

Eléments de réflexion sur les nécessaires réformes de nos organisations

(éléments extraits du dernier livre de Jean Pascal Derumier « Pour une société contributive »)

Des organisations privilégiant la performance au prix d'une moindre résilience

Notre modernité socio-économique s'est construite, au sein d'organisations pyramidales, sur le principe de la division du travail, lui-même fondé sur la croyance que si chacun se consacrait à ce qu'il savait le mieux faire, notre efficacité collective s'en trouverait décuplée. Ce faisant de nombreuses compétences, de nombreux savoir-faire, traditionnellement répartis dans toute la société, ont été concentrés dans des activités économiques spécialisées et donc perdus par l'ensemble de la population. Cette spécialisation croissante, poussée par la technologisation de notre activité socio-économique ainsi que les gains de productivité permis par la concentration de la production, sont à la base du système de production dit « exo-distributif » dont nous dépendons aujourd'hui. Ce concept a été proposé par Pierre Giardini dans son livre *La Crise de la joie*¹ pour rendre compte de notre dépendance croissante à des modes de production et de distribution « externalisés » dont nous avons perdu la maîtrise. Nous sommes ainsi de plus en plus placés sous la dépendance d'un marché dont les ressorts nous échappent.

Ce mode d'organisation nous a indiscutablement permis de gagner en efficacité. Mais, il a aussi diminué notre autonomie en nous privant des compétences par lesquelles nous aurions été en mesure de pourvoir localement à nos besoins. On voit aujourd'hui les limites et conséquences, en termes d'autonomie, d'une telle approche. Ivan Illich, le chantre de la convivialité, est allé encore plus loin dans la critique de ce système. Selon lui, nos institutions se sont emparées, à grand renfort de bureaucratie et de moyens techniques, de nombre de nos activités essentielles comme apprendre, se soigner ou se déplacer... avec à la clef des résultats contre-productifs d'une spécialisation outrancière par laquelle on prive l'homme d'une grande part de son autonomie et de sa créativité. Il reproche par exemple à l'école « son caractère obligatoire, budgétivore, bureaucratique et disciplinaire qui a, dans sa grande masse, amplifié l'ignorance des pauvres au profit du sacre des nantis² ». Il dénonce, dans son essai *Némésis médicale. L'expropriation de la santé*³, une dépendance extrême à la médecine et la façon de médicaliser à outrance en nous privant des gestes les plus essentiels à la vie comme la naissance, l'accouchement ou la mort. Il s'insurge contre notre aliénation à la voiture en démontrant que la pseudo-liberté à laquelle elle nous donne accès se paye par des contraintes au moins équivalentes⁴. Ivan Illich, pour échapper à cette contre-productivité aliénante, nous invite à développer une société conviviale, c'est-à-dire « une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialiste⁵ ». Une telle société va choisir de préserver l'autonomie de chacun en se gardant des technologies et des modes d'organisation trop complexes. Ainsi, un vélo sera jugé convivial, car à la différence d'une voiture pleine d'électronique, il peut se réparer facilement. Si cette analyse peut parfois sembler outrancière, elle a le grand mérite de souligner les limites et les travers d'une société devenue dépendante de ses outils et ses formes d'organisation.

Les faits commencent malheureusement à lui donner raison. Notre course à la performance s'est en effet traduite par une importante perte de résilience, c'est-à-dire par une fragilisation de nos

¹ Pierre Giardini, *La Crise de la joie*, Bayard, 2020.

² Ivan Illich, *Une société sans école*, op. cit.

³ Ivan Illich, *Némésis médicale. L'expropriation de la santé*, Points, 1981.

⁴ C'est le célèbre exemple d'Illich par lequel il démontre, si on tient compte de tout le temps et l'argent qu'une voiture nous coûte, nous revenons à un temps moyen de déplacement de 15km/h, soit la vitesse d'un vélo.

⁵ Ivan Illich, *La Convivialité*, Seuil, 1973.

sociétés par trop dépendantes d'un marché mondialisé. Cette réalité, inhérente aux limites d'un système exo-distributif, nous a tout particulièrement sauté au visage lors de la crise de la COVID durant laquelle nous avons payé au prix fort notre trop grande dépendance à des fournisseurs extérieurs. Pour sortir de cette spirale et reprendre la main sur notre avenir, il nous faut impérativement redévelopper des capacités de production fondées sur des savoirs et des compétences dont nous avons pour partie perdu la maîtrise. Ce constat vaut pour toutes les échelles de notre territoire, dont bien sûr le local. Cet échelon essentiel de notre vie en commun a en effet perdu beaucoup de son autonomie, ce tout particulièrement en matière alimentaire. Par exemple, selon l'ADEME, en Île-de-France où 49 % des territoires sont dédiés à l'agriculture, 90 % des produits alimentaires consommés sont importés. Ainsi, l'autonomie alimentaire de la ville de Paris est estimée à trois jours.

