

Que peut la « projectique » face à la crise ?

INTRODUCTION

Dans le courant des années quatre-vingt, puis surtout quatre-vingt-dix, le monde scientifique, notamment dans les sciences humaines et sociales, a commencé à célébrer la pluridisciplinarité comme une « discipline » nécessaire. Une discipline entendue non dans le sens scientifique classique du mot discipline, au sens où celle-ci devrait devenir une discipline scientifique de plus, mais au sens de « discipline intellectuelle », qu'il faudrait décidément s'imposer pour faire face à la complexité des problèmes qui commencent à se poser à l'humanité.

L'idée est même largement devenue le *credo* des intellectuels s'intéressant aux questions sociales. Dans leurs discours du moins, car dans le fonctionnement au quotidien de l'institution scientifique dans son ensemble, dans les procédures d'évaluation des travaux scientifiques et des personnes, dans le pilotage de la recherche, dans la sélection des projets de recherche, dans l'attribution des moyens, dans son organisation opérationnelle... les cloisonnements et conflits liés à la spécialisation du savoir, mais aussi aux querelles idéologiques et politiques (au sens classique et au sens des jeux de pouvoir) d'écoles, d'institutions, de laboratoires, d'équipes ou de personnes continuent à battre son plein comme par le passé, si ce n'est même avec davantage de virulence encore.

Il est important de souligner cet aspect des choses pour mesurer les décalages existants entre les discours et les déclarations d'intentions venant de l'institution scientifique et ses pratiques effectives dans son fonctionnement quotidien. Pour pratiquer la recherche en sciences sociales au niveau international depuis de nombreuses années, nous mesurons combien cette préoccupation est pertinente et particulièrement d'actualité en cette période de crise en Europe occidentale, mais aussi sur l'ensemble des continents du

globe. Nous pensons que cette capacité avérée à ne pas mettre en œuvre ce que l'on professe est (entre autres choses à l'évidence) à la source d'une cécité préoccupante des scientifiques qui se traduit par leur incapacité à identifier et à affronter un certain nombre de problèmes qui menacent notre vie, voire notre espèce ou même notre planète.

Quoi qu'il en soit, derrière cette émergence de la volonté (frustrée) de pluridisciplinarité, c'est la question de la complexité des questions en jeu qui pointe le bout de son nez : l'idée que les problèmes ne se présentent pas en tranches disciplinaires est une idée qui commence à faire son chemin. Il est important de mettre la pensée et le discours à distance, par rapport à ce que ceux-ci sont sensés « représenter », ou au moins de se poser la question de la nature des représentations mentales que nous nous faisons des choses... On retrouve là Michel Foucault et sa mise à distance des « mots et des choses »¹.

Ce sont les scientifiques (et bien souvent malheureusement le sens commun) qui débitent en tranches le champ du savoir. Un problème n'est pas en soi sociologique ou psychologique ou technique ou médical ou environnemental... Un problème est un problème, c'est-à-dire fondamentalement une représentation mentale (éventuellement partagée) entre une vision idéale ou souhaitable et une situation vécue (ou appréhendée) que l'on se représente comme éloignée de celle souhaitée, avec la caractéristique ajoutée que cet éloignement pose problème. Ce qui va être sociologique ou psychologique ou médical ou environnemental... c'est le regard qui va être porté, la ou les focalisations avec lesquelles on va construire les représentations bases de nos raisonnements et prises de consciences de ce que l'on nommera questions ou problèmes...

Et c'est bien là que le bât blesse. Car le danger est grand d'appliquer un regard partiel et partial, et de ne voir dans le champ de ce que l'on considère comme question que ce que l'on regarde... Par rapport à la profondeur de champ et à la largeur du spectre qui serait nécessaire pour bien, pour mieux comprendre, on ne travaille qu'avec des visions partielles.

1. VERS LA TRANSDISCIPLINARITÉ

Il faut donc assumer la complexité des situations et des problèmes... et pour y faire face, rentrer dans les considérations liées à la pensée complexe, selon les propositions extraordinairement pertinentes d'Edgar Morin sur le sujet. Par exemple, pour fixer les idées, rappelons cette phrase d'Edgar Morin :

Une réalité simple appelle une pensée simple. Et la complexité des phénomènes appelle une pensée complexe. Certes, de grandes découvertes des

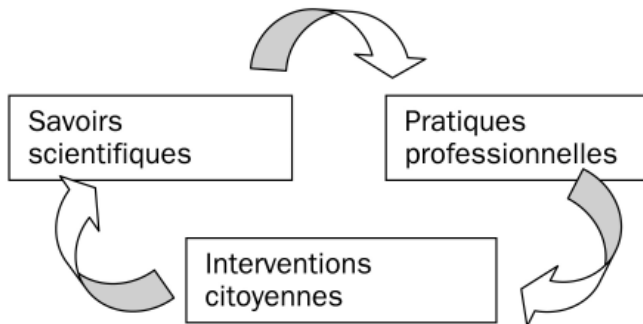
1. FOUCAULT, Michel. *Les Mots et les Choses, Archéologie des sciences humaines*. Gallimard, NRF, 1966.

sciences reposent sur le postulat de l'unité et de la simplicité. Mais pour comprendre les phénomènes écologiques, biologiques, les dynamiques de l'histoire, on ne peut espérer trouver des lois simples. La complexité est l'unité du simple et du complexe .

