

# Cahier 30

## Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Quels enjeux  
pour la transformation  
sociale

## Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
Les valeurs au service de la transformation sociétale <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	6
Les valeurs en transition <i>Gilles Berhault</i>	14
Perspective européenne et globale des valeurs de transition <i>Raymond Van Ermen</i>	22
Les valeurs et invaleurs des acteurs du Labo'M21 <i>Julie Chabaud</i>	33
L'horizon et le chemin d'une transformation sociétale <i>Ariel Kyrou</i>	41
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	49
Biographie des contributeurs	52
Programme de la rencontre	54

# Les Entretiens Albert-Kahn

## laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Département des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'on été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décroisée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être cocréateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

**Patrick Devedjian**  
Président du Département  
des Hauts-de-Seine

## Introduction

Devedjian

Je suis ravi que les Entretiens Albert-Kahn aient initié cette rencontre avec l'Observatoire des Valeurs et le laboratoire de réflexion de la Fondation des Transitions. Originale, cette rencontre permet de valoriser le croisement des regards sur un sujet de fond, celui des valeurs de la transformation sociétale.

Albert Kahn était un grand mécène qui avait conscience de l'importance des cultures. Il pensait que la paix passait par le fait de mieux comprendre le monde. C'était vrai à son époque au début du XX<sup>e</sup> siècle, mais cela le reste au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Une enquête sur les valeurs des Français<sup>1</sup> ne faisait-elle pas état que la paix était une aspiration essentielle aux yeux des Français ? Les Français ont peut-être conscience que la paix ne va pas de soi, et qu'il nous revient de la protéger et de l'entretenir.

La complexité des défis de notre époque nous oblige également à chercher à développer des visions à long terme tout en étant très vigilants sur le court terme. Je pense qu'il est important de solliciter les différents types d'intelligence, celles qui cherchent, éclairent des problématiques et trouvent des solutions comme celles qui ont un savoir-faire, s'appuient sur le bon sens et sur leurs expériences. Avoir cette intelligence, que j'appelle latérale, nécessite aussi d'écouter les autres.

Nous vivons une transformation sociétale qui se caractérise par le sentiment d'être en transition dans de multiples domaines : numérique, écologique, social, économique, culturel. La Fondation des Transitions a intitulé son cycle annuel de réflexion *Lost in Transitions ?* On comprend qu'il s'agit d'un clin d'œil au film *Lost in Translation* de Sofia Coppola.

Cette rencontre cherche à éclairer quelle est la nature de cette transformation et quelles sont les valeurs qui caractérisent le mieux notre époque. Y aurait-il des valeurs plus solides, plus universelles que d'autres, qui servent de socle pour mieux vivre cette transformation sociétale et surtout la traverser ?

Mais alors comment concilier les valeurs de la République, respecter nos traditions tout en intégrant de nouvelles aspirations, voire de nouvelles valeurs ?

L'ambition des organisateurs est immense, j'espère que ce Cahier y répondra au moins partiellement, mais en tout cas, ces questions sont légitimes et nous concernent tous. Et je pense que les Entretiens Albert-Kahn sont un bon endroit pour accueillir ce type de débats, qui font la part belle aux humanités.

---

(1) La valeur de paix supplante la valeur de sécurité dans l'enquête « Les valeurs des Français de 2016 » (Kea & Partners, Barrett Value Centre, OpinionWay).

eurs au service  
de la transition sociale

guepeyrou

Qu'entend-on par valeurs ? Partons de la définition de « valeur » proposée par Kairios qui est la suivante : « Une valeur est une qualité humaine à laquelle nous donnons de l'importance, qui est ce que nous pensons, disons et faisons et que nous reconnaissons dans ce que les autres disent et font. »<sup>2</sup>

Il y a beaucoup de choses dans cette définition. Il y a l'idée d'importance. La valeur, c'est l'énergie, c'est ce qui est important, pour soi, c'est aussi ce qui exprime ce que nous pensons, disons et faisons. Qu'y a-t-il derrière le penser, dire et faire ? Il y a la question de la cohérence, de la congruence. La valeur, ce n'est pas uniquement celle à laquelle on aspire, une utopie inaccessible, c'est aussi la question de la cohérence, c'est-à-dire ce que je suis et comment j'agis profondément. C'est aussi quelque chose que nous reconnaissons dans ce que les autres disent et font. Notre lien à l'autre, ce qui fait que notre cohérence s'exprime aussi dans les yeux de l'autre, mais que les autres aussi nous reconnaissent cette valeur. Cette définition, nous l'aimons beaucoup à l'Observatoire des Valeurs parce qu'elle capte beaucoup de choses.

## Les valeurs, ce qu'elles sont et ce qu'elles ne sont pas

Nous ne sommes pas ici dans l'univers moral, nous ne sommes pas dans une dimension avec de bonnes et de mauvaises valeurs. La valeur n'est pas vue non plus uniquement dans sa dimension d'utilité. C'est véritablement une énergie, un point de focalisation de l'importance que l'on donne aux choses à un moment donné.

Il est vrai que l'on se développe avec un nuage de valeurs, qu'on fonctionne avec une trentaine de valeurs assez essentielles, mais que l'on active ses valeurs de manière différente suivant les étapes de sa vie. Beaucoup des théoriciens des valeurs se sont inspirés des travaux de Piaget sur le développement de la personne, de son évolution.

Enfin, une valeur n'est pas nécessairement une compétence, c'est-à-dire que l'on peut très bien, par exemple, avoir comme valeur l'indépendance et ne pas avoir toutes les capacités, toutes les qualités pour être réellement indépendant. Qui dit valeur ne dit pas forcément compétence, mais elle peut nous donner des idées sur les compétences à développer.

## Valeurs de fondation et d'aspiration

Les valeurs peuvent être des valeurs de fondation ou d'aspiration. On parle souvent des valeurs en termes de *cluster*, avec des valeurs qui sont des valeurs spirituelles, donc plutôt des valeurs qui guident notre

---

(2) Cheryl de Ciantis et Kenton Hyatt, *What's important : Understanding and Working with Values Perspectives*, Integral Publishers, 2014.

action, notre source d'inspiration, et des valeurs de fondation qui sont plutôt des valeurs d'efficacité, d'action, qui vont ancrer nos actions.

## Les systèmes de valeurs

Les systèmes de valeurs sont importants parce que ce sont des *clusters* qui nous permettent de voir à travers quel prisme nous regardons le monde, ce qui guide le sens de nos représentations. En prospective, l'idée d'anticiper l'avenir est aussi l'idée de se représenter des futurs possibles, probables, souhaitables, plus ou moins désirables, etc. La représentation est donc aussi au cœur de la dimension de prospective.

## De quelle culture parle-t-on ?

Il est important de ne pas oublier que la notion de culture est riche et se définit à travers plusieurs ressorts. Dans la dimension culturelle, il y a les dimensions du *Je* et du *Nous*, la dimension *Je* individuelle et la dimension *Nous* collective. Pour le philosophe américain Ken Wilber, dans la dimension du *Je*, il y a le *Je* intrinsèque et le *Je* extrinsèque, et dans la dimension du *Nous*, il y a également la dimension du *Nous* intrinsèque et du *Nous* extrinsèque. C'est également la distinction à titre individuel que l'on retrouve chez Paul Ricoeur entre *l'ipse* (regard de l'individu sur lui-même, corps vécu de l'intérieur) et *l'idem* (regard de l'extérieur sur l'individu, corps-chose vu de l'extérieur).

Dans la dimension de transformation, quand on se demande quelles valeurs pour la transformation sociétale, on pense à trois niveaux : transformation personnelle, transformation collective et transformation sociétale. Parler de la culture, c'est toujours avoir en tête ces trois niveaux. Le *Je* intrinsèque, c'est ce qui guide mon action, ce qui va me ressourcer, qui nourrit le sens de mon inspiration. Pour certains, cela peut être, comme pour les artistes, la source de la création, de l'inspiration, cela peut être l'art, le rapport à la nature, jouer du piano, aller à l'église. Chacun vit ses sources d'inspiration de manière diverse.

Le *Je* extrinsèque, c'est le *Je* qui me relie à l'autre, c'est comment j'exprime ce que je suis, mon lien à l'autre, si je suis plus ou moins empathique, ce que j'arrive à communiquer avec l'autre.

Le *Nous* intrinsèque, c'est le *Nous* affectif, émotionnel, c'est ce qui fait que nous partageons, ce qui fait que des gens vont pouvoir se rencontrer, partager sur des communautés de valeurs, sur un intérêt en particulier, sur une passion pour Johnny Hallyday ou autre. Peut-être des gens très différents, mais qui vont se retrouver autour de quelque chose qui les fait vibrer. Le *Nous* extrinsèque, c'est le *Nous* institutionnel, celui des institutions, des stratégies et politiques publiques, qui nous

intéressent bien évidemment au plus haut point ici, au Département des Hauts-de-Seine.

Et on voit bien, c'est l'hypothèse que je fais quand je parle du « syndrome français »<sup>3</sup>, c'est que nous avons tendance, peut-être, c'est une hypothèse de recherche que je mène, à trop insister sur le *Je* intrinsèque, c'est-à-dire sur le *Je* finalement très tourné sur moi-même. Il est important de se connecter à ses sources d'inspiration, de prendre son temps, de s'occuper de soi, c'est une étape importante de dignité de soi. Mais à l'échelle d'un pays, nous n'activons peut-être pas assez le *Je* extrinsèque, à savoir ce que j'ai de meilleur à offrir à l'autre, à communiquer ou à transmettre, si je suis vraiment en accord entre ce que je dis et ce que je fais et si l'autre valorise la véritable richesse que j'ai en moi quand je suis en interaction avec lui. Je pense que le *Je* extrinsèque n'est peut-être pas assez développé et que, d'autre part, on donne beaucoup trop d'importance au *Nous* extrinsèque, c'est-à-dire au *Nous* institutionnel. Nous attendons beaucoup de notre président de la République que nous voyons comme notre Sauveur. Je crois qu'inconsciemment, les Français sont toujours à la recherche de ce guide, de cette puissance supérieure qui va essayer de résoudre nos problèmes. Je pense que c'est peut-être aussi le « syndrome français », de porter trop d'attention uniquement à cette dimension en sous-estimant la dimension importante des valeurs du *Nous* intrinsèque partagées, ce qui fait que nous avons envie d'œuvrer pour la transformation de notre Département, de notre nation ou de la planète, chacun à notre échelle. Le *Nous* intrinsèque, les valeurs que nous avons en commun, la fraternité que nous faisons résonner souvent que dans les moments funestes qui nous rassemblent.

Je pense qu'il est important, quand nous allons nous poser la question des valeurs, de bien savoir d'où on parle et à quel niveau on se situe.

Sans rentrer dans un exercice théorique et sans présenter l'ensemble des travaux, la vocation de l'Observatoire des Valeurs serait de creuser différents types de grilles, d'approches, d'écoles de pensée sur l'approche par les valeurs. Ce qui est intéressant dans les valeurs, c'est qu'elles nous aident à nous transformer. Elles s'inscrivent dans une approche évolutionniste : même si on a un nuage de valeurs qui nous est propre, on va évoluer et on va activer différentes valeurs. Si on est dans un pays en guerre, forcément, on va activer des valeurs de protection. Un enfant qui vit dans la rue et n'a pas de quoi se loger et se nourrir va activer des valeurs de survie. Selon Amartya Sen, dès lors où un individu a un minimum de protection (...), il peut aspirer à se développer, à gagner sa liberté et son émancipation. D'où l'importance d'un minimum de

---

(3) Carine Dartiguepeyrou, *Le futur est déjà là*, Éditions Le bord de l'eau, 2017.

protection. Je crois que nos démocraties européennes ont bien compris cette nécessité, notamment avec les politiques sociales de nos Départements qui contribuent à satisfaire les besoins fondamentaux des personnes.

Au-delà des différences de valeurs entre les uns et les autres, il y a aussi la possibilité de définir ce qui relie les personnes, c'est-à-dire les valeurs qui peuvent être communes aux uns et aux autres. Ce matin à l'émission de France Inter sur les négociations et la diplomatie au Liban, l'interviewé expliquait que la diplomatie, c'est l'art de trouver des accords dans les désaccords. L'approche par les valeurs peut justement aider en rendant explicite et en définissant précisément ce sur quoi les gens peuvent se mettre d'accord ; ce n'est pas nihiliser les singularités des individus, c'est célébrer les différences tout en essayant de voir quelles sont les valeurs sur lesquelles les gens peuvent se mettre d'accord et partager. Il existe des valeurs qui sont particulièrement reliantes, qui peuvent, au-delà des nationalités, des âges, des sexes, des cultures, etc., arriver à relier les personnes plus universellement. Bien sûr, il existe des courants philosophiques qui discutent cet argument et ne sont pas d'accord avec le caractère universel que pourrait avoir une valeur.

## Les fondements théoriques

On les trouve chez les psychologues, les sociologues des organisations, les sociologues au sens large et les politologues. Je pense à Abraham Maslow, à sa pyramide qui est encore d'actualité, hélas : on a vraiment besoin du socle de base pour pouvoir aspirer à autre chose. Et aussi de travaux moins connus comme ceux de Clare Graves, de Milton Rokeach, Brian Hall, etc., qui ont influencé des grilles de lecture de Kairios mises au point par Kenton Hyatt et Cheryl de Ciantis, ou celle de Richard Barrett, qui est également un des plus grands contributeurs en termes d'outils. Ces outils sont utilisés aujourd'hui dans les organisations, également au niveau sociétal.