On assiste aujourd'hui, en réaction aux excès de l'approche exo-distributive et sous l'influence de la troisième révolution industrielle (voir encadré), à l'émergence d'un système endo-contributif à vocation plus « conviviale », où les moyens tendent à être produits au plus près des besoins et à partir des contributions des acteurs auxquels ils sont destinés. Par exemple, dans le domaine agricole, la production « industrielle » déconnectée des besoins locaux est en train de laisser une place grandissante à une agriculture locale répondant de manière endogène et contributive aux principaux besoins du territoire. Une évolution s'observe dans d'autres domaines et tout particulièrement dans celui de la production d'énergie où le local prend de plus en plus de place.

La troisième révolution industrielle et ses perspectives, selon Rifkin¹

Selon les travaux du prospectiviste Jeremy Rifkin, la troisième révolution industrielle, portée par le numérique, devrait contribuer à un fort développement de l'économie locale. Dans son dernier livre *La Nouvelle Société du coût marginal zéro*⁶, il nous présente une perspective de sortie du capitalisme assez cohérente, par le développement d'une économie de partage articulée autour des « communaux collaboratifs » qu'il définit comme des lieux, des biens ou des organisations collectivement investis par un groupe de personnes qui les utilisent à leur profit, ou celui de la collectivité, tout en en prenant soin ensemble à partir de règles de gouvernance partagées. C'est en quelque sorte une forme de partage autogéré d'un bien, dont les bénéfices sont répartis entre les parties prenantes. L'émergence de cette nouvelle pratique, et plus globalement d'une multitude de nouveaux modèles socio-économiques, est notamment favorisée par le développement du numérique et de l'internet. Ces nouveaux outils, issus de la troisième révolution industrielle, décuplent notre intelligence collective et plus largement nos capacités d'action, en rendant accessible l'ensemble des savoirs, en développant l'intelligence artificielle et en multipliant les possibilités de connexion des uns aux autres. Ils rendent aussi possibles de nouveaux modèles économiques.

Les trois grandes vagues de révolutions industrielles ont en commun, selon Rifkin, la triple émergence d'une nouvelle forme de communication, d'une nouvelle source d'énergie et d'un nouveau mode de transport⁷. Les deux premières révolutions ont nécessité une organisation centralisée et un système de décision du haut vers le bas. C'était alors le mode d'organisation le plus pertinent pour effectuer des économies d'échelle permettant de rentabiliser les investissements, souvent gigantesques. Ces deux premières révolutions sont malheureusement aussi à l'origine du réchauffement climatique, puisqu'elles ont reposé sur la combustion d'énergies fossiles devenues indispensables à notre économie et nos modes de vie. Leur modèle fondé sur le triptyque centralisation et spécialisation s'est épuisé. Un nouveau modèle porté par

⁶ Jeremy Rifkin, *La Nouvelle Société du coût marginal zéro*, Les Liens qui libèrent, 2014.

⁷ Jeremy Rifkin, *La Troisième Révolution industrielle*, Les Liens qui libèrent, 2012.

la troisième révolution est en train de s'y substituer. Il est fondé sur le nouveau triptyque polycentrisme, interconnexion et intelligence collective. Les évolutions associées portent en germe de nouvelles formes d'organisation et de production plus locales, adossées à des énergies renouvelables, permettant ainsi de nouvelles formes de production de savoir, de biens, d'énergie et de mobilité. Par ailleurs, la combinaison d'un internet des communications, d'un internet de l'énergie et d'un internet des transports va créer, selon Rifkin, « la première infrastructure intelligente de l'histoire de l'humanité ». L'accès à une information et une énergie quasi gratuite, couplé à la dilution de forces de production, devrait entraîner une explosion de la productivité, rendant possible une relocalisation de la production. Mieux, ce nouveau palier de notre développement devrait faire tendre la valeur des biens vers un coût marginal de zéro, ou en d'autres termes les rendre quasiment gratuits une fois les coûts fixes absorbés – par exemple les coûts de construction de réseau pour l'internet⁸.

