

Analyse



CARINE DARTIGUEPEYROU

Prospectiviste

(www.carinedartiguepeyrou.com)

et présidente du comité scientifique
du Cercle de Prospective RH.

LES FUTURS LIEUX DE POUVOIR OU LES « PLATEFORMES DE RELIANCE »

Alors que Challenge titrait récemment un article sur « Les lieux de pouvoirs », cela nous a amené à expliciter pourquoi les lieux évoqués nous semblaient passéistes et peu crédibles. Certes les « bons plats » comme chez Laurent n'ont jamais fait de mal, au contraire, mais suffisent-ils pour autant ?

Nous avons souhaité prendre le contrepied à cet article en définissant ce que pourrait être les lieux de pouvoir de demain. Des lieux de pouvoir « informels » certes tels que définis par Challenge mais des lieux certainement moins traditionnels et conventionnels que ceux évoqués. Comment définir des lieux de pouvoir adaptés aux mutations de notre monde ? Quelles seraient leurs caractéristiques ? Tel est l'objectif de cet article.

Prendre le temps de penser devient un acte de résistance

Dans un monde qui change en permanence, où les technologies de l'information et de la communication amplifient nos comportements et nos rythmes de vie, où l'urgence du court terme contredit souvent le long terme, nous ne prenons plus le temps de refléter, de murir certaines de nos décisions. L'instantanéité devient la norme avec une exigence de plus en plus féroce. Notre représentation du temps change et avec elle nos exigences. De ce fait, prendre une demi-journée pour suivre une formation, prolonger la journée bien remplie par une conférence en soirée ou lire un livre le week-end en famille devient presque du luxe !

Lorsque nous avons interviewé des dirigeants dans le cadre du livre *Le dirigeant du 3^{ème} millénaire*¹, à notre grand étonnement, tous pratiquaient un hobby ou une activité artistique pour se ressourcer. Prendre le temps est donc un luxe mais aussi

une nécessité, une exigence de performance que l'on assume.

Sortir « la tête du guidon » n'est pas une évidence pour tout le monde, encore moins une pratique. Et pourtant, elle permet de prendre de bonnes décisions, d'être moins réactif et plus clairvoyant. Elle fait partie de cette « écologie de l'action »² qui vise à se défaire des préjugés, des siens comme de ceux de la société. Faire partie d'un réseau de pairs n'est plus uniquement le fait de socialiser avec d'autres, mais bien d'aller partager des informations et des expériences avec des personnes qui ont les mêmes centres d'intérêts et les mêmes valeurs.

Les réseaux sociaux numériques contribuent en cela de manière significative aux réseaux sociaux en faisant gagner du temps. Ils permettent plus facilement de s'identifier et de se rassembler autour d'objectifs communs. Ils sont d'autant plus efficaces qu'ils soutiennent un dispositif de rendez-vous physiques. Le cas des conférences en ligne de TED est en cela remarquable. Les conférences d'une journée ou soirée sont mises en ligne et gratuites favorisant ainsi la circulation de l'information. Et pourtant la demande est forte pour pouvoir participer malgré un prix flamboyant ! Les lieux de pouvoir sont là où s'élaborent le sens et donc le pouvoir.

Faire se rencontrer les différents paradigmes

Les nouveaux lieux de pouvoir seront également des espaces où le débat peut réellement s'engager. On est loin des conférences où les orateurs se succèdent les uns aux autres, où il n'y a pas d'échanges sinon convenus, où les dogmes sont rois. L'enjeu est bel et bien de pouvoir faire se confronter les représentations du monde, ce que l'on appelle aussi les paradigmes. Peu de personnes acceptent d'aller s'exprimer et de participer à des débats qui peuvent conduire à la polémique. Pourtant se confronter et se frotter à la différence est un élément sain du débat. Cela favorise l'avancée sur une question, évite le compromis par défaut.

Cette discussion qui rappelle la dialectique socratique permet de faire réellement émerger des idées nouvelles, de sortir de situations bloquées et de trouver des solutions qui paraissaient inaccessibles. Dans l'univers de l'action qu'est celui de l'entreprise, la dialectique socratique est précieuse, bien que peu pratiquée. On ne trouve l'inspiration que si l'on est prêt à se remettre en cause, si l'on accepte l'inconnu. Les initiatives sur les controverses de L'Institut des Futurs souhaitables ou de la Fing sont porteuses d'espoir. Faire se rencontrer les différents paradigmes et orchestrer le dialogue comme dans les soirées de Modernité on-off ou celles du Club de Budapest sont également des sources d'inspiration. Notre monde en mutation nous oblige à ne plus concevoir le temps de manière linéaire comme une succession

d'événements ou de visions du monde mais à intégrer les différentes couches et strates de la complexité. Les futurs lieux de pouvoir cultiveront la controverse et le dialogue entre paradigmes.

Élaborer des visions d'avenir

Les nouveaux lieux de pouvoir seront résolument dédiés à l'élaboration de visions d'avenir. On ne peut gouverner avec la tête tournée vers le passé. Le passé doit nourrir les compréhensions du monde contemporain. Or nous sommes invités à nous projeter radicalement vers le futur. « L'avenir sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer » disait Gaston Berger. Nous sommes non seulement responsables des générations actuelles mais aussi de celles à venir. Le développement durable est là pour nous rappeler ce que les peuples premiers célèbrent depuis toujours. Il y a donc dans cette équation, l'enjeu de gérer différentes temporalités.