## Les implications

Les valeurs peuvent nous donner des indications sur les compétences à développer, les comportements ou les normes. Certaines politiques publiques se focalisent sur les comportements. Par exemple, dans le but de diminuer le gaspillage alimentaire et de favoriser le tri des déchets, on explicite en termes pédagogiques ce qui est un comportement vertueux (vs non vertueux). On valorise les pratiques positives, par exemple, les ménages à énergie positive. Tout cela est essentiel, mais ce n'est qu'une partie du problème. Pour que les gens changent, il y a

quelque chose qui relève aussi de l'activation des valeurs profondes, c'est-à-dire de l'énergie sous-jacente aux comportements.

## Les valeurs en pratique

Les valeurs s'utilisent à la fois pour comprendre les valeurs individuelles d'une personne, et c'est déjà beaucoup que de chercher à comprendre ses valeurs (le « *Connais-toi toi-même* » de Socrate), de réinterroger ses valeurs, ses priorités. On comprend que cela n'est pas toujours facile de savoir où l'on en est de sa vie, d'être clair sur ses valeurs. Clarifier ses valeurs, c'est déjà un bon travail pour soi, qui rejaillit sur les autres.

## Les valeurs collectives

Par valeurs collectives, on entend les valeurs qui unissent une famille, un couple, ou des valeurs qui relient les gens dans une organisation. Dans les grandes organisations, on voit parfois un grand différentiel entre les valeurs proclamées et les valeurs vécues par le corps social de l'organisation. L'approche par les valeurs permet de créer plus de cohérence en repérant ce qui soude véritablement les personnes qui travaillent dans une organisation. Il y a souvent des raisons à cela. J'ai remarqué qu'il est très rare qu'une personne fasse toute sa carrière dans une organisation sans en partager au moins une valeur. Une autre question essentielle est celle des valeurs qui vont guider l'organisation, celles qui seront proclamées. Comment les définir ? Travailler sur ces valeurs est aussi souvent le premier pas vers une réinvention. Est-ce que les valeurs d'hier peuvent porter la vision d'une organisation pour demain ? C'est vrai dans le domaine public comme dans le domaine privé ou associatif.

Les valeurs sociétales, quant à elles, nous permettent de comprendre les valeurs d'une société, celles qui nous animent plus largement.

## Un exemple

Pour illustrer mes propos, je prendrai l'exemple d'un projet qui a été mené au sein du Département des Hauts-de-Seine. Dans le cadre d'une expérimentation qui a été conduite avec le pôle Solidarités, le pôle Attractivité économique et les Entretiens Albert-Kahn, nous avons défini un protocole à destination des bénéficiaires des aides sociales. Celui-ci visait à développer leur autonomie, leur pouvoir d'agir et à se relier aux nouvelles opportunités qu'offrent les pratiques de partage de l'économie collaborative. D'un point de vue théorique, le questionnaire prenait en compte les besoins humains au sens de Max Neef, les systèmes de représentation et les systèmes de valeurs de Brian Hall pour aider le bénéficiaire de l'aide à

comprendre où il se situait dans son rapport au monde et dans ses valeurs. Le protocole intégrait également toute une palette de questions ouvertes sur la manière dont il se nourrit, travaille, se déplace, se ressource pour favoriser l'« encapacité » de ces personnes. Nous souhaitions également définir comment les initiatives collaboratives pouvaient compléter l'outil-lage traditionnel du travailleur social<sup>4</sup>.

## Le rôle des valeurs dans les organisations

Les valeurs dans les organisations peuvent permettre d'identifier, de caractériser l'organisation, la communication dans l'organisation, cela peut être de travailler sur les ressorts de la créativité des collaborateurs. Souvent, les organisations prônent l'innovation, mais qu'est-ce que cela veut dire, véritablement ? Que met-on derrière le terme « innovation » ? Est-ce une efficacité écologique, l'idée d'avoir un impact le plus sobre possible en matière de ressources environnementales ? Est-ce que l'innovation, c'est innover technologiquement, être à la pointe du numérique ? Est-ce que c'est se ré-inspirer des savoir-faire traditionnels, au sens du compagnonnage ? Est-ce que c'est prendre en compte de nouveaux usages et de nouvelles aspirations des clients ?

On voit bien que, derrière une valeur, on peut en mettre beaucoup d'autres et l'approche par les valeurs nous aide à préciser le champ d'actions :

- la dynamique collective, parce que ce qui dit dynamique dit également comprendre ce qui anime les personnes profondément,
- et le socle stratégique de singularisation, de développement, de trouver ce qu'il y a de vraiment singulier à un groupe ou une organisation.

Cet exercice a été mené au Département des Hauts-de-Seine de manière collective à l'initiative de la directrice générale des services, Katayoune Panahi, et trois valeurs ont émergé : proximité, innovation, solidarité. Ces valeurs sont importantes car elles singularisent les actions du Département des Hauts-de-Seine, tant en interne dans le cadre du projet de transformation Vision'ère, qu'à l'externe dans la politique d'attractivité du Département.

Les valeurs sont d'autant plus importantes dans les périodes de transformation qu'elles constituent un socle, une forme de repères au-delà des évolutions.

---

(4) Cette expérimentation est développée dans le Cahier des Entretiens Albert-Kahn : *Pour un renouveau des pratiques d'accompagnement social*, ainsi que dans *Le guide des initiatives collaboratives au service du travail social* en ligne sur le site web des Entretiens Albert-Kahn : [eak.hauts-de-seine.fr/les-publications/cahier-23-pour-un-renouveau-des-pratiques-d'accompagnement-social-le-guide-du-travailleur-social](http://eak.hauts-de-seine.fr/les-publications/cahier-23-pour-un-renouveau-des-pratiques-d'accompagnement-social-le-guide-du-travailleur-social)

## Les systèmes de représentation

Si l'on se situe d'un point de vue plus sociétal, un de nos défis est de faire cohabiter nos différences, de maintenir une forme de vivre-ensemble, ce qu'on appelle traditionnellement le contrat social. Beaucoup de personnes vivent encore avec le sentiment qu'elles n'ont aucune prise sur leur destin. Nombreuses sont aussi les personnes qui considèrent leur vie comme devant faire face à de multiples problèmes. Cependant, certaines personnes considèrent qu'elles ont un rôle à jouer, qu'elles peuvent contribuer à la société. D'autres, plus rares, ont le sentiment qu'elles ont quelque chose à apporter aux autres, une vision du monde, une vocation à partager. L'objectif est de comprendre avec quelles lunettes chacun d'entre nous regarde le monde parce que, suivant la manière dont on regarde le monde, on interagit avec les autres différemment. Or il est parfois très difficile d'essayer de composer avec des gens qui ne partagent pas du tout les mêmes systèmes de représentation du monde, soit parce qu'ils ne peuvent pas, soit parce qu'ils ne veulent pas. On est là dans un degré de complexité supplémentaire.

## Quatre défis pour relever les enjeux de la transformation sociétale

Beaucoup parmi vous ont probablement entendu cette fameuse phrase d'Albert Einstein : « *Nous ne pouvons résoudre un problème sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré.* » Penser la transformation sociétale de demain, c'est intégrer toutes ces différentes représentations. C'est ce que l'on appelle aussi l'approche « intégrale », pas uniquement l'approche systémique, celle qui nous permet de voir globalement les différences. Cela signifie parvenir à inclure le plus exclu, le plus précaire, comme le plus visionnaire. Intégrer, c'est inclure ce qu'il y a de meilleur dans les différents systèmes de représentation. C'est l'objectif que nous nous sommes fixé à l'Observatoire, à savoir étudier les valeurs, identifier s'il y en a qui sont plus reliantes que d'autres, qui nous permettent d'être plus inclusifs et porteurs d'un vivre-ensemble. Quatre défis s'offrent à nous. Le premier défi est de comprendre avec quelles lunettes nous regardons le monde. Le deuxième défi est de nous forger une représentation de la transformation sociétale. Le troisième défi est de définir ce que l'on voudrait voir advenir. Le quatrième défi est d'agir pour y parvenir. Tout cela repose sur une prise de conscience de nos valeurs.

Carine Dartiguepeyrou  
Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn  
et présidente de l'Observatoire des Valeurs



en transition

as Berhault

Les transitions actuelles, liées à la prise de conscience des limites environnementales et sanitaires, au numérique et aux nouvelles formes de culture remettent à la surface la question même des valeurs.

Alors que certains peuvent se sentir un peu « perdus » dans un contexte d'incertitude, la question est : comment agir ? Mais c'est aussi et surtout : comment changer d'échelle dans l'action ?

Les problématiques sociétales que nous avons à affronter aujourd'hui sont très lourdes : migrations, dérèglements climatiques, guerre des ressources, cyber-terrorisme... Mais, en parallèle, les initiatives citoyennes pour répondre à ces défis se développent rapidement : le film *Demain* en est une expression. Il y a une véritable effervescence dans les territoires, dans les entreprises, et plus largement, dans la société dans une approche généreuse, voire altruiste. Nous sommes au cœur d'un vaste patchwork qui cherche sa cohérence... C'est évidemment un phénomène amplifié par l'accélération des temps : les transitions s'enchaînent dans une temporalité inconnue jusqu'alors. Alors que nous sommes maintenant plus de 7 milliards sur la planète, et bientôt 10, se pose la question du voulu et du subi... de la participation ou de la relégation.

2015 aura été l'année de la diplomatie avec un événement majeur, l'accord sur 17 objectifs mondiaux de développement durable, structurant dans une entente historique une vision sociétale et environnementale de la gouvernance globale. Cette vision commune a été confirmée, sur la question climatique par l'Accord de Paris du 12 décembre, avec la présence historique de plus de 190 chefs d'État, et surtout, une ratification en moins d'un an. C'est d'autant plus opportun que, si le climat n'est qu'un des objectifs, il induit les conditions même de notre développement dans une responsabilité collective.

On vise ainsi une généralisation des initiatives autour de deux axes : reproduire à grande échelle ce qui peut l'être et inciter à inventer des

solutions à tous les niveaux impliquent une mobilisation des talents, un renforcement des capacités, la priorisation à la recherche de financement des transitions... mais aussi de nous adapter et d'inventer, donc de nous transformer dans l'urgence, sans y être préparé, sur les plans intellectuel, culturel et spirituel par un *Siècle des Lumières*. Bien sûr, cette période plus que d'autres se centre sur elle-même, ici et maintenant.

C'est pour cela que les *think tanks*, ou laboratoires d'idées, comme la Fondation des Transitions ou l'Observatoire des Valeurs, doivent aussi réfléchir pleinement à la mise en oeuvre, être capables de croiser comportements et technologies. Chercher des valeurs communes sans lesquelles il n'y aura pas d'action commune suffisante, comme l'y engage Amartya Sen, prend tout son sens « *comme une mutation vers une économie qualitative du bien-être* ».

Un tel contexte de transition nous oblige à tout revoir : modes de vie, gouvernance des territoires et de l'économie, apprentissages, relation à l'autre... et plus globalement ce qui fait l'humain : spiritualité, amour et valeurs.

C'est d'autant plus important que beaucoup de prospectivistes renvoient à des scénarios sombres, porteurs de peurs et liberticides. Tout est fondé sur les questions comportementales entre force d'action et sentiment d'impuissance à agir sur les événements. **Heureusement une nouvelle identité émerge dans une société confrontée à ses mutations, celle des « transitionneurs »<sup>5</sup>. Ceux-ci se caractérisent par une vision moins sombre, voire optimiste.** Un des critères doit alors être une question de justice sociale face aux transitions technologiques et autres dans la désintermédiation des échanges. Est-ce équitable ? Une grande prudence est à apporter dans cette période face à des *a priori* comme « *Le numérique accélère-t-il les comportements individualistes de notre société ?* », ou à l'opposé, « *Le web est-il en toutes choses positif ?* ».

Les réactions « çavapétistes » (« ça va péter ») sont fréquentes chez les personnes qui se sentent impuissantes face à la destruction de notre monde et qui ont développé un certain ressentiment, voire une colère, envers la société. « *Un effondrement ? Bien fait ! Cette société est tellement pourrie...* » Mais se développent aussi les réactions « aquoibonistes »

---

(5) Lors de l'atelier de l'Accid Lab de mai 2017, nous avons travaillé sur des jeux de rôle en partant de la typologie proposée par Pablo Servigne et Raphaël Stevens, *Comment tout peut s'effondrer, petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, Seuil 2015.

(« à quoi bon ? ») de plus en plus fréquentes. Car puisque c'est la fin de tout, alors pourquoi continuer à se gêner, profitons !

Et cela devient même l'enjeu du progrès social : comment convaincre de croire aux possibles ? Les « chacun pour soi » sont de plus en plus nombreux dans le monde, ils se barricadent, s'enferment, s'enterrent dans des *bunkers* et stockent des quantités d'armes et de produits de première nécessité.

Les « transitionneurs » se démarquent par leur non-violence<sup>6</sup>, avec des valeurs collectives. Ils appellent à une « transition » à grande échelle car, pour eux, la vie n'a plus de sens si le monde s'effondre. Alors plutôt qu'un repli sur soi, ils pratiquent l'ouverture et l'inclusion, convaincus que l'avenir se trouve plus dans les éco-villages, les réseaux d'entraide entre initiatives de transition, l'économie sociale et solidaire, le *care*, le développement personnel. « *Ensemble, on va plus loin* » est leur devise. Ils reprennent aussi naturellement l'ambition des Objectifs de développement durable : « *ne laisser personne au bord du chemin* »<sup>7</sup>.

