmes qui demandent une grande puissance de calcul. Les robots sont en train de le faire, en termes de coûts/efficacité pour tous les gestes de production (relativement) simples. Ils peuvent travailler de façon quasi permanente et, couplés avec de puissants ordinateurs, développer une certaine capacité à interagir au milieu d'environnements (assez) complexes. Toutefois, à moins justement de devenir eux-mêmes humains, ils ne peuvent pas donner du sens à l'action sur la durée. A moins de reconstituer/simuler en leur sein toutes les interactions complexes qui existent dans le monde/l'univers (ce qui dépasse de très loin leur capacité présente), ils ne peuvent ni concevoir la globalité, ni, par ricochet, la finitude en son sein. La dimension morale de la gestion des risques leur échappe.

L'Homme est donc indispensable pour faire fonctionner durablement un écosystème dans lequel vont intervenir de plus en plus de machines communiquant entre elles, à condition qu'il développe

les formes d'intelligence non substitutives dont il est capable, en particulier l'ouverture vers l'inconnu, la créativité, la sensibilité au monde ou à l'Autre, la perception de sa globalité. Est-il donc possible de penser le devenir d'un individu non égoïste, c'est-à-dire non indifférent au monde ? Tel va être l'un des défis de l'époque qui s'annonce. Par certains côtés, elle commence peut-être mal : de nouveaux totalitarismes pointent en effet le bout de leur nez, dont l'objet est de diaboliser l'Homme, de lui retirer son « libre arbitre », parfois même tout simplement de le « robotiser ». Certaines des valeurs humanistes qui ont fondé nos sociétés sont ainsi aujourd'hui menacées, tout à travers le monde. Il faut les réhabiliter.

A d'autres époques (le XVIème siècle par exemple), l'art a joué un grand rôle. Peut-il en être de nouveau de même aujourd'hui ? La prospective peut-elle y contribuer et de quelle manière ? C'est l'une des questions importantes qui se pose.

Sans chercher l'exhaustivité, d'autres points d'attention peuvent être tirés des échanges :

- l'Homme est le vrai moteur de l'innovation. Dévaluer la place de l'Homme dans l'organisation, c'est prendre le risque de valoriser l'immobilisme, la non réactivité dans un environnement changeant. De ce point de vue, rehausser la place de l'Homme dans son écosystème n'est pas seulement un choix possible mais c'est aussi une des conditions de l'adaptation de ce dernier à son environnement ;

- adapter les structures à l'Homme et non l'Homme aux structures : créer les conditions de la confiance (à nouveau), d'une maîtrise raisonnée au niveau des individus des risques (rôle accru de l'éthique ?) et pas seulement au niveau des structures (normes) ; s'appuyer davantage sur les talents et les aptitudes, et pas seulement sur les compétences, les savoirs (il faut noter que les opportunités/potentialités sont parfois déclassées aujourd'hui au bénéfice de savoirs pourtant reproductibles et susceptibles de devenir assez vite obsolètes) ;

- libérer les initiatives, encourager l'autonomie et la responsabilité individuelles, cela peut conduire à alimenter de façon excessive la concurrence, à créer de la différence et par là, à remettre en cause la protection et la coopération dont la créativité a aussi besoin pour s'épanouir. Il faut dont investir intellectuellement sur les mécanismes qui permettent de promouvoir une « coopétition » efficace entre les acteurs (peut-on par exemple admettre de maintenir une certaine concurrence entre les structures - permettant aux plus efficaces de s'imposer - tout en l'accompagnant avec de nouveaux mécanismes de solidarité, ou tout au moins d'empathie, entre les individus, à développer ou à inventer ?) ;

- les ateliers de cheminement ont eu des difficultés à préciser la gradation, le cheminement dans le temps des différentes actions nécessaires ou souhaitables, et à indiquer les trajectoires jalonnées à moyen ou à long terme. Pour beaucoup des tentacules du poulpe, il faut intervenir à plusieurs niveaux tout de suite si l'on veut que nos sociétés aillent dans une direction jugée comme satisfaisante à l'avenir. Une science des systèmes a été développée dans les années 50, la cybernétique ; par bien des égards, elle fut précurseur et ses enseignements méritent probablement d'être pris en compte. Toutefois, jusqu'où les lois de la cybernétique peuvent-elles s'appliquer au devenir des sociétés humaines ? Ne faut-il pas réhabiliter également les sciences humaines et sociales – et les mobiliser davantage dans le fonctionnement de nos sociétés ?