¹ Éléments extraits de mon précédent livre *Territoire lieux de vie : redonner le pouvoir aux citoyens*.

Pour Pierre Giorgini, le concept d'endo-contribution, appelé à prendre une place de plus en plus centrale, ne s'oppose pas strictement à celui d'exo-distribution dans le sens où ils restent tous deux des options de production valides selon le contexte et les besoins. En revanche, ils répondent à des principes opposés. Dans le premier, l'intelligence de l'homme s'applique de façon extérieure à un système hiérarchisé et dépendant, dans le second elle s'applique de façon coélaborative à l'intérieur du système tendant vers une plus grande autonomie organique⁹.

Cette évolution en faveur des modes d'organisation de type endo-contributif participe de la logique néguentropique dont j'ai fait état au début de ce livre. Elle est favorisée par l'accessibilité aux connaissances permises par l'essor du numérique et des réseaux qui sont des supports essentiels au développement de notre intelligence collective. La tendance endo-contributive rompt par ailleurs avec la trajectoire de développement exo-distributive engagée par nos sociétés depuis le début de l'ère industrielle. Elle n'invite pas à un effacement complet de la logique « exo » au profit de celle « endo », mais à un repositionnement radical de l'une par rapport à l'autre. Il s'agit plus exactement de mettre désormais la logique endo-contributive au centre de notre modèle organisationnel ; place actuellement occupée par une logique exo-distributive devenue omnipotente. Ce faisant, on provoquerait une véritable rupture copernicienne en changeant « l'astre » autour duquel l'ensemble de notre système organisationnel gravite. On basculerait ainsi d'un monde pensé et « agi » par l'extérieur, à un monde créé collectivement par le génie de chacun et où chacun s'exprime dans sa singularité. Tout comme lorsque la Terre a perdu sa centralité, une rupture de cet ordre va conduire à une profonde révision de notre lecture du monde. Dans ce nouveau cadre, l'approche exo-contributive, à défaut de rester centrale, gardera un rôle important. Cette dernière, de la même façon que la logique endo-contributive est aujourd'hui une variable d'ajustement du logiciel exo-distributif, est appelée à devenir un élément auxiliaire du nouveau système. Il restera mobilisé en tant que de besoin pour optimiser le rendement de nos organisations¹⁰ dont la performance ne devra pas se développer aux dépens de leurs capacités de résilience, ou de la résilience de l'environnement plus global dans lequel elles opèrent.

Dans l'idéal, ce mode endo-contributif devrait aussi pouvoir s'appuyer sur des organisations du travail agiles, en capacité de mobiliser les compétences et les savoirs nécessaires à un contexte

⁸ Jeremy Rifkin, *La Nouvelle Société du coût marginal zéro*, op. cit.

⁹ J'entends par « autonomie organique » la capacité des éléments d'un système de s'auto-organiser en fonction de son contexte et de ses contraintes propres.

¹⁰ Le mode exo-distributif peut notamment contribuer à améliorer notre efficacité en nous libérant de certaines tâches mécanisables ou automatisables qui libéreraient du temps aux hommes pour se tourner vers des activités créatives et productrices de savoirs.

donné, en s'appuyant au maximum sur les qualités d'initiatives et de créativité de ses différents acteurs. Or, la majorité de nos organisations professionnelles, loin de satisfaire à cette exigence, participent au contraire au renforcement du mode exo-distributif sur la base de laquelle elles se sont construites et qu'elles ont en retour, contribué à renforcer au nom d'une certaine forme d'efficacité du travail encore très largement revendiquée. Pour sortir de cette impasse, il faut donc s'attaquer aux principes constitutifs des modes d'organisation. Malheureusement, comme nous allons le voir, ces principes sont très difficiles à dépasser.