Une des transitions importantes est celle de l'organisation. Nous avons connu les organigrammes et les pyramides qui ne toléraient que des ajustements marginaux. Nous basculons vers un système maillé, coopératif, où l'on peut être à la fois producteur et consommateur. Les organisations avaient appris à se centrer sur le bénéficiaire, le client, le patient, l'apprenant... Aujourd'hui le bénéficiaire demande de plus en plus à être partenaire, bien que l'on ne sache pas encore vraiment comment mettre en place cette co-élaboration.

Nous allons devoir réinventer la notion d'emploi, mieux prendre en compte la question de l'écologie, aller vers des voies comme le biomimétisme, vers une réconciliation avec la nature, une société de l'alliance, fondée sur des valeurs partagées.

## Socialement juste ?

Existe-t-il une perception unique du « socialement juste » ? C'est une notion instable et volatile, qui dépend du contexte, du moment... Il faut

---

(6) « La Communication non violente » (CNV) est un langage élaboré par Marshall B. Rosenberg. Selon son auteur, ce sont « *le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant* » (source Wikipedia).

(7) [www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable](http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable)

s'appuyer sur deux champs : l'expérience et l'espérance. « *Quand on demande à une personne en vulnérabilité ce qui l'a le plus aidé, on a systématiquement comme réponse : la présence, l'écoute, la disponibilité, la considération* »<sup>8</sup>. Car la fragilité vous rend symboliquement mineur. D'où la nécessité que chacun soit contributif, d'une société où chacun soit attentif à tous. D'autant plus que, politiquement, le poids financier des interventions sociales devient très lourd... avec des résultats insuffisants : la fragilité se transmet.

Le monde est entré, pour tous, dans une ère de fragilité environnementale, physique, avec beaucoup d'incertitude dans les vies personnelles, professionnelles... Nous sommes donc plus en résonance avec la fragilité, qui peut même devenir une vertu<sup>9</sup>. Les invisibles sont devenus visibles et la résilience sociétale. Sur la question de la pauvreté, notre regard reste encore trop souvent condescendant : il est le reflet de notre société. Dans une transition socialement juste, la question serait : qu'est-ce que je peux apprendre des pauvres aujourd'hui dans une démarche pour faire société ensemble ? L'accès à la parole des plus exclus est un prérequis pour réduire la distance entre les gens et accéder à une véritable démocratie.

## La copropriété

Une dimension caractéristique de la notion de commun est spatiale, c'est le partage des lieux, dans un contexte de patrimoine commun qu'est le capital naturel. L'humanité se nourrit, respire, puise des richesses dans la terre, dans les bois, dans tout ce qui l'entoure.

Mais nous épuisons la planète. On peut considérer, alors que nous devrions vivre avec les dividendes de la Terre, que nous entamons chaque jour un peu plus son capital, nous vivons à crédit. C'est une question bien sûr d'égoïsme, de non-respect du vivant qui nous entoure, mais c'est aussi une vraie question de justice et de démocratie. Si on peut justement considérer que le fait d'être propriétaire d'une maison (Oïkos) est fondateur du foyer, donc de la transmission familiale et de la capacité à le protéger, le fait que des grandes entreprises à gouvernance très verticales puissent disposer de la propriété d'immenses surfaces pose néanmoins un vrai problème éthique et humaniste. Certaines entreprises l'ont compris, et depuis quelques années, ont intégré une prise de responsabilité vis-à-vis des populations et des territoires (parties prenantes), sans que cela suffise à adresser des valeurs, c'est-à-dire une approche collective positive, équilibrée et qui s'inscrit dans le temps.

---

(8) Contribution d'Annie Orsini à l'ACIDD'Lab d'octobre 2017.

(9) Alexandre Jollien, *Éloge de la faiblesse*, Éd. Marabout, 2011.

Dans un monde à grande progression démographique, la rupture avec la notion même de propriété s'impose vers une recherche de propriété commune et d'usage qui n'a rien à voir avec les visions collectivistes, notamment marxistes.

Une vision de ce type ne peut qu'induire une refonte totale des modes de gouvernance, plus proches de l'action, vers une approche plus contributive de chacun<sup>10</sup> et soutenue par des valeurs élevées et universelles. Les réseaux sociaux permettent à chacun de se forger un avis plus complexe et personnel, quand la télévision ne permettait que l'adhésion à une thèse (généralement très tranchée).

La société de consommation cherche à créer des dépendances à travers une place prépondérante dans les médias de masse par des rituels compulsifs comme les soldes, ou plus récemment, la mondialisation du *Black Friday*. C'est une idéologie de la propriété<sup>11</sup> rassurante dont la dimension la plus spectaculaire est le déchet. On consacre beaucoup d'argent à acheter ce que l'on va jeter.

« *Aujourd'hui, les gens connaissent le prix de tout et la valeur de rien* ». Et c'est bien aussi la tension actuelle de ceux qui ont la responsabilité des changements de comportement à finalité de protection de l'environnement. Soit on rentre dans la démarche de consommation et on monétise l'acte positif, y compris de tri des déchets par exemple, soit on s'appuie sur une morale militante, pour expliquer quel changement de comportement on doit mettre en œuvre. L'approche est souvent artificielle, car elle ne se fonde pas sur une réelle démocratie, se nourrissant de la culture du rapport de force, voire de discours moral.

**Une autre approche reste à inventer... dans une démarche de co-responsabilité en respect de la nature bien sûr, mais aussi de tous les outils nécessaires aux activités humaines d'aujourd'hui, assumant un nouveau rapport à son territoire et à ses temporalités, dans la prise en compte de nouvelles complexités.**

## Cohabiter

L'humanité s'est réveillée dans une cohabitation cosmopolite et générationnelle, synchrone. Un film sort partout dans le monde en même temps. Les régimes alimentaires et *looks* vestimentaires se généralisent...

---

(10) Chapitre « Vers une démocratie contributive à l'ère du numérique et du développement durable » du livre *Métamorphose numérique*. Éd. Alternative, 2013. Sous la direction de Francis Jutand.

(11) Gilles Berhault, *Propriétaire ou artiste ? Manifeste pour une écologie de l'être*. Éd. de l'Aube, 2014.

Le risque est évidemment une standardisation, mais ce n'est pas le cas grâce à ces réseaux sociaux qui permettent l'interaction et donc favorisent l'individualisation et l'individuation.

Chacun a accès à l'information, à la culture... officielle ou coproduite. Chacun peut ainsi se faire son avis, choisir un mode de vie. Si les plus vieux d'entre nous ont vu arriver dans leur famille la première télévision, la première ligne téléphonique que l'on attendait plusieurs mois après l'avoir commandée, aujourd'hui les jeunes ne savent plus ce que c'est qu'un JT ou le grand rendez-vous de TF1 du samedi soir. Ils ne téléphonent pas non plus. Ce qu'ils ont dans la poche, ou même dans la main, en permanence est un terminal mobile qui donne un accès permanent à ses tribus et à un immense réservoir d'informations, bien difficile à gérer et à évaluer.

Ce qui les caractérise, c'est leur capacité de contribution. Ils ne veulent plus subir une information prédigérée par les responsables des grands médias, mais fabriquée par de nouvelles idoles, comme les *youtubeurs*. Cette génération des moins de 16 ans, née dans le siècle, est réellement en rupture avec les générations précédentes. Elle va voter à partir de son propre système de valeurs. Mais quel est-il ? Beaucoup ont l'impression qu'il n'y en a pas. Et qu'au contraire, ce qui les mène est l'individualisme forcené, l'égoïsme, le non-respect des générations différentes.

Pourtant le mot « bienveillance » est partout. Promenez-vous dans les allées de la Japan Expo ou de la Games Week, vous verrez toutes sortes de *costplays* ou de costumes plus ou moins monstrueux, type zombies sanguinolents, qui vous proposent des *free hugs*<sup>12</sup>. Les questions écologiques sont intégrées, l'école y est pour beaucoup ; il faut souligner l'importance d'une vraie place pour le développement durable, notamment en géographie en cinquième. Mais où est l'apprentissage par l'expérimentation ? Il est aussi frappant de voir que des jeux aussi pratiqués que Minecraft<sup>13</sup> intègrent une éthique, y compris quand une règle non écrite demande de planter un arbre quand on en coupe un.

Aujourd'hui, sauf ceux - beaucoup - trop nombreux qui sont en grande difficulté de vie/survie, chacun peut choisir une vie différente de l'autre. Et le phénomène va s'amplifier. Mais comment faire commun ? Est-ce qu'il y a encore quelque chose qui nous relie ? A-t-on des valeurs comparables ?

---

(12) L'expression peut se traduire par « câlin gratuit ». Il s'agit de serrer l'autre très fort dans ses bras, de l'embrasser (au sens propre).

(13) Jeu de construction type « bac à sable », créé par Notch (Markus Persson), vendu à plus de 100 millions d'exemplaires.

Construire de la valeur commune alors que chacun s'individualise, que nous sommes de plus en plus nombreux, nous pose la question de la complexité. Cela demande une grande écoute et tolérance de l'autre. Cela veut dire aussi que la question de la confiance s'impose d'autant. Pendant longtemps, celle-ci s'est appuyée socialement sur la ressemblance, d'âge, de religion, de milieux socio-professionnels, de sexe... Elle doit aujourd'hui s'installer sur la diversité, les différences, le mouvement et probablement dans une compréhension globale des nécessaires complémentarités.

## Liberté

Chacun hiérarchise différemment les valeurs. Elles s'expriment souvent différemment selon que le chemin de vie est vécu comme positif ou en crise. Et c'est d'autant plus compliqué quand on adresse une vision collective. La société doit faire face à une situation de rupture, de risque d'effondrement écologique, social, sociétal, sanitaire... Peu de personnes pensent raisonnablement aujourd'hui que l'on peut s'en sortir sans un changement de comportements, et même de modèles civilisationnels. **Ces transitions à grandes échelles réclament une transformation profonde de chacun, parfois une guérison.** Mais cette métamorphose ne peut être que voulue, désirée. Et passe par l'acceptation d'une valeur trop souvent peu audible dans le monde public et professionnel, l'amour. Amour de soi, de l'alter ego..., et bien sûr, de « l'autre errant », comme l'appelle Cynthia Fleury<sup>14</sup>, et bien évidemment, l'inscription dans une approche plus spirituelle où la famille et les communautés prennent pleinement leur place.

Une profonde confiance dans l'autre est nécessaire, une vision positive de l'avenir de l'humanité. Nous avons besoin de donner plus de place à l'art et à la création, pour nous réinventer. Le monde humain se nourrit de l'imagination, d'histoires à inventer. Les valeurs collectives sont celles qui ouvrent le cœur, dans un nouvel universalisme généreux.

La transformation est aussi une question de ferveur très individuelle - personnellement déclenchée face à l'émotion d'un cormoran mazouté - et aussi collective. Un axe est à trouver, c'est la question de la liberté. « *Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité* », disait Victor Hugo. Et pour vous ?

Gilles Berhaut,

Délégué général de la Fondation des Transitions

---

(14) Conférence ACIDD, avec l'AFD, juin 2017.

# Perspectives de la transition numérique et globale

Van Ermen

Quelles sont les valeurs adaptées à la transition pour ne pas nous perdre? Dans un contexte mouvant, il faut des valeurs qui permettent de savoir d'où l'on vient, où l'on veut aller et comment gérer les instabilités, lorsque l'on doit faire face à un moment de bascule avec ses opportunités, ses vagues croisées et ses chaos.

Pour celui qui fait de la voile et qui est sujet au mal de mer, il y a une maxime bien connue : « *Ne regarde pas la vague, regarde l'horizon* ».

## L'humanité en marche, le cosmos, la planète et le digital

Nous vivons une révision radicale de la compréhension de nous-mêmes et de notre monde, comme d'ailleurs de nos potentialités, au moment où la planète est à un moment de bascule.

D'abord, grâce aux avancées de la recherche scientifique depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours avec Tesla, Einstein, Bohr, Lemaître, Aspect qui permettent à l'humanité d'en apprendre un peu plus sur le lien entre ce que nous percevons et la réalité qui nous échappe. Ces découvertes croisées avec la vision époustouflante que nous avons maintenant grâce aux recherches sur l'ADN et aux télescopes spatiaux tel Hubble - des 100 milliards de galaxies composées chacune de 100 milliards d'étoiles, visibles dans cet univers qui est le nôtre - changent profondément notre façon de nous situer dans le temps et dans l'espace. C'est un changement fondamental qui influence d'ores et déjà énormément notre inconscient, notre rapport à la foi et à la philosophie<sup>15</sup>, à l'humanité et à la nature.

En même temps, la révolution de l'ère du digital donne les moyens - si on en décide ainsi - d'accroître l'intelligence collective de l'humanité. C'est la vision de la *noosphère* de Teilhard de Chardin s'appuyant sur une révolution technologique et des innovations sociétales couplées avec une « *montée de conscience* ».

Enfin, les problématiques liées aux limites planétaires et aux conséquences notamment du changement climatique, sur une planète qui se resserre, elles aussi influencent consciemment et inconsciemment nos valeurs, nos business modèles, nos comportements.