Mon apport n'était pas de remarquer la complexité partout, c'était surtout de dire que la complexité est un défi à la connaissance. C'est ce défi que j'ai voulu relever en élaborant quelques instruments conceptuels à travers le cheminement de *La Méthode*. Et dans chacun de mes travaux concrets (de sociologie du présent ou dans mes articles ou textes politiques) j'ai voulu relever ce défi. [...] Je n'ai pas prôné l'interdisciplinarité, une idée utile, mais banale, je défends la transdisciplinarité, ce qui est bien autre chose².

La clé de voûte des approches transdisciplinaires est constituée par la mise au point de dispositifs scientifiques, techniques et sociaux permettant des échanges réguliers et denses entre les acteurs considérés comme pertinents dans les espaces considérés, tant par l'ouverture disciplinaire qu'ils représentent que par le fait qu'ils interviennent dans des « ordres » différents du fonctionnement social (par exemple : scientifiques, décideurs, professionnels, élus, citoyens...). La démarche transdisciplinaire favorise la collaboration étroite entre des scientifiques, des décideurs et des membres de la société civile pour permettre un dialogue pour la construction de modèles communs³ (Gibbons et al., 1994). Il est essentiel de considérer qu'une des caractéristiques fortes de la transdisciplinarité est de fonctionner en **projets**, de créer des liens, de partager des savoirs, du savoir-faire et des actions, de gérer des conflits et aussi de définir des moyens pour des **projets de construction en commun**.

1.1. Démarche transdisciplinaire⁴



2. MORIN, Edgar Sc Humaines.

3. GIBBONS, Michael; et al. (1994) *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary society*. London: Sage.

4. LAWRENCE, Roderick; DESPRES, Carole (2004). Transdisciplinarité. *Futures*, vol.36, no.4, 2004 ; pp. 397-526 (numéro spécial).

Traditionnellement, les recherches scientifiques sont réalisées dans le monde académique et les pratiques professionnelles dans les institutions professionnelles. L'intervention de la société civile n'interfère que peu, elle se limite bien souvent (dans les démocraties en tous cas) à des consultations périodiques portant sur des sujets éloignés des développements et projets opérationnels (on vote périodiquement pour élire les « représentants » du peuple).

La transdisciplinarité se situe donc fondamentalement dans la mise en relation de logiques d'acteurs différents. Elle tente d'appréhender l'ensemble des acteurs et des données pertinentes en relation à un problème, la contribution scientifique disciplinaire devenant une simple composante parmi d'autres à l'élaboration active et réfléchie de modes de développement soutenables. Elle implique de mettre en relation les connaissances scientifiques, les savoir-faire, les pratiques professionnelles et les opinions citoyennes du quotidien. Elle implique non seulement la réconciliation, la « reconjonction » de disciplines scientifiques qui, si on les laisse faire, ont tendance à s'éloigner les unes des autres, mais également, le lien consubstantiel qui doit être construit entre savoir et action, l'un et l'autre se construisant dans leur unité/confrontation. On ne peut plus fonctionner avec d'une part les grands esprits qui pensent et qui disent les vérités et d'autre part les exécutants qui les appliquent. Le monde ne fonctionne pas comme cela, en tous cas il ne peut pas fonctionner correctement comme cela. Cet aspect des choses est très important dans notre réflexion.

Et c'est bien un des défis qui se présente aujourd'hui aux champs des sciences sociales et humaines. La période de crise globale, profonde et multidimensionnelle que nous traversons aujourd'hui est particulièrement angoissante et importante pour l'avenir de l'humanité, tant elle est le signal d'un modèle de développement à bout de souffle. De quoi peut-être fait l'avenir de l'humanité ? « L'abîme ou la métamorphose » répond Edgar Morin. En ajoutant malicieusement, mais très sérieusement, que l'abîme est le plus probable, mais que la métamorphose est possible. Nous sommes en syntonie totale avec ces réflexions. Ce qui rend probable la chute dans l'abîme, c'est que bon nombre des tenants du modèle dominant se refusent à l'abandonner, pour des raisons diverses, allant d'intérêts politiques et économiques bien matériels, à des convictions idéologiques qui se sont hissées au rang de « vérités universelles » dans les vingt dernières années, notamment sous la férule de Milton Friedman, de ses *Chicago boys* et des politiciens qui leur ont emboîté le pas. A tel point que nombre d'entre eux pensent que le salut viendra en restant sur le modèle néolibéral, le poussant jusqu'au bout et en l'accéléralant.