L'intergénérationnel est au cœur de nombreux nœuds décisionnels comme la politique des retraites, l'éducation et la mobilité pour ne citer que ces exemples. Elaborer des décisions signifie aujourd'hui prendre en compte les différentes dimensions temporelles (court, moyen et long termes) mais aussi celle des parties prenantes dont l'éventail de l'âge va en s'accroissant. Les entreprises et les collectivités territoriales les plus résilientes n'ont pas attendu les politiques nationales pour innover et inventer des futurs souhaitables. La prospective stratégique fait partie du quotidien et contribue à la prise de décision. Les lieux de pouvoir seront des lieux d'activistes (au sens d'actifs et non d'anarchistes) où l'on cherche à devenir maître de son destin, à y contribuer plutôt qu'à le subir.

Se transformer et s'engager

A l'avenir, il y aura moins de rupture entre les lieux où l'on pense et ceux où l'on décide. L'action rejoint la pensée. Le paléoanthropologue Pascal Picq nous rappelle que pour évoluer l'espèce humaine s'est adaptée et que le moteur de cette adaptation est l'innovation. Il en est de même des lieux de

décision. Pour décider dans un contexte mouvant, nous devons faire évoluer nos représentations et donc nous transformer. Il est significatif qu'une entreprise comme Danone aborde la question des générations (Octave) ou des femmes (Eve) par des programmes de formation où se mêlent réflexion, transformation personnelle et travail collectif. La célèbre phrase de Gandhi « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde » devient un principe essentiel à la décision. Pour transformer le monde, il faut se transformer soi-même. Car on ne peut attendre de l'autre ce que l'on n'est pas prêt d'engager. La congruence, c'est-à-dire la cohérence entre les valeurs et l'action, devient une règle de principe.

L'expérimentation participe au processus d'apprentissage. C'est le cas de nouveaux outils comme les réseaux sociaux numériques en entreprises ou des wiki planification pour élaborer des solutions dans les villes de demain. On apprend en marchant, on se transforme. En s'engageant, on agit. L'action fait partie intégrale de l'engagement. L'authenticité est de mise.

La multiplication de think tanks plus ou moins directement reliés aux partis ou courants politiques témoignent de la nécessité de penser pour expérimenter, avant d'agir à grande échelle. La qualité démocratique n'est plus uniquement une promesse ou une aspiration, elle devient réelle lorsqu'on la pratique et que l'on s'interroge sur ses actions comme dans le cas de l'Observatoire citoyen de la qualité démocratique. Les initiatives citoyennes de type Smartgov permettent d'inventer de nouvelles modalités de processus démocratiques et d'outils qui aident à la prise de décision. Les activistes et les personnes qui souhaitent participer à la vie de leur ville augmentent en nombre. La démocratie se démocratise et devient plus potentiellement participative grâce aux outils numériques.

Les plateformes de reliance

Nous appelons « plateformes de reliance » des espaces physiques et numériques qui cherchent à tisser de nouveaux liens (d'où le terme de reliance) entre acteurs politiques, économiques, associatifs et citoyens. Ce sont des lieux de gouvernance où les visions du

futur et les décisions sont élaborées en temps réel. On y confronte les diverses opinions et représentations du monde. En décloisonnant, on facilite l'ouverture aux possibles. Les « plateformes de reliance » sont des lieux où l'on cherche à établir un climat de confiance et de qualité relationnelle. On n'y vient pas avec un état d'esprit de prédateur ou consumériste. Les règles sont élaborées par les participants et sont évolutives.

La dimension esthétique est importante et permet de matérialiser des futurs souhaitables inspirants. Le luxe n'est plus ostentatoire, il est raffiné et épuré. On ne s'y rend pas pour se montrer. On s'y rend par convictions pour s'engager et partager. L'authenticité est de mise. Quelles sont ces plateformes de reliance ? Elles sont embryonnaires et existent de manière partielle. On les retrouve dans les Comités 21 qui ont la volonté de fédérer des parties prenantes autour du développement durable, dans les Entretiens Albert-Kahn qui cherchent à favoriser le débat prospectif entre différents acteurs autour des enjeux de territoire, en l'occurrence, celui des Hauts-de-Seine. Dans les initiatives inter-entreprises ou les démarches de réflexion prospective comme la Fabrique de la cité (Vinci) ou dans les plateformes associatives comme celle du Pacte civique ou du Club de Budapest.

En conclusion

Les lieux de pouvoir, on l'aura compris à travers cet article, sont en train d'évoluer. Il ne s'agit plus uniquement de lieux où l'on se montre mais de lieux où l'on réfléchit et l'on agit. Nous les avons appelé les « plateformes de reliance » car ils permettront de créer de nouveaux liens. Se ressourcer et se transformer, tisser différemment les relations, inventer des solutions nouvelles de manière évolutive, tels sont les enjeux véritables des futurs lieux de pouvoir. ●

¹Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard, Michel Saloff-Coste, Édition d'Organisation, 2006.

²Carine Dartiguepeyrou, in Les voies de la résilience, L'Harmattan Coll.Pro prospective, 2012.