Pour Jeremy Rifkin, l'esprit humain pourrait évoluer vers une conscience biosphérique. « *Cette évolution de la conscience est liée aux changements de régime énergétique, de logistique des transports et des communications. Nous étendons en quelque sorte*

(15) Jacques Blanchet, *La Science au XXI<sup>e</sup> siècle et ses conséquences philosophiques*, Éd. Nemant, 2014.

notre système nerveux à l'extérieur de nous, et ce, de plus en plus loin. Cela change notre orientation spatio-temporelle et donc notre conscience. (...) Nous passons d'une conscience théologique à une conscience idéologique. Notre empathie s'étend de nouveau à une conscience psychologique. Pouvons-nous passer à la prochaine étape qui serait la conscience biosphérique ? Il est intelligent de partager et de collaborer »<sup>16</sup>.

« En termes de valeurs, l'élément clef pour gérer la transition est la prise de conscience que l'interdépendance est la loi fondamentale »<sup>17</sup>. « L'aspect le plus essentiel de la vie n'est pas la chose isolée, que ce soit une particule subatomique ou un être vivant à part entière. C'est la relation elle-même : le lien inséparable et irréductible »<sup>18</sup>. Le concept d'interdépendance est la clef de voûte, idée fondamentale du bouddhisme depuis des millénaires, rejointe par, d'une part, ce que nous dit la science et, d'autre part, par les effets que nous pouvons tous observer du monde globalisé et digitalisé sur une planète qui se resserre.

Par toutes les fibres de notre être, par tout le cheminement de notre éducation, nous sommes des enfants d'une seule humanité en chemin. Nous appartenons « en même temps » à l'humanité (risques, valeurs, religion), à une/des « communauté(s) » de vie, à un lieu, à un terroir. N'opposons pas mondialisation et local : c'est faire fausse route.

Mais devons-nous parler en termes de morale et de valeurs ? « Sans un profond remaniement de l'image que nous avons de nous-mêmes, il ne peut y avoir de transition vers un autre modèle de développement où l'économie, mise au service des hommes, n'est plus l'ennemie de la nature et des autres vivants. Cessons d'employer les mots de "morale" et de "valeurs".

Car la transformation dont il est question ne concerne pas les croyances individuelles ni le domaine des mœurs. Il s'agit de se placer à un niveau plus universel, qui est celui de l'anthropologie : c'est-à-dire de la conception de l'homme dans son rapport à lui et à l'autre que lui »<sup>19</sup>. Dans la mesure où il s'agit de réfléchir à une éthique de vie, nous utiliserons les mots *révolution éthique* mieux compris du grand public.

Carine Dartiguepeyrou a excellemment développé l'idée de « leadership de l'interdépendance »<sup>20</sup>.

(16) Jeremy Rifkin, "Vers une génération du partage" in *Les forces vives de l'espérance*, Inexploré Hors-Série, 2014.

(17) Trinh Xuan Thuan, Astrophysicien.

(18) Lynne Mc Taggart, *Le lien quantique*, Éd. Science et Connaissance, 2012, p. 28 à 30.

(19) Corinne Pelluchon, professeur de philosophie à l'université de Franche-Comté.

(20) Carine Dartiguepeyrou, *Le futur est déjà là*, Éd. Le bord de l'eau, 2017.

## Transformons notre monde, révolution éthique et nouveau contrat social

Nous vivons un changement de logiciel de l'humanité, tel qu'il s'en produit au fil des siècles. Un tel changement prend généralement 80 ans. Cette *métamorphose* a été enclenchée en 1972 avec le premier rapport au Club de Rome. Il s'agit ni plus ni moins de « transformer les vies tout en préservant la planète »<sup>21</sup>. Nous sommes 45 ans plus tard, au milieu du gué. Ce moment où les solutions s'affirment et les basculements (*tipping points*)<sup>22</sup> peuvent se produire à tout moment, telle une avalanche, changeant les modèles d'entreprise et les comportements.

C'est une révolution éthique qui est engagée au moment où les périls augmentent.

Tous les jours, dans un monde digitalisé où la transparence s'infiltré partout, les injustices, les inégalités, les dangers se font plus proches. L'encyclique *Laudato si'* du Pape François (qui la présente non pas comme une « encyclique verte mais une encyclique sociale »<sup>23</sup>) est un appel à entendre le cri du pauvre comme le cri de la nature<sup>24</sup>.

C'est aussi la raison fondamentale de l'importance du multilatéralisme ou polylatéralisme<sup>25</sup>.

Il y a plusieurs formes de capital et toutes ont une égale « dignité » et « importance » pour réussir le changement de mode de développement : le capital humain, le capital civique, le capital savoir, le capital naturel, le capital financier. Les Objectifs du développement durable conduisent à un « nouveau contrat social », comme le soulignent les Nations Unies<sup>26</sup>. Ce n'est pas pour rien que le titre de l'accord de 2015 sur les ODD est : « Transformer notre monde ».

(21) « Un défi pour la planète. Les objectifs de développement durable en débat » , résume le projet comme suit : « Transformer les vies tout en préservant la planète (...) Lutte contre la pauvreté, égalité entre les sexes, accès de tous à une énergie propre et à une éducation de qualité, bonne santé et bien-être, villes durables, consommation et production responsables... : c'est à un profond changement de modèle que nous invitent les ODD. Cette transformation passe par un dialogue renouvelé entre science, société et politique, et entraîne des mutations majeures dans les rapports Nord-Sud. »

(22) *Generation's 2017 Sustainability Trends Report*. In this 2017 report, are documented the degree of progress across 5 areas : Mobility, Energy built environment, Food systems, Wellbeing.

(23) *Politique et société*. Pape François et Dominique Wolton. Éd. L'Observatoire, 2017.

(24) Cardinal Turkson.

(25) Pascal Lamy, Nicole Gnesotto avec Michel Baer, *Où va le monde ?*, Éd. Odile Jacob, 2017.

(26) [www.un.org/development/desa/undesavoie/feature/2017/12#37114](http://www.un.org/development/desa/undesavoie/feature/2017/12#37114)

Rappelons que les Objectifs du développement durable (ODD), numérotés de 1 à 17, sont des objectifs universels :

1. pas de pauvreté ;
5. égalité de genre ;
10. réduction des inégalités ;
12. consommation et production responsables ;
16. paix, justice et institutions fortes ;
17. partenariats pour les objectifs.

D'une part, ils forment un ensemble de valeurs qui interpellent notre éthique de vie ; d'autre part, ils sont une invitation à être plus ambitieux que les « cibles » (*targets*) fixées au plan mondial. Ce que propose pour l'Europe notamment Pascal Lamy<sup>27</sup>. Ils manifestent bien le concept d'interdépendance<sup>28</sup>. Mais à lire le dernier rapport d'Eurostat sur les *performances* de l'Union européenne, les objectifs pour lesquels les Européens sont les moins performants sont dans l'ordre décroissant les ODD 5, 8, 1, 2, 10, soit l'égalité des genres, le travail décent, zéro pauvreté, zéro faim et, en queue de peloton : inégalités réduites<sup>29</sup>. Cela dit beaucoup de l'état de la société en Europe et de nos valeurs.

## Fiction narcissique, cupidité, peurs

Face à cette vision d'une nouvelle civilisation, il y a celle que veulent propager les acteurs de la « *coalition des murs* » que l'on trouve aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Russie, en Pologne, en Tchéquie, en Catalogne<sup>30</sup> et dans d'autres régions d'Europe à l'heure où la démocratie est en crise. Nous sommes dans une transition qui peut basculer tant vers le meilleur que vers le pire. Comme l'écrivait Antonio Gramsci : « *Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et dans ce clair-obscur surgissent les monstres* ». Trump en est un, nous en Europe avons les nôtres. Ils chercheront à exploiter un choc externe majeur de quelque nature qu'il soit (et les futures élections présidentielles américaines risquent beaucoup de n'être qu'une descente infernale). La stratégie du choc promue par la « *coalition des murs* » et les administrations Trump et Poutine est redoutable car elle vise à systématiquement tirer parti du désarroi des populations face à un choc, une crise économique, financière, les migrations, le désastre naturel.

---

(27) Pascal Lamy, op.cit.

(28) People and the Earth. [www.pbl.nl/en/publications/people-and-the-earth](http://www.pbl.nl/en/publications/people-and-the-earth)

(29) *Sustainable Development in the European Union. Overview of progress towards the SDGs in an EU context*, Eurostat, 2017.

(30) *En Catalogne, une dangereuse fiction narcissique*, par Javier Cercas, écrivain. Libération, 6 novembre 2017.

Nous devons gérer le *basculement* vers un nouveau modèle de développement, au bord du précipice, comme souvent dans le passé. Comme les générations avant nous, il faut naviguer entre les menaces. En particulier :

- catastrophes naturelles. Des basculements liés aux neuf limites planétaires dont le climat, la 6<sup>e</sup> extinction en termes de biodiversité ou encore de pandémies ;
- l'économie mondiale est comme le *Titanic* : elle accélère avant le choc, prévient le Fonds monétaire international<sup>31</sup> ;
- guerre nucléaire. Le risque d'une guerre suite à la nucléarisation de la Corée du Nord est dans toutes les têtes ;
- l'islamisme et les risques d'attentats.

Pour Naomi Klein, la « stratégie du choc » aux dépens des pauvres et des classes moyennes, telle que pratiquée par Trump et d'autres, nous impose de nous préparer au pire. Ce que nous avons vu jusqu'ici ne serait qu'un *échauffement*. Ils ont un cadre de références où mensonge, cupidité règnent en maîtres. L'ère où le plus fort et le plus riche prennent sans vergogne est terminée. Pour eux, ce qui compte, c'est le pouvoir sur les autres, la domination, la violence, la prédation, l'impunité, « baiser l'autre en affaires », libérer la transgression dans l'espace public.

Aussi pour Naomi Klein, *Dire non ne suffit plus*<sup>32</sup>. Elle invite à se préparer en cinq étapes.

1. Sachez ce qui vient.
2. Soyez prêt à désobéir en masse.
3. Connaissez votre histoire.
4. Suivez l'argent.
5. Proposez un contre-plan audacieux, une vision différente, un autre modèle.

## Un bond en humanité

Pour faire face aux défis multiples et interdépendants de ce XXI<sup>e</sup> siècle, l'humanité a besoin de s'ouvrir à une conscience plus élevée. Pour Naomi Klein, il ne faut pas se laisser enfermer dans l'impuissance, il faut se mobiliser *pour*, et dit-elle l'humanité doit « *bondir en avant* ». Teilhard parlait de super-humanité, et lui aussi voyait dans l'interdépendance une richesse, l'union dans la diversité apportant une valeur ajoutée.

---

(31) *World Financial Stability Report*, octobre 2017.

(32) Naomi Klein, *Dire non ne suffit plus. Contre la politique du choc de Trump*, Éd. Actes Sud, 2017.

C'est bien le sujet, mais la voie de ce bond en avant n'est pas dans un nouveau manifeste de « pionniers » ou de « créatifs culturels »<sup>33</sup>, mais dans la mise en œuvre par tous de l'Agenda planétaire 2030 adopté, unanimement, par les États souverains de la planète en 2015. Il ne faut pas se laisser enfermer dans l'impuissance ou le déclaratif. Il faut être pour. Et l'Agenda 2030 nous donne un cadre indisputable, avec ses valeurs et un échéancier (il reste 12 ans), la légitimité d'interpeller et d'agir.

Il doit nous conduire à choisir comme valeur clef de la transition l'interdépendance gérée pour apporter une valeur ajoutée et promouvoir des innovations sociétales qui réduisent les inégalités et assurent un mode inclusif sur une planète préservée.

Mais ce *bond en avant de l'humanité* n'est possible que si :

1. celui-ci est soutenu par les grandes masses humaines faisant cause commune. L'un des grands enjeux est de construire une vision de ce *bond en avant*, de cette *conscience plus élevée* qui soit partagée, notamment, par les grandes religions et philosophies. D'où l'intérêt du concept d'interdépendance sur lequel beaucoup de religions ont construit leur message ;
2. nous changeons de paradigme culturel et, en particulier, notre conception du capital et de la *richesse* dans nos vies, ainsi que de nos *responsabilités* ;
3. sur la base de valeurs et d'une éthique forgées pour le *bien commun*, à partir d'une conscience plus élevée, on utilise tous les leviers, en particulier pour changer la finance. Nous en avons les moyens ;
4. on développe pour ce faire un écosystème démocratique grâce, entre autres, à la révolution du digital<sup>34</sup>, et notamment, le développement d'une stratégie *blockchain*.
5. nous renforçons nos capacités systémiques face à des problèmes interdépendants telles les « neuf limites planétaires ». Environnement, démographie, migration, technologies, inégalités, pauvreté, rencontre du numérique doivent être abordés ensemble ;
6. nous nous éduquons à des *compétences sociales* comme l'intelligence collective pour résoudre des problèmes collectifs. Et de ce point de vue, la France a du souci à se faire si l'on en croit le dernier classement PISA<sup>35</sup> ;

---

(33) Les créatifs culturels (en anglais américain « Cultural Creatives » dont le sens est plus proche de « créateurs de culture », sont un vaste groupe socio-culturel qui serait à la pointe du changement social et qui a été mis en évidence par le sociologue américain Paul Ray et par la psychologue américaine Sherry Anderson. [fr.wikipedia.org/wiki/Créatifs\\_culturels](http://fr.wikipedia.org/wiki/Créatifs_culturels)

(34) [ec.europa.eu/research/eic/index.cfm?pg=prizes\\_blockchains](http://ec.europa.eu/research/eic/index.cfm?pg=prizes_blockchains)

(35) *Social Skills - Collaborative problems solving*. Elèves de 15 ans. Les pays performants selon étude de l'OCDE sont : Canada, Estonie, Finlande, Nouvelle-Zélande, Australie, Allemagne, UK, Pays-Bas, Suède et Autriche.