Notre position est bien entendu à l'opposé. Nous pensons que la crise est certes un moment dramatique pour bon nombre de personnes et de communautés sur la planète, mais en même temps, nous pouvons la voir comme une opportunité pour changer le cours des choses, pour « changer de trajectoire ». Nous sommes d'accord avec Edgar Morin, la poursuite de la course vers l'abîme est l'hypothèse la plus probable, tant l'aveuglement de beaucoup de détenteurs du pouvoir est inflexible et tant les rigidités de nos

sociétés et des modèles de développement que leur fonctionnement reproduit à tous les niveaux (comme de façon fractale) sont omniprésentes. Mais la métamorphose est possible. Ce dont nous avons besoin comme habitants de la planète terre, c'est bien d'une métamorphose (d'un changement de forme, semblable à la chenille qui se transforme en papillon). Mais nous savons aussi que cette transformation, celle-ci pas plus que les autres, ne peut venir d'un quelconque déclenchement automatique : c'est parce qu'il y a, parce qu'il y aura, à tous les niveaux, des initiatives, des projets à caractère différent, à caractère alternatif, qui prennent en compte à leur niveau d'intervention et d'influence, les grands enjeux (économiques, sociaux, sociétaux, relationnels, communautaires, nutritionnels, écologiques, d'urbanisation massive, de désertification, de risques nucléaires...) que l'on pourra commencer à voir bouger les lignes, à voir changer les choses. A charge pour ces initiatives de se multiplier, de se fédérer, de constituer des réseaux serrés jusqu'à ce que leur poids spécifique atteigne la « masse critique » et devienne incontournable dans la société...

2. QUE PEUT LA PROJECTIQUE FACE À LA CRISE

2.1. Qu'est-ce qui se cache derrière le concept de Projectique ?

Nous pensons depuis longtemps que la « **forme-projet** », à condition de l'organiser de manière adéquate, est la seule forme organisationnelle qui peut être le creuset où cette osmose entre disciplines et entre réflexion et action peuvent se réaliser. C'est pour cela que nous avons développé, depuis une quinzaine d'années la réflexion « **projectique** », précisément pour travailler sur ces modes de finalisation, d'organisation et d'évaluation de l'action complexe collective organisée qui permette à la transdisciplinarité de s'épanouir. Il faut revisiter la recherche en sciences sociales et humaines, vers des pratiques de recherche-action et il faut revisiter aussi les pratiques professionnelles et les interventions des clients et utilisateurs des produits et services qui leurs sont proposés, ainsi que celles de la société civile et de tous ceux qui portent haut la défense de l'environnement.

L'idée « **projectique** » naquit il y a environ quinze ans à Bayonne, de discussions amicales entre quelques chercheurs et praticiens du monde de la gestion des organisations, de l'architecture et de l'urbanisme, de l'informatique et de la physique nucléaire (du CERN de Genève). Nous prenions conscience du fait que les réponses données aux problèmes, et même avant elles, les façons de conceptualiser les problèmes était profondément viciées par le fait qu'on était confronté, dans les organisations et les terrains concrets, à des modalités de fonctionnement, qui se heurtaient à un double écueil :

- Soit on était, souvent au nom du pragmatisme, directement dans le choix ou, dans le meilleur des cas, dans la construction de solutions, sans avoir bien pris la mesure de la nature des problèmes à résoudre, avec comme résultat que la meilleure solution à un problème mal défini ou mal posé ne fait évidemment pas l'affaire

- Soit on constatait au contraire que l'on s'enfermait dans des modalités extrêmement lourdes de gestion des projets, en s'appesantissant sur l'analyse de l'existant et sur la spécification des solutions à mettre en œuvre, au nom de l'illusion du tout comprendre et du tout prévoir à l'avance, avec comme résultat, des projets conceptualisés loin du terrain également déphasés en termes de temps...

Il fallait mettre en place des modalités d'organisation, de gestion de projets qui permettent de naviguer entre ces deux écueils. Ceci demandait de travailler sur la nature de l'innovation et des phénomènes de changement et de mouvement : bien comprendre ce qui est en jeu face à la complexité des situations et des défis. Comprendre aussi, qu'un projet est une aventure complexe, que pour la mener au bout, il y a d'autres aspects que les aspects quantitatifs et des logiciels de support... Un projet doit être compris comme une aventure humaine. Il faut que les attitudes, les représentations mentales, les comportements, les compétences, les modes de travail... évoluent. Enfin, il fallait comprendre comment le fait de voir se développer l'organisation par projet propose d'autres modalités de gestion des personnes et, du coup, modifie les équilibres du pouvoir et de l'organisation traditionnelle.