Un mode pyramidal adossé à des croyances sociales bien ancrées

Nos modes d'organisation sont à la fois le produit et le vecteur d'un pouvoir vertical par lequel les acteurs placés en haut de la pyramide imposent leur domination à ceux placés en dessous. Si nous voulons contribuer à l'émancipation du plus grand nombre, c'est donc la structure du pouvoir, pas seulement la structure de nos organisations, ou plus globalement de nos sociétés, qu'il convient de transformer. Sinon, on se condamne à faire toujours plus la même chose en ne changeant rien sur le fond. Les communistes, qui pensaient pouvoir éradiquer les injustices du capitalisme en y opposant l'ordre supposé plus juste de l'utopie prolétarienne, en ont fait la cruelle expérience. Ces derniers, tout à leur volonté de renverser les structures de domination de la société, avaient oublié que leur nouvelle idéologie ne remettait pas en cause le mode d'exercice pyramidal du pouvoir ; matrice à partir de laquelle continuait à s'exercer l'essentiel de la domination et se développaient la plupart des travers qu'ils prétendaient combattre. Comme le disait de façon ironique Theodore Roosevelt : « le capitalisme, c'est la domination de l'homme par l'homme, le communisme c'est le contraire ».

En dépit de cette évidence, nos organisations et les modes de pouvoir associés sont très difficiles à transformer. Cette difficulté réside bien sûr en partie dans la volonté de ceux qui sont placés au sommet de la pyramide pour maintenir l'ordre existant. Mais elle trouve aussi et surtout son origine dans la difficulté à remettre en cause les croyances sociales sur lesquelles ces principes organisationnels fondent leur légitimité. Comme le dit fort justement John Maynard Keynes : « La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit¹¹. » Pour comprendre les raisons pour lesquelles ces croyances nous semblent le plus souvent indépassables, il est utile de rappeler leur forte imbrication avec notre histoire, nos modes d'organisation, nos modes économiques, nos modes de vie et nos autres croyances.

Tout d'abord, la verticalité du pouvoir est indissociable de l'histoire de nos civilisations qui se sont construites sous l'autorité, ou a minima, la conduite des détenteurs du pouvoir (politique, social, économique), installés tout en haut de la pyramide sociale. Il s'exerce de haut en bas de l'échelle sociale de nos sociétés, mais aussi au travers de l'ordre hiérarchique des différentes organisations constitutives de nos sociétés et bien sûr au sein des familles où, il n'y a pas encore si longtemps, l'épouse et les enfants étaient placés sous l'autorité paternelle. La révolution démocratique, en donnant au peuple le pouvoir d'élire ses dirigeants et en instaurant le principe de méritocratie, n'a fondamentalement rien changé à notre conception de l'exercice du pouvoir. Il continue à s'exercer du haut vers le bas avec tous les travers et toutes les limites que l'on connaît. Nous sommes restés collectivement convaincus qu'un (bon) chef est une personne particulièrement éclairée et agissant au profit du bien commun à qui il revient de montrer le chemin. Dans notre mythologie, le chef reste le héros charismatique et juste qui conduit ses troupes vers la victoire. Il faut donc lui donner les moyens de gouverner de façon « héroïque »

¹¹ dicocitations.lemonde.fr/citations/citation-55132.php

au travers d'organisations adéquates... et forcément pyramidales. Sans cela nous perdriions une grande part de notre capacité d'organisation collective et donc de notre efficacité.

Dans nos sociétés démocratiques, où en théorie tous les citoyens naissent égaux en droits et peuvent s'élever dans la société par leurs talents et leur travail, le pouvoir doit se gagner par le travail selon le mérite de chacun. En réalité, il reste souvent la prérogative des classes sociales privilégiées dont les enfants sont mieux armées pour la compétition sociale en raison de leur important capital social, culturel et financier¹². Les gagnants de cette lutte entre « ego » se verront alors offrir un confortable pouvoir économique et une place élevée dans la hiérarchie. Le pouvoir y est implicitement perçu comme le précieux sésame à obtenir pour réussir et exister. Il est obtenu au prix d'une compétition sociale, privilégiant l'individualisme aux dépens de la coopération, qui débute dès l'école et se poursuit tout au long de la vie active pour accéder à une position sociale et/ou hiérarchique la plus élevée possible. Les perdants de cette compétition, aux dés largement pipés, resteront au bas de l'échelle et seront réduits à essayer de vivre le mieux possible dans un monde, fait par d'autres, dont les liens de la solidarité se délitent et où les inégalités se creusent inexorablement.