7. nous aidons les jeunes à se servir de leurs *pouvoirs* dans un capitalisme de marché et une jeunesse à la recherche d'une société plus solidaire. Les jeunes, grands utilisateurs des moyens de communication et grands *migrateurs* dans un monde vieillissant, ont les leviers pour transformer les marchés.

## Transformons notre Europe

Sommes-nous, Européens, perdus dans cette transition ? Nous avons une devise de l'UE : « *Unie dans la diversité* ». Mais aujourd'hui, l'UE doit faire face aux menaces d'une ère *post-démocratique*, telle qu'on la voit se développer aussi dans certains États membres.

Dans ce contexte, la charte des droits fondamentaux, comme les vingt principes clés du socle européen des droits sociaux, doivent faire partie des « valeurs européennes fondamentales », comme par ailleurs le développement durable. « *Le Conseil souligne que le développement durable est au cœur des valeurs européennes et constitue un objectif primordial de l'UE tel que défini dans les traités* »<sup>36</sup>. Reste que la poussée nécessaire pour la mise en orbite de la fusée et atteindre les ODD d'ici douze ans n'est pas assez forte, ni au plan mondial, ni au plan européen. Il ne s'agit plus de marcher mais de courir !

Le groupe *Europe Ambition 2030*, initié par *Partenaires Européens pour l'Environnement*, a fait un ensemble de propositions pour un scénario et un nouveau cadre institutionnel pour la coopération entre acteurs étatiques (États souverains) et les autres acteurs. C'est l'objet du projet de *coopération renforcée informelle* entre les États membres de l'UE et ses institutions d'une part, des acteurs non étatiques d'autre part. C'est seulement par un partenariat au plus haut niveau entre acteurs étatiques et non étatiques que nous pourrions adresser « *le défi central du XXI<sup>e</sup> siècle qui est de développer un système économique, social et de gouvernance capable de mettre fin à la pauvreté et d'atteindre des niveaux de production et de consommation durables, tout en assurant les systèmes de soutien de la vie qui sous-tendent le bien-être humain actuel et futur* »<sup>37</sup>.

Le groupe *Europe Ambition 2030* a développé un programme 2018-2019 pour faire bouger les lignes et réussir à accélérer et créer un effet d'échelle en mettant ces valeurs et objectifs définis par l'Agenda 2030

---

(36) Conseil Affaires générales. 2017.

(37) "Natural Capital and Ecosystem Services Informing Decisions : From Promise to Practice" - Anne D. Guerry et al, in PNAS, June 16, 2015.



en œuvre, alors qu'en fait, il y a eu « retard à l'allumage » et qu'il ne nous reste plus que douze ans ;

- faire définir un plan d'action par les champions de la mise en œuvre des engagements ODD et climat : Convention européenne ODD et climat, le 31 mai 2018 en Italie ;
- mettre en place un accord de partenariat sur la finance durable et la transition juste avant le G20 en Argentine fin 2018 ;
- initier une *blockchain* ODD et climat pour vérifier la mise en œuvre des engagements ;
- sceller un accord de coopération renforcée entre les chefs d'États, et/ou de gouvernements de l'UE, et les acteurs qui ne sont pas des États souverains (décembre 2018 à Paris) ;
- ouvrir un dialogue UE-Eurasie sur le rôle des acteurs non étatiques dans la mise en œuvre des ODD 16 et 17 : présidence roumaine de l'UE au premier trimestre 2019.

Vous êtes invités à rejoindre le groupe *Europe Ambition 2030*<sup>38</sup>.

## Valeur ajoutée, business et pensée économique

Le terme « valeur » est un mot très usité dans le domaine du business, et en particulier, le concept de « valeur ajoutée ». Pour Kate Raworth, le modèle génératif du XXI<sup>e</sup> siècle part de la question suivante : combien de formes de valeurs puis-je intégrer dans le projet de mon entreprise afin que je puisse *restituer de la valeur* à la société et à l'environnement ? Utiliser les réseaux digitaux, en open source numérique, à la limite entre le marché et la communauté.

Que se passerait-il si une théorie économique avait pour fondement des objectifs à long terme pour l'humanité ?<sup>39</sup>. Les ODD en sont le cadre tout indiqué. Innover, imaginer des activités économiques qui sont, dès le départ, distributives (*distributive by design*: redistribuer immédiatement de la valeur, partage dès le départ des sources de richesse) et génératives. C'est possible par le biais d'autres formes de propriété, par des modifications de statuts des entreprises, à ne pas bétonner par des brevets, des monnaies locales, estime Kate Raworth.

Le rôle de l'entreprise dans la mise en œuvre des ODD et la relation aux valeurs entrepreneuriales sont un immense sujet<sup>40</sup>.

(38) [www.epe.be](http://www.epe.be)

(39) Kate Raworth, *Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21<sup>st</sup>-Century Economist*, Éd. Random House Business, 2017.

(40) Targetting value. Setting, tracking & integrating High-Impact Sustainability Goals. [sustainability.com](http://sustainability.com)

## Affirmer notre identité

L'engagement est une valeur de la transition. Aux États-Unis, les courants républicains ultrareligieux, déçus par Trump et ses scandales, parlent de « l'option bénédictine ». Comme au Moyen Âge, dans la furie des guerres, il s'agirait de se retirer du monde comme les chrétiens du Moyen Âge se retiraient dans des monastères, à la fois îlots protégés et centres de rayonnement.

Non, il ne faut pas se *retirer du monde* ! « *La politique, c'est peut-être un des actes de charité les plus grands. Parce que faire de la politique, c'est porter les peuples* », écrit le Pape François<sup>41</sup>. L'engagement dans la société civile relève du même et il s'agit, à l'ère du digital, de développer notre pouvoir d'action pour le bien commun.

Il faut affirmer haut et fort notre identité en tant que veilleurs des valeurs et des engagements de l'Agenda 2030. Cette identité doit embrasser le passé et le futur. Solidaires, nous avons des potentialités énormes.

Affirmons notre identité comme Terriens, « acteurs de la métamorphose »<sup>42</sup> et du changement de paradigme. Rappelons-nous qu'au cours de la métamorphose de la libellule, c'est tout le corps qui se transforme. Nous sommes les membres du papillon qui émerge. Revendiquons, au titre de cette métamorphose, d'être de ceux qui ont déjà muté pour « *ouvrir un nouveau chapitre de la civilisation* »<sup>43</sup> en ce que nous « *développons notre créativité et notre intelligence, tant individuelle que collective* »<sup>44</sup>, à l'échelle de nos communautés de vie, de nos entreprises vertes et inclusives, comme à l'échelle planétaire, pour élever le niveau de conscience individuellement et comme humanité afin de mieux gérer et tirer parti de nos interdépendances<sup>31</sup>, levier de paix, inclusion et justice (ODD16) et gérer nos formes nouvelles de partenariat au service de l'Agenda 2030 (ODD17).

Utiliser l'intelligence collective pour gérer nos interdépendances de façon plus solidaire, nous *enrichir* collectivement et individuellement,

(41) *Politique et Société*. Pape François et Dominique Wolton. Éd. L'Observatoire 2017. P. 401.

(42) *Le futur est déjà là*, p. 12.

(43) *Ibidem*, p. 16.

(44) *Ibidem*, p. 23.

(45) *Together we are strong : The Paris Climate Agreement and the 2030 Agenda for Sustainable Development* Learn more on the connections of climate plans (NDCs) and the Sustainable Development Goals (SDGs) with the new online tool NDC-SDG Connections : [www.NDC-SDG.info](http://www.NDC-SDG.info)

réussir à réduire les inégalités, mettre fin à la pauvreté, restaurer notre environnement sont des leviers de progrès et de performance pour les individus, les communautés, les entreprises.

## Conclusion

Dans son livre *La Guérison du monde*<sup>46</sup>, Frédéric Lenoir pointe trois grands moments dans la manière dont l'individu issu de la modernité se conçoit et agit par rapport au groupe : l'individu émancipé, l'individu narcissique, l'individu global. Ce dernier est « en quête de sa vérité intérieure, du développement de son potentiel personnel, et en même temps, relié au cosmos et citoyen engagé du monde ». Nous redécouvrons que « la solidarité favorise l'épanouissement personnel ».

Comme l'écrit Lenoir, « La solution doit venir de chacun de nous, appelé à un travail sur soi, à une conversion du regard, à un changement de mode de vie. C'est la somme des nouvelles individualités qui créera une collectivité nouvelle ». Il faut construire la synergie des forces à tous niveaux pour faire face à une crise planétaire et systémique.

« L'enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle : passer de la transformation de la nature à la transformation de l'humain, redéfinir le bien commun, déployer notre potentiel d'intelligence et de conscience, ouvrir un nouveau cycle de développement, mettre notre intelligence au service de la valeur, c'est-à-dire au service de notre force d'âme, passer d'une prospérité de l'avoir à une prospérité de l'être »<sup>47</sup>.

Raymond Van Ermen

Conseiller d'European Partners for Environment

---

(46) Frédéric Lenoir, *La Guérison du monde*, Livre de poche. Fayard, 2012.

(47) Olivier Dubigeon, « Prospérité : quelle valeur pour quel développement? », ouvrage collectif *Une vision spirituelle de la crise économique*. Éd. Y. Michel, 2012, p. 152 à 154.

des et invaleu  
de Labo'M21

Chabaud

L'entrée par les valeurs n'est pas théorique. Concrètement, les valeurs sont ce qui alimente en énergie les projets locaux de transitions sociales et écologiques et ce qui anime les acteurs sur le terrain.

Je vais donc parler de « local », pour partager la manière dont les valeurs se disent et s'incarnent dans les ateliers du Labo'M21.

Qu'est-ce que le Labo'M21 ? C'est un labo d'innovation collective qui a une histoire un peu particulière. Ce labo vient d'une pratique d'acteurs de terrain engagés depuis 2005 dans le réseau girondin des Agendas 21 locaux, projets territoriaux de développement durable. Depuis 2007, les collectivités engagées ont mis en place un Agenda 21 de réseau pour agir ensemble avec plus d'efficacité et en articulant les échelles en subsidiarité au niveau du territoire départemental, avec l'ensemble des parties concernées (associations et collectifs citoyens, associations, entreprises, établissements scolaires et universitaires...). 25, puis 40, puis 70 collectivités se sont ensemble mises en action sur les champs transverses, alors peu défrichés, des transitions sociétales au local : santé-environnement, achats responsables, constructions et aménagement durables, évaluation, participation citoyenne, biodiversité en ville... La question était de construire des systèmes d'actions qui soient efficaces, qui permettent de répondre aux enjeux et pas seulement de « faire des actions »...

D'une certaine manière, cela a confirmé notre capacité à faire des choses que nous n'avions pas encore faites et à aller chercher les compétences que nous n'avions pas, à nous les approprier, à les partager avec toutes les parties prenantes. Cela nous a rassurés sur nos capacités à transformer à notre échelle, avec nos moyens.

Ensuite, nous nous sommes rendu compte que, dans ces capacités nouvelles, il y avait des capacités techniques, mais aussi beaucoup de capacités d'ordre méthodologique : la manière d'organiser cette transversalité, les rencontres, la manière d'organiser la participation de tous et la co-construction. Le constat commun a été que, si nous voulions vraiment agir à la hauteur des enjeux, il ne s'agissait pas simplement de mieux faire ce que nous faisons déjà : il nous fallait faire de manière radicalement différente. D'où la question de l'innovation.

L'Agenda 21 de réseau s'est alors transformé en 2013 en un laboratoire d'innovation collective - nous jouons beaucoup sur les symboles : les élus étaient en blouse blanche, nous avions de gros microscopes... Quand nous avons lancé le labo, nous étions sur cette question d'une culture commune, sur la posture d'innovation. Nous avons choisi trois images, nous jouons aussi beaucoup entre les images et les mots.

Première image, le métier à tisser. Nous avons dans les fils de la trame du métier à tisser ces grandes transitions mondiales : le changement

climatique, les transitions numériques, les transitions alimentaires, la transition énergétique, la transition écologique, la transition démocratique, les transitions économiques, etc. Ces fils croisent la réalité tangible des fils de la vie de notre territoire, qui n'est pas la même que celle du territoire d'à côté : nous avons une culture particulière, une histoire particulière, une géographie particulière.

La première image illustre la première question : comment tisser la réalité de notre territoire, les aspirations de ses acteurs, la vie quotidienne de ses habitants, avec les grandes transitions ? Elle illustre également qu'il ne s'agit pas d'une option : il va falloir tout tisser.

La deuxième image est celle de la paillasse que l'on voit dans les laboratoires, celle où l'on va essayer des choses que l'on ne sait pas faire. On va se mettre en « mode labo », avec des éprouvettes, et essayer des astuces nouvelles, expérimenter...