- Peut-on en outre imaginer une régulation « quasi-automatique » de la société ? Cela paraît très improbable. Il faut donc repenser le fonctionnement de nos démocraties en l'adaptant aux exigences nouvelles de la « Société organique ».

Repenser la démocratie, et pour cela restaurer le débat, la discussion... voire l'art de la controverse

La question de la bonne gouvernance d'une société appelée à fonctionner de façon organique est l'un des défis les plus importants qu'il faut, pour finir, relever. De fait, les inégalités de revenus se réduisent aujourd'hui dans le monde entre les pays. Mais la plupart du temps elles s'accroissent à l'intérieur de ces derniers (qu'ils soient ou non « démocratiques), conduisant à une segmentation plus forte du tissu social, avec deux catégories, l'une composée des *« happy few »* qui profitent de la mondialisation – et des progrès de la technologie, des échanges, plus généralement de l'ouverture des frontières – l'autre, la grande majorité des individus, confinés dans le pays qui les a vu naître ou qui les a accueilli, dont les revenus moyens, voire même les conditions de vie, stagnent ou régressent… Avec un peu de provocation, on pourrait se demander si ces évolutions ne nous conduisent pas un peu, finalement, vers ce futur d'apparence naïve et improbable imaginé par Herbert Georges Wells en 1895 dans *« Time Machine »*[35], à moins que, par réaction, elle nous conduit plutôt à bifurquer vers un autre avenir, où les frontières se rétablissent partout – accompagnant le retour de la menace de guerres, d'instabilités plus ou moins généralisées.

Il paraît en tout cas urgent de réinventer de nouveaux modes de gouvernances, plus efficaces. Les pays dits occidentaux, tout au moins, se sont construits sur le fondement de la démocratie. Mais la démocratie, organisée à l'échelle de pays séparés ou à l'échelle de plus grands ensembles peu porteurs d'identité et encore largement segmentés sur un plan culturel, linguistique ou historique, est-elle bien encore adaptée à un contexte d'interdépendances vitales à différents niveaux du système ? Et, à l'inverse, si la souveraineté et la légitimité de tous les pouvoirs ne doivent plus appartenir aux peuples, sur quoi d'autre les fonder et comment s'assurer qu'elles ne vont pas s'exercer à leur encontre, ou à l'encontre de leurs membres individuels et plus généralement des valeurs humanistes ? Comment donc préserver, voire restaurer, plus fondamentalement organiser, la gouvernance démocratique dans la « Société organique » ?

Faut-il réinventer le suffrage, l'élargir, développer la « démocratie directe » ? De ce point de vue, réinventer une démocratie opératoire paraît d'autant plus difficile que cette dernière est toujours restée très limitée jusqu'ici. L'Athènes du Vème siècle, par exemple, réservait le droit de vote à un quorum minimum de 6000 citoyens comptant économiquement, et à vrai dire bien peu préoccupés en général du sort des autres habitants de la Cité, pourtant beaucoup plus nombreux (notamment la classe des esclaves). Dès 1785, Nicolas de Condorcet démontrait au travers de son fameux « paradoxe » que, de toute façon, le vote ne conduit pas forcément à une expression cohérente de la volonté collective. Dans l'histoire, la volonté majoritaire n'a en fait que très rarement et très imparfaitement fait la Loi, même dans les pays dits « démocratiques ». Pendant longtemps, l'exercice du droit de vote a été limité à certaines classes sociales et aux hommes. Jusqu'ici, il a toujours fallu qu'une élite (parfois technocratique) interprète, instrumentalise la volonté collective, en valorisant au passage sa propre volonté – et parfois ses intérêts propres – ou tout au moins en justifiant ses décisions, par l'accès privilégié qu'elle détenait – ou croyait détenir - au savoir, à la connaissance, et plus fondamentalement par ce qu'elle considérait elle-même comme le bien général. La complexité croissante de nos sociétés interdépendantes peut accentuer le processus.