Un monde économique capitaliste qui épouse et renforce un pouvoir vertical aliénant

L'entrepreneur traditionnel, à la recherche d'un certain équilibre, va tendre à entretenir des rapports avec ses fournisseurs et ses clients. L'entrepreneur capitaliste va quant à lui, nous dit Max Weber, être caractérisé par « la recherche rationnelle et systématique du profit par l'exercice d'une profession¹³ ». À cette fin, il innove, met en concurrence ses fournisseurs, réduit ses prix pour gagner des parts de marché et asphyxier ses concurrents et rationalise sa production. Il impose pour cela des modes d'organisation pyramidaux bien adaptés aux exigences de productivité du monde industriel et au sein desquels s'exerce un fort rapport de domination... le plus souvent légitimé par des salariés mis en posture de « servitude volontaire ». Ces diverses exigences ont conduit les organisations capitalistiques à rechercher et renouveler, au fur et à mesure de l'évolution de l'outil de production, des modes d'organisations de plus en plus complexes restant fondés sur le contrôle de salariés placés dans une relation de subordination (voir encadré). Le capitalisme a donc, non seulement eu une forte influence sur la nature de nos organisations, mais il a aussi fortement affecté le fonctionnement de nos sociétés. Il a en effet, nous disent Éric Dacheux et Daniel Goujon, promu l'individualisme contemporain en stimulant les désirs d'épanouissement personnel, mais a aussi simultanément limité ces aspirations « par le contrôle du travail, par la division sociale et technique et par la marchandisation des rapports humains¹⁴ ».

Quelques repères sur l'évolution des théories de l'organisation du travail

La révolution industrielle va successivement être à l'origine des trois grandes innovations suivantes : la machine à vapeur, l'électricité ainsi que les télécommunications. Ces dernières vont permettre la création et le développement des grandes entreprises fondées sur une forte concentration de capital autour de l'outil de production et sur leur capacité à fabriquer/vendre, à des prix compétitifs, un nombre important de produits.

¹² Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers, les étudiants et la culture*, Les Éditions de Minuit, 1964.

¹³ Max Weber cité par Henri Mendras et Jean Étienne dans leur livre *Les Grands Auteurs de la sociologie*, Hatier, 1996.

¹⁴ Éric Dacheux et Daniel Goujon, *Défaire le capitalisme, refaire la démocratie*, op. cit.

Les théories de l'organisation du travail sont issues de l'effort de rationalisation de la production de ces entreprises à des fins de plus grande productivité. Elles s'inscrivent dans le courant de l'Organisation scientifique du travail (OST) qui a notamment conduit, d'une part à une division du travail entre experts chargés de « penser » et exécutants, d'autre part, à la décomposition et à la morcellement des tâches. Elle correspond à la période du taylorisme et du travail à la chaîne qui enferme l'ouvrier dans un rôle docile d'exécutant. Elle entraîne une très forte déqualification du travail pour des ouvriers réduits à leurs seuls « muscles » et le plus souvent payés au rendement.

Dans la continuité de cette réflexion, Max Weber va poser les bases de l'organisation bureaucratique de l'administration publique qui impose un mode de domination légal et Frédéric Fayol va proposer en 1916 un mode d'organisation de l'entreprise autour de grandes fonctions destinées à rationaliser son fonctionnement. Il sera repris par de très nombreuses entreprises et est à la base de nos modes d'organisation actuels. Ce dernier propose en effet d'organiser l'entreprise autour des fonctions de production et de sécurité ainsi que des fonctions commerciales, financières, comptables, et administratives. Même si les noms de certaines fonctions ont évolué – par exemple fonctions administratives sont devenue les fonctions Ressources humaines – ce découpage est devenu une évidence que l'on n'interroge plus... ou presque, comme nous allons le voir dans ce chapitre.