La troisième image, c'est le microscope. Le microscope représente la logique d'analyse des pratiques. Devant l'urgence et les impatiences, la tentation, voire les injonctions, sont de faire, faire, faire... Les *makers* incarnent ce courant : plus de bla-bla, des actions... Mais ces actions sont-elles à l'échelle ? Sont-elles justes écologiquement et socialement ? Peuvent-elles réellement transformer ? Comment accélérer ? Les actions pour les transitions sociétales, si nous souhaitons qu'elles nous mènent vers un futur que nous voulons, respectueux et juste pour tous, ce sont des choses que nous ne savons pas faire... Donc, quand nous faisons, il faut prendre le temps de voir ce qu'on mobilise, ce que cela veut dire, les impacts croisés, les apprentissages individuels et collectifs. Ce temps d'analyse est important, nous n'avons plus les moyens d'une aveugle fuite en avant...

Une des valeurs phares du Labo'M21 girondin est la co-responsabilité. Nous l'avons outillée avec un calculateur car pour vraiment agir à la hauteur des enjeux, il faut identifier la part de chacun des acteurs pour résoudre une situation, voir ensuite dans cette part quelle est la part que l'on fait aujourd'hui et, enfin, mettre en dynamique un écosystème de co-responsabilité qui permette à chacun de faire le reste de sa part dans un écosystème dans lequel tout le monde va être amené, dans la bienveillance, à faire sa part. Et s'il y en a qui ne peuvent pas faire leur part, les acteurs de l'écosystème vont se demander comment faire la part de celui qui ne peut pas la faire.

Vous l'avez donc compris : la philosophie du Labo'M21, c'est être et agir à la hauteur des enjeux. Pour quoi ? Pour le bien-être pour tous pour aujourd'hui et pour demain. Avec quoi ? Avec la co-responsabilité et la

justice sociale et environnementale. Ce sont les éléments qui figurent en haut de la carte heuristique de présentation du Lab'.

La co-responsabilité et la transformation « à la hauteur des enjeux » sont les moteurs du Labo'M21. Ces valeurs sont incarnées et se sont épanouies en une douzaine d'années de chantiers communs.

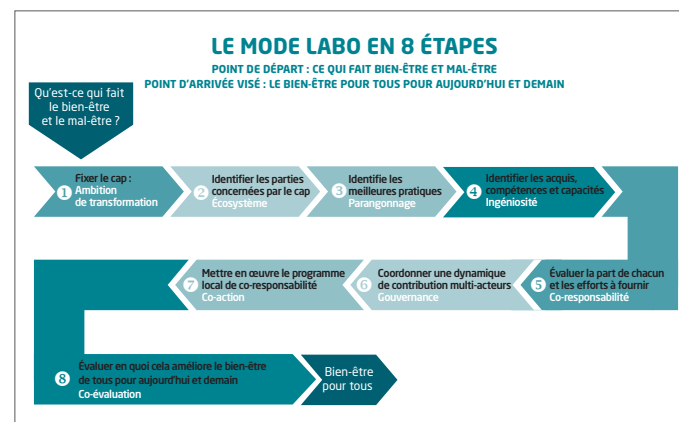
Fin novembre 2017, pour les dix ans des Trophées de l'Agenda 21 de la Gironde, nous avons rassemblé une soixantaine d'acteurs, à la fois des entreprises, des élus locaux, des associations, des citoyens afin de mettre en récit la vie de leurs projets. Une partie de l'atelier collectif a consisté à interroger les valeurs. Quelles sont les flammes qui animent les porteurs de projets de transitions localement ? Parmi les valeurs-énergie revient cette question de l'urgence : « *Nous n'avons pas le choix, en fait* ». Viennent les valeurs de conscience et de conviction : « *L'action locale connectée aux besoins fera qu'on changera le monde* ». La conviction qu'on n'est pas uniquement dans la sphère de notre projet, mais qu'on est dans quelque chose qui contribue au changement du monde. L'envie, le besoin d'agir, la notion de colibri, que chacun fasse sa part... La question de la congruence est revenue aussi, souvent, cette nécessité d'impact, de contribution, de passage à l'échelle, de créer des liens.

La question de l'endurance et de la pérennité, « *Quand moi, je ne porte plus le projet : comment faire pour que les projets ne soient pas dépendants des opérateurs ? Comment ce que je fais peut-il rester ?* ». Emerge la notion de stigmergie<sup>48</sup> : « *Quelle trace puis-je laisser pour que d'autres puissent s'inscrire dans la même chose et amplifier cette action ?* ». Ce qui mène les acteurs locaux, c'est aussi la reconnaissance, le *feed-back*, la fierté... La question des sourires, la satisfaction des participants, que ce soit agréable, c'est primordial !

Ce qui m'a vraiment marqué dans cette 10<sup>e</sup> édition des Trophées, c'est le changement de ton des lauréats. Depuis dix ans, on avait des porteurs de projets qui disaient : « *Je suis très honoré.e* » et qui parlaient au singulier de ce qui faisait que leur projet était unique. Cette année, cela a radicalement changé : « *Ce projet-là est connecté avec le projet d'à côté, nous avons travaillé avec telle autre personne* », comme si tous les projets s'étaient donnés le mot. Ils se présentaient au pluriel dans leurs interconnexions. Il y a une forme de conscience du réseau d'acteurs. Les « inter », les liens deviennent valeur montante des acteurs locaux.

(48) En biologie, la stigmergie est un mécanisme de coordination indirecte entre les agents. Le principe est que la trace laissée dans l'environnement par l'action initiale stimule une action suivante, par le même agent ou un agent différent (source Wikipédia).

Revenons au Labo 'M21. En 2017, il connaît un double déploiement : territorial avec les Labo'Mobiles et interinstitutionnel avec LaBase. Dans le cadre de notre labo, nous avons aussi défini un « mode labo » qui est une alternative au mode projet. La principale différence entre le mode labo et le mode projet, c'est que, dans le mode labo, on part de là où on veut aller et pas de là où on est. À partir de ce qui compte pour les habitants, on identifie l'ambition de transformation, qui est formalisée et largement partagée. Ensuite on identifie l'écosystème, c'est-à-dire les personnes qui sont concernées par ce cap. On va chercher les meilleures pratiques. Puis, par rapport à la vision de ce que l'on veut transformer, on identifie les compétences et les capacités, celles dont on a besoin pour construire ce que l'on veut. Soit les capacités existent localement, soit on va les chercher au-delà. On évalue pour chacun les efforts à fournir dans la co-responsabilité, et ensuite, on définit la coordination, la gouvernance, la co-action et la co-évaluation. La co-évaluation se fait au regard de l'objectif : en quoi cela améliore-t-il le bien-être de tous pour aujourd'hui et pour demain ?



Le Labo'Mobile consiste à tester le mode labo sur les territoires giron-dins. L'idée est d'aller en résidence sur des territoires ayant des objectifs de transformation radicale de l'ordre du zéro ou du 100 % (ex : 100 % bio-local, zéro voiture...).

Nous étions mi-novembre à Cussac, dans le Médoc, où l'objectif radical qui est porté par la mairie est « *100 % d'alimentation bio locale : tous mobilisés !* ». Le « tous mobilisés », c'est vraiment très important. Il faut que ce soit toute la population qui soit porteuse de cet objectif et de son atteinte. La première partie de la résidence du Labo'Mobile de Cussac a donc été une étape citoyenne pour partir de ce qui compte

pour les habitants en matière d'alimentation (ce qui fait votre bien-être, ce qui fait votre mal-être en matière d'alimentation, selon la méthode Spiral). *Le Journal du Médoc* a titré : « Transformer l'essai des idées ». 100 % d'alimentation bio locale, etc., qu'est-ce que c'est ? « Tous mobilisés », qu'est-ce que c'est ? Quelle est la promesse ? Qu'est-ce que vous mettez, vous, derrière ? Comment projetez-vous votre territoire, votre population, la vie locale, dans cet objectif réussi en 2040 ? En quoi verrez-vous que vous l'avez atteint, donc quelle est la qualification des impacts ? Ensuite, pour obtenir ces impacts-là, de quelles capacités avez-vous besoin ? Neuf actions citoyennes sont sorties de cette première phase. La prochaine étape de la résidence réunira l'ensemble des acteurs ayant les capacités et les moyens de faire de Cussac un village vraiment 100 % bio local.

Le deuxième déploiement du Labo'M21 est interinstitutionnel. Cela s'appelle « La Base ». Dans le cadre d'un appel à projets du SGMAP, Secrétariat général à la modernisation de l'action publique, sur les laboratoires territoriaux d'innovation publique, il s'agit de diffuser une culture commune de l'innovation avec le Secrétariat général aux affaires régionales, la préfecture de région, la DREAL, Bordeaux Métropole et le Département de la Gironde. On est donc sur une gouvernance à quatre et sur un potentiel de 25 500 agents.

À partir d'un tiers espace commun, de 80 m<sup>2</sup>, il est question de déployer le design de service public et les parcours usagers avec tous les usagers, de simplifier les process et les démarches administratives, de fluidifier des procédures, des tests, des veilles, des alliances entre la recherche et l'hybridation entre le public et le privé. Outre les ateliers et les expérimentations, le défi est l'installation d'une gouvernance interinstitutionnelle de l'innovation publique.

Lorsque l'on a inauguré cet espace laboratoire commun, le 30 juin 2017, nous avons d'emblée invité ceux qu'on appelle les « sponsors » : le préfet, la secrétaire générale à la modernisation de l'action publique, le DREAL, le président du Département, la vice-présidence de Bordeaux Métropole, tous les directeurs régionaux de l'État, à jouer à un jeu de photo-langage afin de choisir les images et les valeurs qui correspondaient pour eux à l'innovation publique. Chacun a des représentations différentes de l'innovation. Quand on en parle avec les agents des finances, ils n'ont pas du tout la même idée que ceux des ressources humaines qui n'ont pas du tout la même idée que ceux du travail social. Donc déjà, pour bâtir une culture commune, il faut construire notre définition.

Tout cela a été filmé, je vous recommande de voir le film : [www.youtube.com/watch?v=9PROklMaW8](http://www.youtube.com/watch?v=9PROklMaW8)

Les mots choisis par nos « sponsors » sont le participatif, la confiance, la transformation (dans le Sud-Ouest, la transformation veut dire quelque chose, comme quand on marque les essais, on marque des points et on gagne ensemble, donc elle est connotée rugby), l'audace, la curiosité, l'inventivité, le citoyen défini comme nouvelle frontière (c'est le fil à plomb du bien-être pour savoir si on améliore effectivement les choses), la question de l'enthousiasme, l'ambition et le plaisir et la question de la co-conception.

Les images qu'ont choisies les « sponsors » sont le saut en parachute en équipe, un garçon et une fille en joie, un pont, des mains reliées, une estrade, une carte historique du territoire (intéressant parce que c'était une carte de la Nouvelle-Aquitaine, mais avec les anciennes provinces), un métier à tisser, une image de nature, un paysage de belle nature et notre président a choisi une image de poisson qui était dans un petit aquarium et qui prend le risque de sauter dans un grand aquarium.

Nous avons continué à enrichir la définition avec les agents, nous avons fait « porte ouverte » pour continuer sur la définition. Pour les agents, les images choisies sont en rapport avec le bond, le saut (quasiment un tiers des images) et l'entraide avec des mains. Les mots choisis sont audace, confiance, enthousiasme, droit à l'erreur, service public.

Pour conclure et tenter de résumer ce bref panorama de l'action citoyenne ultra locale aux exercices de gouvernance interinstitutionnelle de l'innovation publique, ce qui anime le Labo'M21, c'est d'être en route vers les ODD (objectifs mondiaux du développement durable adoptés en 2015). Ce qui nous anime, c'est que chacun puisse faire sa part dans un écosystème de co-responsabilité sociétale et territoriale et d'être à la hauteur des enjeux, c'est la conscience des urgences écologiques, toutes les valeurs du « CO » comme le collectif, la co-conception, la co-construction, la co-action, la co-évaluation, etc. La question de la cohésion, qui est comment on vit ensemble, la question de l'inclusion, qui est comment on vit tous ensemble, la question de la capacitation, la valeur de la participation, de la bienveillance, de la facilitation, et encore l'action, le test, la mise en perspective de la transformation, l'intérêt général, la co-responsabilité, l'audace, le droit à l'erreur, l'enthousiasme... Impossible de conclure cette présentation sans parler aussi de ce qui nous mange nos énergies, que j'appelle les « invaleurs ». Car mine de rien, aujourd'hui, il y a un certain nombre de valeurs qui ne font pas reliance, les valeurs qui cassent : le cynisme, la condescendance, l'habillement et les faux consensus chapeau (« *Oui, on est bien tous d'accord sur le développement durable* » et d'aller faire des actions non durables ; « *Oui, on est bien tous d'accord sur la participation* » et d'aller faire des

actions pas du tout participatives), l'instrumentalisation de l'innovation et du développement durable, la gadgétisation de l'innovation sociétale, les secteurs et les prés carrés, les postures instituées, les gens qui ne veulent pas sortir des costumes, des habitudes, des certitudes, l'incohérence, l'inconséquence et la pression du court terme, et le concret qui n'est pas à la hauteur.