[35] *Herbert George Wells, « La Machine à explorer le temps/The Time Machine », traduit de l'anglais par Henry-D. Davray et révisé par André Derval, préface et notes d'André Derval, Collection Folio bilingue, n° 23, réédité en 1992 par les éditions Gallimard.*

Cette appropriation du bien commun par une minorité, peu désireuse de partager le « pouvoir », voilà cependant l'un des obstacles principaux, aujourd'hui, à l'émergence d'une « Société organique », ou la source de maladies pouvant affecter profondément sa vitalité.

Une tentation manifestée lors du Printemps de la Prospective, a été de chercher à repenser les mécanismes représentatifs de la démocratie au sein de la Société. Toutefois deux questions se posent assez rapidement dès que l'on veut aller dans cette direction.

Tout d'abord, il est aujourd'hui nécessaire de repenser la question de la liberté et de la responsabilité. Dans le cadre d'un système d'interdépendances, les actions d'un individu, d'une structure, d'un Etat peuvent en effet avoir des conséquences bien au-delà de ce qu'il ou elle imagine ou peut prévoir. En revanche, la responsabilité est jusqu'ici conventionnellement organisée dans un cadre institutionnel, voire dissoute dans l'ensemble. Dans la « Société organique », il y a un risque de voir les deux dynamiques de liberté et de responsabilité se dissocier encore davantage, tant du point de vue du mandant que du mandataire, à moins que ne puisse se répandre effectivement, à tous les niveaux, une nouvelle éthique de la responsabilité très exigeante, allant par exemple bien au-delà de l'éthique de la conviction plus traditionnelle[36]. Les prémices d'une responsabilité individuelle accrue sont visibles partout. Dans beaucoup de pays, les lanceurs d'alerte[37] se voient d'ores et déjà reconnaître un statut et des protections particulières. Les réseaux sociaux deviennent de leur côté le lieu de l'expression d'une indignation ou d'une approbation des comportements considérés (ou non) comme collectivement appréciables. De son côté, le collectif Anonymous répond sur internet à l'attentat de Nice (juillet 2016) : "Nous sommes légions, nous ne pardonnons pas, nous n'oublions pas, craignez-nous."

Cette éthique reste toutefois partagée par une minorité et, jusqu'ici, elle accède à un pouvoir d'influence assez faible. Elle peut certes s'avérer assez peu dissuasive contre les institutions ou les Etats ayant pignon sur rue (on parle parfois à cet égard de régulation par la honte), mais elles peinent à influencer d'autres acteurs peu sensibles aux effets de réputation – et elle est reste peu productrice de propositions constructives alternatives.

Ensuite, la « Société organique » est bien peu en phase avec une logique de centralisation hiérarchique ou géographique. Confrontée à ce problème, l'organisation des pouvoirs est tentée d'opter pour une « décentralisation » ou une déconcentration[38], ou tout au moins pour une application formalisée du « principe de subsidiarité »[39].

---

[36] *Max Weber oppose en 1919 dans «* Le Savant et le politique » *(traduction de J. Freund, Plon10/18 1979, pp. 172-173) le partisan de l'éthique de la conviction « qui n'attribuera pas la responsabilité à l'agent, mais au monde, à la sottise des hommes, ou encore à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi…et le partisan de l'éthique de la responsabilité (qui) comptera justement avec les défaillances communes de l'homme…et (qui) estimera ne pas pouvoir se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action pour autant qu'il ait pu les prévoir » ;*

[37] *Est un lanceur d'alerte, selon le Conseil de l'Europe, « Toute personne […] qui révèle des informations concernant des menaces ou un préjudice pour l'intérêt général dans le contexte de sa relation de travail, dans le secteur public ou privé » ;*

[38] *On parle de décentralisation en cas de transfert de pouvoirs (irréversible à moins de modifier la Loi) à une autre autorité inférieure (souvent politique), ayant une personnalité morale propre ; on parle de déconcentration, comme une simple délégation de pouvoirs (par principe toujours réversible) à des autorités subalternes au sein d'une même organisation ;*

[39] *Qui répond au souci de veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible, et qui se résume à la recherche du niveau pertinent d'action publique .*

D'aucuns estiment cependant qu'il faut aller plus loin et parler d'une nécessaire « acentralité » en disséminant le pouvoir au sein d'une « démocratie concertative » à inventer[40].