Et puis, il fallait aussi comprendre que l'action et la réflexion ne peuvent pas s'ignorer, que le monde n'est pas d'abord et avant tout gouverné par des idées pures. L'action fait partie du mouvement du monde. Il est important que les personnes qui sont dans l'action soient associées aux réflexions et que ces réflexions incorporent comme une des axes forts de la définition des problèmes la question de l'action...

Le « mouvement projectique » décidait alors de s'attaquer à l'ensemble de ces questions où l'on retrouve la plupart des ingrédients de la réflexion d'Edgar Morin sur la transdisciplinarité. Ce mouvement était à l'époque constitué de quelques individualités : Jean-Pierre Claveranne, universitaire Lyonnais originaire du Pays Basque, praticien et chercheur, Jean-Pierre Boutinet, universitaire angevin ayant déjà bien travaillé sur la sociologie du projet, Nimal Jayaratna, spécialiste de système d'information et de systémique (il était à l'époque président de la *British Systems Society*), Freddy Bühler-Broglin (physicien en charge du développement du CERN à Genève), Robert Prost, architecte-urbaniste (Ecole d'Architecture de Paris), Jean-Michel Larrasquet, universitaire basque, travaillant en gestion des organisations (praticien et chercheur)...

Les premières journées européennes de Projectique furent organisées à Bayonne en 1995, sous la forme de deux jours de conférence. Les prochaines (elles sont depuis lors devenues les « Journées Internationales de Projectique ») auront lieu fin novembre 2009, et comme depuis de nombreuses années, elles comporteront un jour à Bayonne, un jour à Donostia. Ces journées rassemblent aujourd'hui une centaine de chercheurs et de praticiens d'horizons internationaux divers et de spécialités diverses. Les thématiques sur lesquelles se centrent les travaux ont évidemment évolué. Elles sont aujourd'hui centrées sur les processus de mouvement, de transformation et

d'évolution : l'innovation (sous toutes ses formes, y compris organisationnelle et sociale) et le changement, les compétences, leur développement et leur apprentissage, les nouvelles modalités d'organisation, les nouveaux modes de gestion de projets et l'organisation par projets...

Dans l'intervalle, nos réseaux se sont fortement étendus à partir du Pays Basque (Europe du Sud, Monde Britannique, Europe du Nord, Europe de l'Est, Caraïbe, Amérique latine et du Nord, Afrique du Nord, Asie, Australie...). Nous co-organisons désormais, depuis de nombreuses années, les journées internationales de projectique avec Mondragon Unibertsitatea et Eusko Ikaskuntza. Nous éditons depuis 2008 la « Revue Internationale de Projectique - International Journal of Projectics – Revista Internacional de Proyéctica » avec l'éditeur Européen De Boeck. Enfin, nombre d'entre nous sommes praticiens de la gestion. Nous intervenons en accompagnement des transformations dans de grandes organisations (Orange, Total, Safran, Saica, ADP, AESE, MCC, AP-HP...) ainsi que dans les PME régionales.

Nous pensons que cette profondeur dans la réflexion et notre connaissance d'expériences très diverses liées les unes et les autres aux phénomènes de transformation organisationnelle et sociale nous légitime pour proposer le « concept projectique » comme base épistémologique et méthodologique pour affronter la crise...

2.2. Bien poser la question de la crise...

Notre compréhension de la crise que traversent les sociétés humaines aujourd'hui est une compréhension se voulant globale, c'est-à-dire qui sorte de l'idée simpliste que la crise est une simple crise du système financier. Nous sommes évidemment d'accord avec l'idée que le monde vit une crise financière. Mais nous pensons que celle-ci constitue le « furoncle » qui s'est percé, qu'en profondeur la société est malade de son développement, sous de très nombreux angles : économique, social, sociétal, financier, politique, sanitaire, nutritionnel, environnemental... Mais parler d'angles multiples pour qualifier cette crise, dans la mesure où nous vivons dans un monde (relativement) fini, c'est en même temps dire que la crise est globale, ou du moins qu'en plus des approches sectorielles des questions posées, le regard systémique est nécessaire, qui pose les questions sous l'angle global, qui focalise sur les interdépendances et sur le caractère intégré des questions qui se posent, plutôt que de travailler seulement sur les éléments isolés ou de regarder les choses uniquement à partir des disciplines spécialisées.

L'entrée systémique dans la définition des problèmes et la construction de leurs solutions offre une modalité permettant d'intégrer les interdépendances qui existent entre les éléments d'un problème au raisonnement, même de fonder le raisonnement sur ces interdépendances. Par contre, cette modalité ne donne pas de recette miracle pour conceptualiser une question à laquelle on souhaite s'intéresser, pour savoir quelles frontières doivent être tracées, quels éléments doivent être retenus, comment ceux-ci doivent

être constitués, ni quelles interdépendances doivent être prises en compte. L'idéal serait bien de conceptualiser les systèmes les plus larges possibles, embrassant le plus de champs possibles (l'ambition de « ne rien oublier »), mais d'un autre côté la « rationalité limitée » des humains, leurs capacités cognitives limitées conduisent toujours à limiter les champs d'investigation ou d'intérêt. La question est donc bien d'être conscient de cette contradiction et de conduire les arbitrages entre ces deux caractéristiques opposées en y réfléchissant de manière formelle, en invitant à cette réflexion les spécialistes ou les *stakeholders* qui sont porteurs des différents regards que l'on souhaite privilégier..