Les invaleurs sont des absorbeurs de valeurs, des désintégrateurs d'énergie. Elles sapent, aspirent et tendent à ridiculiser les valeurs. Un groupe de jeunes mobilisés sur un atelier de transitions ont réagi ainsi à l'évocation de la notion de valeur : « *Pff, les valeurs c'est ce que l'on affiche avant d'entrer pour s'en moquer après, c'est un paillason ! Nous préférons parler de ce qui nous anime...* ». Reconnaître les valeurs comme énergie des transitions suppose de pister les invaleurs.

Conclure sur les invaleurs c'est mettre en exergue la nécessité d'un « *coaching des transitions* » qui doit aussi interroger ce qui bloque l'énergie des porteurs de projets, ce qui empêche... S'inscrire dans une logique de coaching des transitions, c'est identifier une nouvelle responsabilité, celle de souligner ces invaleurs-là, d'en interpeller les porteurs, de les questionner, de les révéler pour les mettre en dialogue... Tout en portant haut et fort de nos valeurs de transformation, il est aussi urgent de renverser ces invaleurs pour les transformer en reliance et remettre du moteur dans ces choses qui nous éteignent et nous freinent...

**Julie Chabaud**

Responsable de la mission Agenda 21  
du Conseil départemental de la Gironde  
et coordinatrice du Labo'M21

L'histoire d'un chemin d'une  
transition sociétale

Ariel Kyrou

*Les notions de transition écologique, de transition numérique ou de transition du travail sont pleines de pièges. Les cultures alternatives, la science-fiction, l'innovation sociale et une bonne thérapie de terrain, d'arts et d'humour peuvent aider à les éviter. Au-delà, déjouer leurs chausse-trapes suppose une dialectique entre l'horizon et le chemin d'une transition qui ne peut être que sociétale.*

Il en va de la notion de « valeurs » comme du revenu universel garanti : tout dépend de la société qui les porte et des moyens mis en œuvre pour les incarner et les rendre tangibles pour tout un chacun. Une même idée, un même principe, aussi magnifiques soient-ils sur le papier, peuvent enfanter un rêve ou un cauchemar selon la vision et la démarche globale de leurs géniteurs et praticiens. Mais faut-il pour autant abandonner toute ambition à porter haut des valeurs auxquelles nous tenons ? Devons-nous renoncer au désir de les concrétiser dans le cadre de « transitions », qu'elles se disent écologiques, numériques, sociales, culturelles, politiques ou tout autres ? Non, donnons corps à nos rêves... mais en toute lucidité quant à l'être humain et à nos sociétés qui vident de leur sens ces mots incarnant nos transitions, faute de se donner les moyens d'en comprendre et d'en réaliser les promesses...

## La transition écologique ? Oui, mais aussi grise que verte !

Comment se dire l'ennemi de l'écologie ? Ou le destructeur avoué de nos champs, de nos prairies, de nos arbres, de nos animaux et de nos océans ? Tout le monde ou presque s'affirme aujourd'hui respectueux de la nature. Même le propriétaire du pétrolier qui s'échoue avec son or noir liquide le long des côtes de Normandie ne reconnaîtra jamais en 2018 qu'il accepte de polluer si c'est le prix à payer pour préserver ses profits. Impossible de respecter une valeur sans en exclure une autre, ou du moins accepter un sacrifice. Car un trou dans la coque de son bateau crée de la valeur au sens financier du terme, son cargo comme son avarie pétrolière suscitant de l'emploi, là où les bénévoles qui nettoient les côtes défigurées ne créent aucune richesse mesurable. Ces déclassés du PIB ne sont pas rentables. Les défenseurs des valeurs - non boursières - ont raison d'affirmer leur recherche de positivité. Mais leur refus de toute négativité transforme leur conscience en bouillie de bons sentiments. Certains parlent de développement durable avec des trémolos dans la voix, mais sans en tirer les conséquences au niveau de leur activité. Il faut savoir choisir son écologie et ses écologistes.

L'écologie, c'est bien. La protection de l'environnement, c'est indispensable. Sauf que ce n'est pas la planète qu'il s'agit de sauver. De la série télévisée *The 100* aux multiples paysages d'après la catastrophe des écrivains, J.G. Ballard ou Philip K. Dick, la science-fiction montre la capacité de Terre à digérer les plus apocalyptiques des montées de chaleur et des hivers nucléaires. Au contraire du bipède sans plumes qui a colonisé ses artères. Et qui risque d'en crever.

Pas d'écologie qui vaille sans cette saleté d'être humain, à la mesure de son égoïsme et de sa gentillesse, de son avarice et de sa générosité, de ses valeurs et de son laisser-aller. L'écologie n'est pas que verte. Elle est noire, jaune, rouge, rose et grise. L'écologie, c'est le recyclage de tous les déchets : de la société du spectacle comme de la société de consommation. Lorsque les mômes de l'internet détournent « Gangnam Style », chanson d'une classe incommensurable ayant plus de 3 milliards de vues sur YouTube, ils se régénèrent par un rire ô combien écologique<sup>49</sup>. Ils ne traquent pas la pureté d'une messe. Ils marient et détournent leurs propres pollutions urbaines et spirituelles pour mieux se réapproprier leur environnement urbain, comme l'Amérindien d'hier donnait des noms et une âme à l'herbe piquante, à l'animal féroce et à la pierre coupante qui participaient de son environnement à lui. Bref, l'écologie ne se réduit pas à l'amour de la nature, que l'on séparerait artificiellement de notre culture. Elle englobe l'entièreté de nos environnements. Elle s'appréhende par l'attention à l'autre, humain ou non humain, urbain ou campagnard, matériel ou immatériel, et suppose, selon les situations, l'exigence éthique, la thérapie personnelle et collective, voire le détournement et l'humour.

## La transition numérique ? Oui, mais techno-critique !

« *Internet est voué à disparaître.* » Telle a été, à la tribune du Forum économique mondial de Davos en janvier 2015, la prophétie d'Éric Schmidt - qui était jusque décembre 2017 président exécutif d'Alphabet, c'est-à-dire la marionnette en chef de Google. Boutade, en vérité, pour dire qu'il « *y aura tellement d'adresses IP, tellement d'appareils connectés, de capteurs et d'objets avec lesquels vous interagirez que vous ne vous rendrez même plus compte de la "présence" d'internet.* » Plus omniprésent que jamais, internet deviendrait donc invisible. Google serait plus que jamais partout, du biberon de bébé à la cravate du patron,

(49) « Éloge des bandits du numérique », par Ariel Kyrou, *Culture Mobile*, 3 novembre 2015. [www.culturemobile.net/cultures-numerique/eloge-bandits-numerique](http://www.culturemobile.net/cultures-numerique/eloge-bandits-numerique)

mais comme si de rien n'était, pour nous servir et recueillir nos trésors de *data* personnelles et de récoltes publicitaires sans un bruit et dans l'opacité absolue<sup>50</sup>. Pour bien des chantres de la transition numérique, dont Schmidt est la caricature, les nouvelles technologies sont par essence un bienfait. Pour profiter de leurs apports de sécurité et de confort, et nous rendre ainsi plus beaux et efficaces, il suffirait de nous adapter à elles. Il y a du religieux dans cette techno-béatitude. Comme si le numérique, par sa seule magie, pouvait porter et accomplir nos plus belles valeurs. Comme s'il était par lui-même une valeur suprême.

Or le numérique est tout sauf une valeur. Même dans la première moitié des années 1990, lorsque internet était porté par une utopie renaisissante en Californie post hippie, il n'était que le véhicule trop virtuel de rêves cybernétiques ambigus<sup>51</sup>. Instrument majeur pour nous aider à creuser notre chemin, le numérique ne dessine en lui-même aucun horizon. Penser qu'il puisse ébaucher à lui seul ou presque un horizon désirable reviendrait en 2018 à accepter ce « solutionnisme technologique » qui prétend tout résoudre par ses outils et autres algorithmes afin de mieux nous soumettre.

Le numérique serait plutôt de l'ordre d'une série de cartes à rajouter à notre jeu de vie. Selon les termes de Bernard Stiegler, c'est un *pharmakon*, c'est-à-dire à la fois un poison et un remède. Façon d'augmenter notre potentiel du pire comme du meilleur, il faudrait dès lors le rendre plus « visible » que jamais, et surtout pas « invisible ». Car les technologies, quand elles ne sont utilisées qu'à des fins de *marketing* ou de profits à court terme, deviennent les auxiliaires de notre prolétarisation, de la lente perte de nos savoirs, savoir-faire et savoir vivre. En effet, explique le philosophe, « le *pharmakon* s'avère fortement toxique dès lors qu'on n'en fait pas un système de soins. Que ce soit avec l'État, les entreprises, les associations ou les citoyens, il est essentiel de construire une politique du *pharmakon*. Nous appelons cela une *thérapeutique*<sup>52</sup>. »

---

(50) « Et si Internet ne devait surtout pas devenir invisible ? », par Ariel Kyrou, Digital Society Forum, 28 janvier 2015. [digital-society-forum.orange.com/fr/les-actus/418-et-si-internet-ne-devait-surtout-pas-devenir-invisible](http://digital-society-forum.orange.com/fr/les-actus/418-et-si-internet-ne-devait-surtout-pas-devenir-invisible)

(51) « L'ambiguïté et l'incomplétude de l'utopie numérique des débuts d'internet apparaissent dans les travaux de Fred Turner. Voir « Fred Turner, l'utopie numérique », *Culture Mobile*, 5 mars 2015, par Ariel Kyrou. [www.culturemobile.net/visions/fred-turner-utopie-numerique](http://www.culturemobile.net/visions/fred-turner-utopie-numerique)

(52) « Solidarité sociale : une nouvelle donne en cinq idées fortes », par Ariel Kyrou, revue *Visions solidaires pour demain* / [solidarum.org](http://solidarum.org). [www.solidarum.org/vivre-ensemble/solidarite-sociale-nouvelle-donne-en-cinq-idees-fortes](http://www.solidarum.org/vivre-ensemble/solidarite-sociale-nouvelle-donne-en-cinq-idees-fortes)

Est-il dès lors opportun de parler de « transition numérique » ? L'ambition n'est-elle pas plutôt l'appropriation voire le détournement des outils que nous choisirions, non pas pour accomplir une disruption dont nous serions les esclaves, mais pour mieux bâtir notre propre disruption, imparfaite car trop humaine ? L'enjeu n'est-il pas une transition sociétale - bien plus qu'une transition numérique ou même écologique - dont nous construirions nous-mêmes au jour le jour les valeurs, c'est-à-dire à la fois l'horizon et le chemin se transformant en permanence l'un l'autre ?

Sauf que l'investissement fantasmatique dans les promesses de la robotique, de l'intelligence artificielle, des neurosciences ou de la biologie synthétique sont des freins à la saisie de ce *pharmakon*, donc à la prise de distance qu'il suppose. C'est pourquoi nous devons répondre au *storytelling*, aux fictions de l'économie dominante dopée par le numérique, par des contre-fictions mettant en scène les usages potentiels des *pharmakons* de la technoscience. Or la science-fiction et l'art contemporain, lorsqu'ils s'inscrivent dans notre devenir technologique, peuvent nous projeter dans des futurs pluriels via leurs dispositifs de pensée, qui deviennent ici et là des dispositifs d'expérimentation vitale. Des écrivains et artistes actualisent l'imaginaire du numérique en réinventant les mythes de l'humanité. Leur chemin consiste en des contre-fictions d'horizons nouveaux, réalistes car improbables. Par des mots, des sons, des images et des mises en abîme interactives ou métaphysiques, ils mettent nos valeurs de rêve sur le grill d'un futur humain : fantasmé, bafoué, détourné, défiguré, bricolé et comme vécu à l'avance par le lecteur ou le visiteur impliqués. Autrement dit : pour eux, la transition numérique est toujours une transition de société, et c'est celle-ci dont ils éclairent le chemin. Vrais remèdes à la toxicité du *marketing* technologique, leurs fictions nous dévoilent parfois les pièges conscients ou inconscients des prêtres du numérique, au service de l'économie dominante, c'est-à-dire du retour pour l'éternité d'un même mode d'exploitation de l'être humain.

## La transition du travail ? Oui, mais en fêtant la mort de l'emploi !

Nous ne serons vraisemblablement plus là dans la deuxième moitié du XXII<sup>e</sup> siècle pour constater si Philip K. Dick avait vu juste dans son texte publié en 1963 : *Si Benny Cemoli n'existait pas...* Sa mise en scène d'un journal sans journaliste, machine au *céphalon* fort intelligent et aux extensions planétaires dont les « *divers capteurs d'informations* » seraient capables de « mener leurs investigations » jusqu'au cœur de



la discussion de deux personnages de la nouvelle, n'en demeure pas moins fascinante de prémonition... Surtout en écho des débats qui agitent en 2018 le monde de la presse à propos des « *algorédacteurs* » qui pointent désormais leurs programmes dans les rédactions. Ce qui était impensable il y a un demi-siècle étant envisageable aujourd'hui, ce texte pourtant si ancien dévoile l'énormité du court-circuit actuel et futur de l'automatisation et de la robotisation à outrance. Il ne juge pas, ne dit pas le bon et le mauvais, mais nous incite par sa férocité nue à l'examen de nos propres valeurs de transformation sociale.