A la lumière de l'expérience, dans les sociétés humaines, il n'en reste pas moins que la solidité et l'émergence d'une volonté collective sont parfois, paradoxalement peut-être, d'abord proportionnelles à l'intensité et à l'intelligence du débat initial, surtout lorsqu'il se conclut, au moins du point de vue de la majorité.

Revenons ainsi un instant aux sources de la démocratie. Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas tant l'élection – et la représentation qu'elle permet - qui a le plus importé en Grèce au Vème siècle av J-C que la force du débat, surtout lorsque ce dernier réussissait à déboucher in fine sur un consensus, parfois à force d'arguments passionnés, de disputes effrénées. Au lieu d'empêcher ou de réduire toute forme de débat et par là même de conflit au sein de la cité, la Grèce les a ainsi plutôt exacerbés, en organisant toutefois en parallèle un mode pour leur résolution – pas principalement l'élection, mais plus fondamentalement l'exposé non censuré des arguments, devant tous, sur la place publique (l'agora), appuyé par le raisonnement, la logique (et plus tard la science). Certains débats ont jeté les bases de ce que l'on a appelé la philosophie (étymologiquement l'amour de la sagesse). Ils furent parfois intenses, et vécus par l'élite comme extrêmement déstabilisants (au point où par exemple la condamnation à mort de Socrate lui a paru nécessaire). Dans le même esprit, on l'oublie parfois, les Grecs ont volontairement limité, dès le départ, la portée des élections, réservant même certaines fonctions à un strict tirage au sort parmi les citoyens, la personne désignée pouvant alors d'autant plus incarner l'intérêt de ses concitoyens que pour être nommée elle n'avait pas eu besoin de promettre quoi que ce soit, qu'elle ne devait au moment de sa désignation rien à personne et qu'elle ne pouvait pas être désignée pour se succéder à elle-même. De même, lorsque les principes démocratiques sont redevenus des références fortes en France, au cours du siècle des Lumières, le pays est toujours gouverné par une monarchie – qui plus est officiellement « absolue », alors que l'Angleterre – dont le rayonnement intellectuel est pourtant alors moindre – a, depuis déjà un moment, un Parlement élu. Par contre, un autre pouvoir s'exprime à ce moment, notamment en France mais débordant dans ses perspectives le cadre de ses seules frontières, avec une force croissante, celui des salons, celui des pamphlets, celui de la presse, et parallèlement celui de l'encyclopédie, et à nouveau de la philosophie. Le siècle des Lumières, c'est bien celui de la raison et de la discussion, des débats – certaines joutes intellectuelles étant alors d'autant plus âpres qu'elles continuent parfois deux siècles plus tard.

Notre société de l'information est également une époque de débats, mais les grands débats laissent en fait la place à de plus petits, orchestrés devant des médias audiovisuels, ou accaparés par les réseaux sociaux (et réduit parfois à des tweets !). La rapidité des échanges d'information, la préoccupation pour une efficacité immédiate conduisent le débat au sein de beaucoup d'organisations à une mort cérébrale, aboutissant en tout cas à des consensus mous sans cesse remis en question, et parallèlement à l'adhésion contrainte et forcée au « Main Stream », à la tentation de l'imitation formelle d'autrui, au désengagement, voire à la stratégie du « passager clandestin ». Par conséquent avant de réfléchir aux changements institutionnels qui permettront peut-être de redynamiser la démocratie à tous les niveaux de la société, il faut peut-être préalablement restaurer le débat, la discussion...voire l'art de la controverse au sein de notre société.

---

[40] *Michel Hervé, « Une nouvelle ère : Sortir de la culture du chef », Editions François Bourin 2015, voir notamment les pages 107 et suivantes.*