Dans le fil de cette réflexion, on va immédiatement tirer la conclusion que le fait de poser, de définir les problèmes de façon transdisciplinaire est un élément de première importance dans l'attitude à prendre devant les questions complexes et en l'occurrence si lourdes d'enjeux qui sont celles qui nous préoccupent, celle des réactions à prendre devant la crise en particulier. Mais c'est aussi une question qui ne renvoie pas à « l'objectivité » telle qu'elle est entendue par les approches liées au courant épistémologique positiviste, qui ont, par bon nombre de spécialistes et de chercheurs qui les défendent, une fâcheuse tendance à se considérer et à s'autoproclamer comme les seules approches scientifiques. On voit bien qu'il n'en est pas ainsi, et que la « vérité objective » est en l'occurrence probablement une chimère. En tous les cas, elle n'est pas, elle ne peut pas être, une « vérité » portée par tel ou tel spécialiste. Toute approche est forcément, par sa nature même, partielle et partielle. Il faut l'assumer et essayer de s'organiser au mieux face à ce défi pour répondre aux questions si complexes qui se dressent aujourd'hui devant nous. Cela suppose un acte de foi dans l'intelligence collective. La question est donc plus dans la façon de poser les problèmes que dans la capacité à construire des solutions à ceux-ci : pour dire les choses de façon un peu imagée (même si cela est sans doute un peu caricatural) bien résoudre un faux problème ou un problème mal posé n'est peut-être pas la meilleure des choses à faire. Les questions liées au développement des sociétés auxquelles nous nous intéressons ici sont particulièrement complexes, dans la mesure où elles embarquent l'ensemble des activités des sociétés. Elles demandent donc d'être considérées de façon systémique en conjuguant le regard de très nombreux spécialistes et acteurs du développement. Elles demandent aussi d'assumer la complexité des questions en jeu et notamment l'impossibilité de tout prévoir à l'avance. Les démarches fondées sur l'analyse, le faire (la mise en œuvre), l'évaluation, puis la remédiation (la reconsidération de ce que l'on est en train de faire par l'analyse de la nouvelle situation générée et de l'adéquation des éléments d'interventions engagés et planifiés) sont donc nécessaires. Ce sont même les seules qui peuvent faire face à la complexité dynamique que nous affrontons. Elles demandent non seulement l'intervention des chercheurs, qui est certes indispensable, mais aussi la présence dans le jeu des opérationnels, de ceux qui mettent en œuvre, qui font les choses. La transdisciplinarité est donc absolument nécessaire. La projectique est certainement une des meilleures façons de la mettre en œuvre de façon fructueuse.

2.3. Le modèle de développement

La première conclusion à laquelle conduit la moindre réflexion globalisante un peu sérieuse et rigoureuse est que le modèle de développement occidental n'est plus aujourd'hui un modèle soutenable. Certains grands pays en développement s'y sont engouffrés ces dernières années, précisément en recherche de leur développement, pour faire « mieux » que leurs aînés, pour faire plus, pour faire moins cher, pour finalement « doper » la logique du système... Mais en même temps qu'ils lui donnaient de l'air (élargissement de la demande et des zones ouvertes à l'accumulation du capital), ils généraient également des déséquilibres s'approfondissant de plus en plus (ensemble de délocalisations et exacerbation massive de la concurrence sur des secteurs d'activité de plus en plus nombreux), combinant destructions et créations dans des interactions extrêmement complexes.

Ces contradictions ont amené « le système », c'est-à-dire l'immense « mécanique » en œuvre au niveau mondial entre les acteurs et les actants⁵ qui la font, à ne trouver leur salut (bien provisoire) que dans la fuite en avant... Dans laquelle bon nombre d'acteurs de poids jouent un rôle d'entraîneurs et de très nombreux acteurs se laissent aspirer par le fonctionnement de l'ensemble... La poursuite du phénomène d'entraînement à la hausse vient de l'hypertrophie de l'activité financière qui se développe désormais en s'autoalimentant, sans commune mesure avec le développement de « l'économie réelle », c'est-à-dire sans que ce développement s'appuie sur une réelle création de valeur. Tout ceci amenant le système à « pousser » à la hausse, à financer la hausse par la hausse, c'est-à-dire à accentuer l'ensemble des porte-à-faux (en particulier tous ceux liés à la financiarisation) sur lesquels il a construit sa croissance de ces dernières années... Dans ces phénomènes cycliques, la croissance nourrit la croissance... tant que la confiance dans les marchés se maintient. Mais vient un temps où les rendements (des placements en l'occurrence) deviennent décroissants et où un simple grain de sable (la crise de *subprimes*) boque l'engrenage. L'erreur est de penser que la croissance est sans limite. Elle ne peut pas l'être, et ces rendements décroissants annoncent le retournement, la confiance s'effrite d'abord puis s'effondre. Ce mécanisme est bien connu. C'est la crise qui s'ouvre, se répand et fait, par les ondes de choc qu'elle déclenche, plonger l'ensemble des secteurs, allant bien au-delà de la sphère financière.