Cette fable est une expérience de pensée. Elle place le facteur humain au centre d'une action fictionnelle autour du devenir du travail à l'ère de l'intelligence artificielle soi-disant omnipotente - mais en vérité plus manipulable que jamais. C'est par ce chemin, de l'ordre de la projection imaginaire, qu'elle met au défi nos valeurs de trouver réponse à une situation mettant en pièces nos idées reçues sur l'emploi ou les machines les plus efficaces. Ce « souvenir du futur » nous aide à réaliser que l'emploi n'est pas plus un horizon que le numérique. Au mieux, un moyen correspondant à une époque. Au pire, un mensonge pour mieux nous maintenir, à l'insu de notre plein gré là encore, sous le règne d'un certain nombre de puissances économiques, physiques et métaphysiques.

Plutôt que de nous opposer frontalement à la lente et inexorable destruction du salariat par nos multiples automates de l'ère numérique, l'enjeu ne serait-il pas, pour reprendre les mots de Bernard Stiegler, dans la nécessité de combattre cette « *automatisation des esprits* » qui nous fait prendre notre prison de valeurs racornies pour un paradis à ne jamais quitter ? Car selon nos dispositions mentales face à leur puissance, la façon dont nous les façonnons et les utilisons, les nouvelles technologies réduisent autant qu'elles enrichissent nos possibles. Dans le contexte du *consumer capitalism*, mariées au profilage publicitaire et au *marketing* comportemental, elles deviennent des relais de notre soif de consommation immédiate et nous changent en machines réflexes, en ces humains mécanisés qui hantent les mots et les pellicules, les romans et les films inspirés de l'écrivain de science-fiction Philip K. Dick. À l'inverse, quand ces technologies numériques portent des pratiques avérées par le terrain social et se concrétisent en échanges entre amateurs engagés collectivement plutôt qu'entre consommateurs débiles et égoïstes, elles contribuent à la construction de la singularité de chacun. Et à celle de notre intelligence commune, bien différente des 0 et des 1 de quelque *céphalon*.

Le travail possède depuis des lustres cette double capacité à nous mécaniser, à nous transmuter en rouages, en vis et en boulons sans

âme, ou au contraire à entretenir nos dimensions les plus créatives et empathiques. Double capacité contradictoire que décuplent désormais les technologies numériques et qui nécessite une réévaluation de notre horizon et de notre chemin pour tenter d'atteindre cette « consistance » qu'est l'idéal du « faire » singulier, à même de construire l'individu comme les collectifs. Car selon Bernard Stiegler, l'emploi que ravissent nos machines n'est pas le travail, mais sa désintégration. Un emploi, rappelons-le, est une activité sanctionnée par un salaire, quelles que soient sa qualité, sa nature et sa finalité. Il arrive certes qu'un emploi soit un « vrai » travail, au sens d'une « œuvre » à même de nous cultiver, plutôt qu'il nous décervèle. Mais ce travail-là, proche de l'activité libre, devient de plus en plus rare. Car l'emploi, dit le philosophe, représente la facette aveugle et mécanique de nos tâches rémunérées, qui se conjugue si aisément avec « *l'automatisation des esprits* ». Pourquoi, dès lors, en appeler par quelque danse du scalp politique et sociale au retour impossible du plein emploi ? Pourquoi s'accrocher à la survie de ce concept d'emploi, opérationnel hier, mais fondamentalement inepte ? Pourquoi ne pas accepter sa disparition progressive, pour que renaisse ce travail qui serait tout l'inverse d'une exploitation du travailleur, le dominant et le dépossédant de ses facultés et de son intelligence avec les êtres humains comme avec les machines<sup>53</sup> ?

## Les horizons et les chemins d'une transition sociétale

L'emploi, qui a été un pis-aller conjoncturel, est d'autant moins une valeur qu'il semble désormais une ineptie. L'idée qu'il faudrait s'adapter au numérique au nom de quelque croissance ou retour du plein emploi participe du même leurre : il vise à maquiller une indispensable transition sociétale, à même de remplacer les valeurs en déshérence de la société bourgeoise et industrielle par le travestissement et *in fine* le renforcement des puissances dominantes qui auront su se fabriquer un *look* du XXI<sup>e</sup> siècle.

Une innovation comme Reconnect, « coffre-fort numérique » pour les sans-abri, repose moins sur une nouveauté technologique, à savoir le stockage de données, que sur la capacité à créer un écosystème vertueux

---

(53) Cette partie est inspirée par l'un des chapitres d'Ariel Kyrou, « Réinventer le travail sans l'emploi ». Notes de l'Institut Diderot, mars 2017. [www.institutdiderot.fr/reinventer-le-travail-sans-emploi](http://www.institutdiderot.fr/reinventer-le-travail-sans-emploi)

entre les bénéficiaires de l'initiative et leur environnement quotidien. Les deux ingénieurs à son origine racontent volontiers comment l'idée d'un « cloud solidaire » est née dans leur esprit alors qu'ils s'occupaient d'un projet de lutte contre l'errance en gare du Nord pour le groupe SOS Solidarités. C'est dans l'univers des maraudes et de l'accompagnement des personnes sans domicile fixe qu'ils en ont eu la vision, qu'ils ont pu le monter et le faire évoluer pendant deux ans, en dialogue avec les travailleurs sociaux et tous les acteurs concernés. La valeur de « solidarité », partant d'un besoin pratique, utilise ici la carte du numérique le long d'un chemin social, indissociable du terrain. Elle a plus à voir avec l'ambition d'une transformation sociale tangible qu'avec cette adaptation à une situation nouvelle qu'on associe souvent à la notion de transition<sup>54</sup>.

Sur un autre registre, l'enjeu n'est aujourd'hui ni de « sauver la planète<sup>55</sup> » ni même de « survivre », mais de « vivre » l'écologie et l'amour de nos environnements premiers comme un bien commun, comme une nécessité gourmande et un plaisir dans le temps long, inséparables de nos corps et de nos esprits les plus éveillés.

L'innovation est sociale avant d'être environnementale ou technologique. Et de la même façon la transition ne peut être uniquement écologique, pas plus qu'elle ne doit s'affubler du qualificatif « numérique » ou « économique ». La transition ne peut qu'être sociétale ou culturelle dans un sens double, à la fois le plus global et le plus localisé : celui de l'être humain, ici et maintenant.

Ariel Kyrou  
Journaliste, écrivain

---

(54) Lire l'article du numéro 2 de la revue *Visions solidaires pour demain* (janvier 2018) : « L'innovation est sociale avant d'être numérique », par Ariel Kyrou, pages 16-18. Ou sur le site de Usbek & Rica : <https://usbeketrica.com/article/l-innovation-sociale-avant-d-etre-numerique>

(55) Voir par exemple « *Il n'est pas trop tard pour sauver la planète* », selon Jacques Attali », Ouest France, 25 décembre 2017 : <https://www.ouest-france.fr/environnement/climat/il-n-est-pas-trop-tard-pour-sauver-la-planete-5470883>

perspective

iguepeyrou

Quelles valeurs pour la transformation sociétale ? Pour cette édition originale des trentièmes Entretiens Albert-Kahn, nous souhaitions aborder la question des valeurs. En effet, les travaux de réflexion de l'Acidd Lab (devenu Fondation des Transitions) et de l'Observatoire des Valeurs ont montré que comprendre les transitions, et surtout les traverser, nécessitait que l'on comprenne la nature des enjeux, et surtout, ce que l'on souhaite faire advenir. L'enjeu n'est-il pas d'agir dans une nouvelle forme d'interdépendance ?

Il ressort plus que jamais que la société actuelle connaît un tournant, un virage qu'il faut savoir prendre, non pas uniquement pour rejeter bêtement les apports du passé, pas plus d'ailleurs que pour embrasser naïvement les nouveautés du présent. La matinée a fait émerger une montée en énergie, positive, qui permet à chacun de se situer et d'identifier les ressorts sur lesquels il peut s'appuyer. Cette approche constructive est nécessaire, et elle ne saurait laisser la place à une vision noire, passiste, cynique du monde.

Raymond Van Ermen dans sa perspective internationale insiste sur la nécessité de faire un « bond en avant », de « ne pas se retirer » de la vie, mais d'accomplir nos responsabilités en s'appuyant sur des valeurs planétaires comme celles prônées par les Objectifs du développement durable (ODD) ou encore « l'unité dans la diversité » du projet européen.

Gilles Berhault souligne sur la dimension émotionnelle des transitions, accepter que l'on puisse se sentir perdu et en fragilité. Les valeurs collectives sont peut-être plus englobantes et plus généreuses que les valeurs individuelles. Aurons-nous besoin d'une guérison individuelle et collective, qui agisse au plus profond de notre conscience collective ?

La valeur est ici définie comme une énergie qui guide l'action, pas uniquement comme un idéal désincarné. La question n'est pas de savoir s'il y a de bonnes ou de mauvaises valeurs, mais plutôt comment les personnes et les organisations incarnent leurs actions. Il s'agit bien d'éthique. Julie Chabaud en parlant « d'invalueur » appelle notre attention sur la nécessité d'identifier les freins qui peuvent nuire à l'énergie des porteurs de projet et de transition.

Ces *transitionners*, c'est-à-dire ceux qui ont une vision et cherchent à agir de manière positive dans le domaine des transitions, ont besoin également de se ressourcer et d'être préservés, surtout lorsqu'il s'agit de pionniers. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils doivent vivre en vase clos. Mais cela passe par la nécessité d'avoir une conscience plus

large des enjeux et de condamner les blocages, surtout lorsqu'ils sont volontaires (grand banditisme, mercantilisme, « coalition des murs », terrorisme, etc.). Ariel Kyrou nous interpelle, dans son article provocateur, du bien-fondé des actions qui se veulent transformatrices.

Les valeurs sont à la fois celles qui constituent un socle sur lequel on peut s'appuyer, et les valeurs aspirationnelles, celles qui nourrissent nos idéaux et nos visions d'avenir. Nous avons besoin des deux.

Ce travail de réflexion aura fait émerger un certain nombre de valeurs qui, à nos yeux, sont plus porteuses de sens pour l'avenir et pour traverser les transitions : la cohabitation qui passe par le respect de l'autre et l'interdépendance, le partage et la co-construction, la responsabilité en particulier par rapport aux défis du développement durable (pauvreté, éducation, faim, climat, biodiversité, etc.), le fait de prendre soin des autres et d'accepter ses fragilités, l'être plutôt que l'avoir. La question des valeurs est essentielle, elle est moins un point de départ, une fin en soi qu'un moyen de mettre en œuvre, d'élaborer des visions d'avenir et de tenir un cap. Elle nous confronte très profondément à notre empreinte humaine et à notre posture éthique.

Carine Dartiguepeyrou  
Secrétaire générale  
des Entretiens Albert-Kahn

**Gilles Berhault**, délégué général de la Fondation des Transitions (ancien président du Comité 21, du Pavillon de la France, Sommet de la Terre Rio+20 en 2012, de l'exposition-débats Solutions COP21 au Grand Palais pendant la COP21). Initiateur de l'Acidd Lab.

Il est conseiller spécial de la Maison méditerranéenne pour le climat (Tanger) et de la MedCOP Climat ([www.gillesberhault.com](http://www.gillesberhault.com)).

Il a notamment dirigé, avec Carine Dartiguepeyrou, l'ouvrage collectif *Nouveaux mythes, nouveaux imaginaires pour un monde durable* (Les Petits Matins, 2015).

**Julie Chabaud**, psycho-sociologue et politologue, est responsable de la mission Agenda 21 du Conseil départemental de la Gironde et coordinatrice du Labo'M21. Elle est membre de l'Acidd Lab.

**Carine Dartiguepeyrou**, politologue-prospectiviste, secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn. Présidente de l'Observatoire des Valeurs ([www.observatoiredesvaleurs.org](http://www.observatoiredesvaleurs.org)). Elle a coordonné également les travaux de l'Acidd Lab.

**Raymond Van Ermen**, conseiller auprès de la présidente d'*European Partners for the Environment*, vice-président du Groupe de prospective du Comité 21. Il est également membre de l'Acidd Lab.

**Ariel Kyrou**, journaliste, écrivain, essayiste, expert des nouvelles technologies et de la science-fiction. Homme de réflexion qui se définit lui-même comme un « trublion multi casquettes ». Il a publié de nombreux ouvrages dont le grand entretien avec Bernard Stiegler : *L'emploi est mort, vive le travail !* (Mille et une nuits, Fayard). Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en octobre 1985, puis rédacteur en chef adjoint du mensuel Actuel de 1989 à 1993, il enseigne « L'histoire critique des cultures actuelles » à l'Université de Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines.

## Programme de la rencontre du vendredi 8 décembre 2017

**Carine Dartiguepeyrou,**

Introduction à la matinée

Petit atelier organisé par l'Observatoire des Valeurs :

« Définir ses valeurs et leur donner une priorité »

**Carine Dartiguepeyrou**

« Qu'entend-on par valeurs ? À quoi servent-elles ? »

Quelles sont les valeurs les plus à même de nous faire traverser les transitions ?

**Gilles Berhaut**

« Les valeurs qui ont émergé lors des travaux « Lost in transitions ? » de l'Acidd Lab »

**Raymond Van Ermen**

« Perspective européenne et globale des valeurs de transition »

**Julie Chabaud**

« Les valeurs des acteurs du Labo'M21, Laboratoire de l'innovation sociale, écologique et participative en Gironde »

Discussion

**Ariel Kyrrou**

Mise en perspective

« Les imaginaires de la transformation sociale, innovations sociales, science-fiction, cultures alternatives »



Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn, organisés par le Département des Hauts-de-Seine, s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.