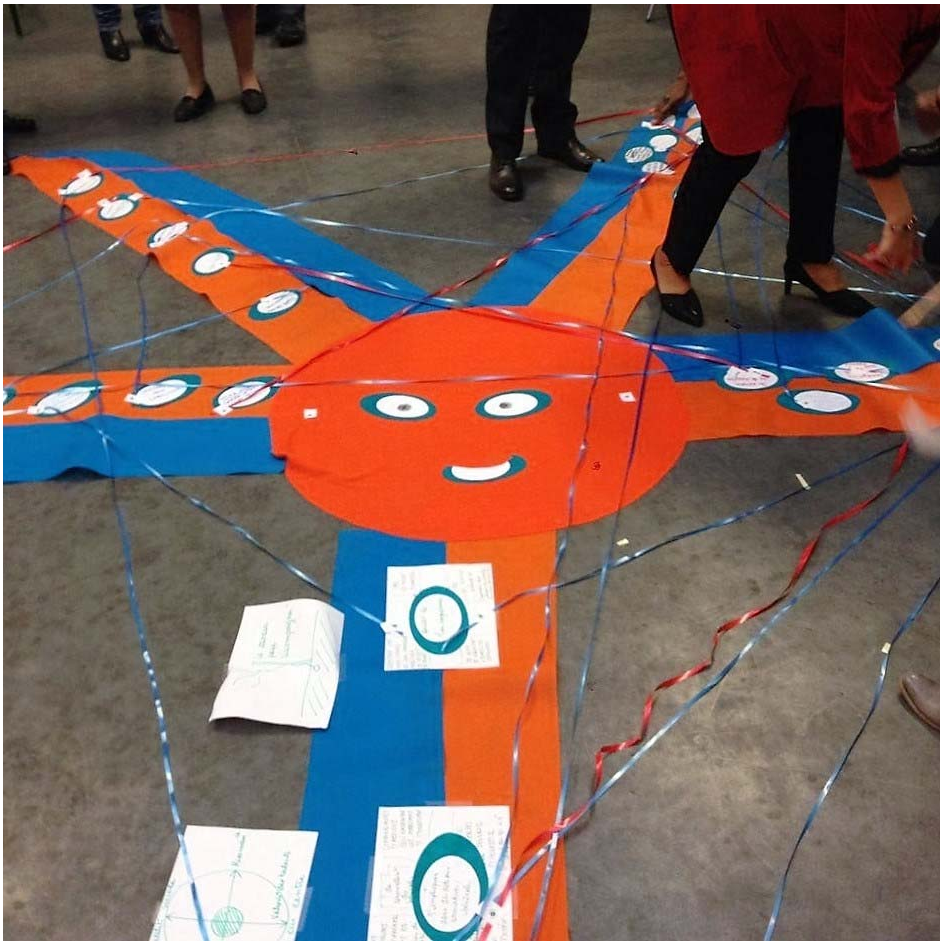
Comment réhabiliter le débat à tous les niveaux dans la société aujourd'hui ? La question est vaste et les réponses données lors de la journée consacrée à la « Société organique » peuvent paraître, à première vue, modestes. Parmi elles, notons cependant :

- la nécessité de nouvelles politiques d'éducation fondées sur le carré magique : savoirs, compétences, aptitudes, envies ;

- l'intérêt d'encourager plus de fluidité des parcours : pas seulement en privilégiant systématiquement les savoirs sur les envies, mais en organisant aussi d'autres cheminements à partir des envies vers les savoirs ;

- l'impératif absolu de réparer les fractures de représentations du futur entre les générations. Susciter le débat entre les générations, casser les représentations de l'âge, reconstruire dès lors les liens intergénérationnels (aujourd'hui fragilisés) et les dynamiques permettant d'assurer la vision partagée d'un avenir meilleur paraissent être aujourd'hui des nécessités.

Gageons que la question de la démocratie, comme nouvelle forme de gouvernance – à réinventer ? - dans une société au fonctionnement plus harmonieux, fera à l'avenir l'objet d'autres manifestations – occasions de débats, voire de « controverses » - orchestrées par la Société Française de Prospective, car tel est peut-être bien l'un des rôles nouveaux importants que la prospective doit absolument jouer à l'avenir.



Merci à tous pour votre participation et vos contributions !

*

* *

Les membres de la Société française ayant participé à la rédaction de ces actes :
Christine Afriat [Vice Présidente], Patricia Auroy [Administratrice], Yannick Blanc [Président], Eric Hauet [Trésorier], Fabienne Goux-Baudiment [Membre], François Rousseau [Vice-Président], Thierry Gaudin [Administrateur], Virginie Vassil [Membre] et Emmanuelle Chaplault [Secrétaire générale].