Ce modèle de développement est donc de plus en plus financiarisé, de plus en plus fondé sur le « toujours plus » et « toujours à plus court terme », faire « plus » et « plus vite » que les autres en termes de résultats financiers pour rémunérer plus le capital investi (les actionnaires). Comme nous l'avons souligné plus haut, il est de plus repris et amplifié par les pays dits émergents aujourd'hui. Une partie de plus en plus importante du système est aujourd'hui organisée selon ce modèle. N'importe quel responsable dans n'importe quelle

5. LATOUR, Bruno. *Nous n'avons jamais été modernes, essai d'anthropologie symétrique*. L'Harmattan, 1991.

entreprise (et pas seulement dans les institutions financières) est supposé réaliser ses objectifs. Ces objectifs sont presque toujours ceux de la période précédente augmentés d'un pourcentage (x % et même on a de plus en plus affaire à des objectifs « à deux chiffres », c'est-à-dire supérieurs à 10 %). Ces objectifs sont quasi-toujours exprimés de façon financière (en dollars, en euros ou en yuans...), c'est-à-dire qu'ils orientent l'activité et la production vers ce qui va le plus facilement rapporter à court terme (ils sont exprimés pour un an), sans considération suffisante, ni de la qualité et de l'impact de ce qui est produit, transporté et distribué, ni de la façon dont ces activités sont menées à bien.

Le fonctionnement global du système contraint les entreprises et les divers acteurs, du moins ceux qui acceptent ou qui cherchent ces règles du jeu (qui consistent finalement à maximiser leur profit à court terme) à rentrer dans ce jeu et à en devenir prisonnières. Ce qui a pour effet en retour, au niveau global (ou macroscopique), de mettre en œuvre des modes de développement très « morphostatiques », c'est-à-dire très semblables aux précédents en termes de produits, de technologies et de modes de fonctionnement (l'innovation est difficile, insuffisante... dans les sociétés développées nous répète-t-on à l'envi, en évoquant en fait le peu de réalité de l'innovation de rupture allant dans le sens d'un développement responsable). Cela conduit à travailler essentiellement sur des développements en décalage léger par rapport aux précédents qui mettent essentiellement l'accent sur les volumes et les masses financières, tirant de surcroît derrière eux l'ensemble des consommations de ressources et de services (les *supply chains*) de façon quasi-proportionnelle et quasi-homomorphe.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, sans changement des bases de l'organisation sociale et de sa régulation au niveau du monde, il est à craindre que les crises se succèdent et que les diverses crises « sectorielles », si on peut utiliser ce terme⁶, se conjuguent, précipitant nos sociétés dans le chaos, la misère et le désastre écologique annoncé. Le danger est bel et bien que l'humanité et ses responsables se retrouvent finalement incapables de faire face... C'est l'abîme évoqué par Edgar Morin.

2.4. Alors, que faire ?

La grande erreur serait d'attendre que le problème soit réglé d'en haut, par une quelconque autorité mondiale qui de toutes façons n'existe pas et qui n'existera pas dans les mois ou années à venir. Existerait-elle que de toute façon, à supposer qu'elle soit bien disposée, elle ne posséderait qu'une partie des clés. Les autres clés sont dans la société (mondiale), à tous les

6. Nous évoquons ci-dessus les différents aspects de la vie sociale que l'on peut considérer aujourd'hui comme « en crise » : aspects économiques, sociaux, sociétaux, relationnels, communautaires, nutritionnels, écologiques, d'urbanisation massive, de désertification, de risques nucléaires...

niveaux de décision et d'initiative. Tous les niveaux sont importants, même, et peut-être surtout les micro-niveaux où se font, où se tissent les comportements et les relations sociales au quotidien. Comme nous le montrent les théories de Giddens (théorie de la structuration)⁷, de Lourau (théorie de l'institution)⁸ ou de Raynaud (théorie des conventions)⁹, les comportements d'achat, les attitudes sociales, la santé communautaire, la responsabilité écologique, les relations de production, les institutions... se construisent et se (re)produisent finalement aux niveaux les plus opérationnels, dans une dialectique continue entre le niveau structurel ou universel (dominant) et les activités au quotidien qui s'inscrivent dans ce dernier, qui obéissent à ce dernier (en ayant toujours une tendance à s'en décentrer) et qui le stabilisent, le (re-)produisent, même si c'est en le faisant évoluer de façon limitée.

Il faut sortir de ces modes « homéostatiques ». Le monde a besoin de ruptures fortes. Les différents acteurs doivent inventer leur partition de demain dans le concert des initiatives du monde. Il faut innover, à tous les niveaux, inventer une innovation responsable, qui à son tour permette de faire émerger d'autres moteurs que la compétition pure et le profit financier purs qui mènent l'humanité à sa perte. Il faut innover sur les aspects technico-économiques évidemment, mais aussi et surtout sur les aspects organisationnels et sociaux... Les enjeux sont immenses et concernent tous les champs de la vie sociale. D'abord l'entreprise, bien sûr, où se fait l'essentiel de l'innovation technologique, en lien autant que faire se peut avec les organismes de recherche et les autorités politiques territoriales¹⁰. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, il y a là beaucoup à faire, car le système est peu enclin à sortir des chemins balisés, il est même soumis à une pression qui l'y enferme. Certes, son activité consiste à détruire pour produire, mais dans un continuum de proximité (le nouveau modèle de produit déclassé l'ancien). Mais cette innovation-là est porteuse du toujours plus de la même chose...

Mais par contre, les grandes ruptures porteuses des changements de trajectoires que nous avons évoquées ci-dessus sont très complexes à mettre en œuvre. La « métamorphose » que nous évoquions tout à l'heure en reprenant la réflexion d'Edgar Morin est un phénomène social profond et de grande ampleur. Mettre en route une telle métamorphose est très difficile, cela demande « une réforme de la pensée »¹¹. Il est en effet, comme nous venons de l'évoquer, très compliqué de faire sortir le neuf du vieux ! Les jeunes générations de la post-guerre, du moins dans les pays développés, n'ont pas

7. ROJOT, Jacques. *La théorie de la structuration chez Anthony Giddens Structuration et management des organisations*. L'Harmattan, 1998.

8. LOURAU, René. *L'analyse institutionnelle*. Editions de Minuit, 1979.

9. REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, 1997.

10. ETZKOWITZ, Henry. *The Triple Helix of University - Industry - Government, implications for Policy and Evaluation*, *Science Policy Institute*. Working paper, 2006.

11. MORIN, Edgar. *La complexité humaine*. Champs-L'essentiel, Flammarion, 1994.

connu de crise, de guerre, de grands tourments... Elles n'ont fonctionné que dans ce tourbillon unidimensionnel, avec les « machines » à produire de l'idéologie finalement toutes alignées sur la « pensée unique ». Penser que l'on peut fonctionner autrement est difficile pour elles.

Il faut donc s'y mettre, il faut faire des choses qui peuvent « embarquer » les personnes et la société dans leurs activités et leurs responsabilités quotidiennes ainsi que dans leurs initiatives citoyennes. Sous deux angles, évidemment très fortement liés entre eux : quelles choses faire ? La réponse ici est à chercher du côté des énergies renouvelables, de la répartition de la richesse, des politiques de développement, de l'agriculture raisonnée... Et comment les faire ? La réponse ici doit être réfléchie en termes de relations sociales, de lien social que l'activité sociale doit être capable de mettre en œuvre. Le lien social fondamental des systèmes libéraux, par la marchandisation de tous les secteurs de l'activité sociale, par l'exacerbation des individualismes et des égoïsmes qu'il promeut, est à notre sens aux limites de son existence. La survie de ce modèle conduirait l'humanité à la catastrophe, à « l'abîme » dont nous parle Edgar Morin.

Le fameux don/contre-don que Marcel Mauss¹² définissait comme ciment des sociétés doit être remis au centre de l'activité humaine. Une société (donc les personnes et les entités qui la font) dans laquelle on envisage ce que l'on « donne » uniquement comme moyen de maximiser les possibilités de « prendre » est fondamentalement irresponsable et organise (bien inconsciemment sans doute) le chaos de son avenir. Il faut absolument réorienter ce principe fondamental qui dirige aujourd'hui nos sociétés et les individus et communautés qui les font. Cette réorientation doit être construite à tous les niveaux dans la société, bien sûr dans les hautes sphères, mais aussi au quotidien, dans les activités et les mentalités de chacun. C'est justement la responsabilité de chacun de commencer à son échelle à faire autrement : initiative et solidarité sont les deux grandes classes de valeurs qu'il faut systématiquement tricoter ensemble. Cela passe, à tous les niveaux, par des initiatives innovantes allant dans ce sens : coopérativisme, mutualisme, agriculture responsable, développement écologiquement responsable, commerce équitable...

Tous les projets devraient être colorés par ces nécessités, mais aussi ces nécessités, en tant que telles, devraient faire l'objet de grands projets spécifiques... La mise en cohérence et en interaction de ces deux niveaux devant elle aussi être inventée par les dynamiques sociales. Dans le fil des travaux sur la complexité, l'émergence et l'éco-auto-organisation, il est important de comprendre les dynamiques sociales (au sens large : entrepreneuriales, technologiques, organisationnelles, idéologiques, culturelles, sociétales...) comme des mouvements « browniens » plus que comme des développements planifiés par des stratégies prédéfinies venant d'en haut. En tous cas, cette vision n'est pas suffisante, il faut comprendre ces mouvements comme un

12. MAUSS, Marcel. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, dans *L'Année sociologique*, numéro spécial, I ; pp. 30-186, 1925.

ensemble de chocs de microdécisions et de micro stratégies changeantes, adaptatives... dont la résultante est bien difficile à conceptualiser et donc à planifier, mais dont la résultante doit être cette émergence progressive d'une société plus innovante et plus responsable. Les fonctionnements « *bottom-up* » et transversaux doivent être considérés comme importants dans l'appréhension des dynamiques sociales. Les choses peuvent aussi, doivent aussi, se construire par le « bas ».

C'est pourquoi les initiatives entrepreneuriales (au sens large du terme) en termes de création, d'innovation et de développement d'activités et de réseaux responsables sont importantes. Il est majeur qu'elles intègrent la préoccupation de leur impact social. Le développement de réseaux sociaux, les initiatives coopératives et mutualistes, les expériences alternatives méritent l'attention. Elles peuvent être porteuses d'une autre logique, plus solidaire, plus socialement responsable, qui peut rompre avec le « toujours plus » ci-dessus évoqué qui mène forcément à la crise et partager d'autres raisons d'agir. La tâche est immense et notre conviction est qu'il faut sans tarder travailler dans ce sens avec détermination. Il s'agit de prolonger les expériences porteuses de sens positif et d'inventer, par la pratique, là où elles n'existent pas, les modalités de la construction d'un futur soutenable. Comme nous le notions en début de cet article, il est important que ces initiatives se multiplient, se fédèrent, se constituent en réseaux serrés et fassent tache d'huile... Et ceci, jusqu'à ce que leur poids spécifique atteigne la « masse critique » et devienne incontournable dans le développement de la société...

3. CONCLUSION

Les champs sur lesquels il est urgent de travailler sont donc les champs à partir desquels on peut mettre en place, chacun à sa place dans la société humaine, des modes de développement susceptibles de sortir de cette logique du « toujours plus ». Cette logique est une logique « d'explosion » de la société, qui ne peut mener qu'à la conjonction et à l'approfondissement des crises. Ne nous laissons pas bernier par les perspectives de reprise, de sortie de crise. Aucune des bases qui sont à l'origine de la crise « systémique » multidimensionnelle que nous visons aujourd'hui n'a été sensiblement modifiée. Il faut introduire les ferments du changement social.

Cela ne peut passer que par la mise en projet sur des modes de fonctionnement différents, sur des entreprises et organisations fonctionnant sur des logiques différentes de celles que nous connaissons majoritairement aujourd'hui, sur la promotion et le développement de secteurs nouveaux orientés vers les initiatives et le développement responsables... La Projectique est au service de la construction d'une société de l'innovation responsable. Tant au niveau des projets et des initiatives des uns et des autres qu'au service des politiques publiques pour qu'elles mettent à l'ordre du jour les valeurs et les directions que nous suggérons ici et pour qu'elles organisent de façon efficiente les grands projets nécessaires pour donner du sens et mettre en cohérence l'ensemble de ces initiatives.

BIBLIOGRAPHIE

- ETZKOWITZ, Henry. The Triple Helix of University - Industry - Government, implications for Policy and Evaluation, *Science Policy Institute*. Working paper, 2006.
- FOUCAULT, Michel. *Les Mots et les Choses, Archéologie des sciences humaines*. Gallimard, NRF, 1966.
- GIBBONS, Michael; et al. *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary society*. London: Sage, 1994.
- LATOUR, Bruno. *Nous n'avons jamais été modernes, essai d'anthropologie symétrique*. L'Harmattan, 1991.
- LAWRENCE, Roderick; DESPRES, Carole. Transdisciplinarity. *Futures*, vol.36, no.4, 2004, 2004 ; pp. 397-526 (numéro spécial).
- LOURAU, René. *L'analyse institutionnelle*. Editions de Minuit, 1979. New York: Harper & Row, 1951.
- MAUSS, Marcel. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, in *L'Année sociologique*, n.s., I , 1925 ; pp. 30-186.
- MORIN, Edgar. *La complexité humaine*. Champs-L'essentiel, Flammarion, 1994.
- MORIN, Edgar. *Sciences Humaines*.
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, 1997.
- ROJOT, Jacques. *La théorie de la structuration chez Anthony Giddens Structuration et management des organisations*. L'Harmattan, 1998.

Jean-Michel Larrasquet