Le courant de l'OST sera la dominante jusqu'au début du XX^e siècle. Il commencera à s'affaiblir face à la diversification et à la complexification du travail qui justifieront une réflexion sur la meilleure façon de commander. C'est le début du courant des relations humaines. On tend à prendre conscience, sous l'impulsion de différents psychologues comme Elton Mayo, Kurt Lewin ou Abraham Maslow, des limites d'une approche trop centrée sur la production, et de la nécessité de rationaliser le facteur humain en tenant davantage compte des comportements et du climat psychologique du travail. Ces travaux vont contribuer à l'enrichissement de tâches des exécutants et à l'évolution des modes de management de plus en plus centrés sur l'humain. Ensuite, avec le courant néo-classique, on a commencé à introduire des notions d'initiative, de flexibilité, de responsabilisation du salarié, de satisfaction au travail. Il s'agissait désormais de bien analyser le travail à fournir pour mieux l'organiser, de mesurer les résultats, de bien former les gens, de bien communiquer et de les motiver en les responsabilisant. On voit aussi se développer les approches sociotechniques et socioéconomiques. La première pointe la nécessité de régler l'efficacité de l'organisation à partir des perspectives sociales et techniques en situation d'interdépendance. La seconde pose l'entreprise comme un ensemble complexe mettant en prise des problématiques organisationnelles, culturelles, technologiques et autres à l'origine de dysfonctionnements systémiques. Sur ces bases, on voit se succéder différentes vagues managériales : le management par objectif, le management des compétences, le management par projet, le management par la qualité, la mise en place d'équipes autonomes, le Kaizen¹⁵ et le management participatif. Ces différentes approches, mieux adaptées aux exigences de notre temps, ont contribué à faire évoluer les pratiques managériales tout en influant sur les modes d'organisation. Elles forment, avec d'autres, la boîte à outils du manager d'aujourd'hui avec des résultats plus ou moins pertinents selon les endroits, les personnes et les époques. Mais aucune d'entre elles n'a réellement réussi à transformer en profondeur l'organisation hiérarchique de l'entreprise, car les dirigeants, sous couvert de ces évolutions, continuent à exercer un pouvoir asservissant et souvent castrateur sur les salariés. C'est l'adage du Guépard dans le film de Fellini : « Tout changer pour que rien ne change. »

¹⁵ Le Kaizen, d'après l'internaute.fr, est « [un terme japonais composé des mots kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon »](#). [Le terme kaizen est utilisé dans l'industrie pour désigner l'amélioration continue au sein d'une entreprise nécessitant l'implication de tous les acteurs](#).

Mais il semble que cette stratégie atteigne (enfin) ses limites dans un monde où la performance de l'entreprise se mesurera à l'aune de sa triple performance économique, sociale et environnementale, sa contribution au bien commun, la capacité d'innovation et de coopération de ses salariés... et de toutes les autres exigences de la transition. On voit ainsi poindre d'autres formes d'organisations, au sein, par exemple, de la mouvance des entreprises libérées, qui pourraient devenir la norme de demain.

Nos entreprises, en se tournant vers la rationalisation de nos modes de production et en attisant nos réflexes de compétition, ont privilégié le rendement aux dépens de leurs capacités de résilience et plus globalement de celles de l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent. Elles ont ainsi contribué à amoindrir, voire détruire, nos liens au sein des collectifs de travail et dans la société en général. Comme le souligne Anna Tsing dans son livre *Le Champignon de la fin du monde*¹⁶ : « Notre histoire économique a poussé les investisseurs à enrôler dans l'aliénation aussi bien les gens que les choses, à les soumettre à cette idée qu'il est possible de vivre isolé, indépendamment des autres, comme si l'enchevêtrement des vies n'avait pas d'importance. » Une organisation efficace est donc devenue une entité où tout est interchangeable, notamment les salariés. Anna Tsing utilise le concept de « scalabilité » pour nommer la propension de nos organisations à créer des « objets » autonomes et interchangeables et donc à ignorer, voire à détruire, des liens d'une grande richesse, mais sans utilité (apparente) dans un modèle économique centré sur la seule valeur financière et tourné vers la satisfaction de nos besoins consuméristes. Tout ceci nous a aussi conduits à séparer nombre de salariés des processus de production et de les déposséder de leurs savoirs au nom d'une vision trompeuse de l'efficacité. Cela a plus globalement eu pour conséquence de nous couper du vivant dans son ensemble et à détruire bien des liens entre les humains... comme si l'économie pouvait impunément se désolidariser du social et de l'environnemental. Baptiste Morizot parle de « perte d'attention » pour qualifier notre déconnexion de la nature. Pour lui, « c'est un débranchement à l'égard de ce qui dans le monde vivant alentour exige une disponibilité généreuse, les tissages avec les pollinisateurs, les plantes, les dynamiques écologiques, les climats. C'est une métaphysique pratique, dont la fonction secrète mais puissante est l'interchangeabilité : tout doit être interchangeable, tous les lieux, toutes les techniques, toutes les pratiques, tous les savoir-faire, tous les êtres, les abeilles domestiques, les variétés de pomme, les souches de blé. Il s'agit d'être chez soi partout en homogénéisant les conditions d'existence de manière à ne pas avoir à connaître l'éthologie des autres et l'écologie du lieu¹⁷ ».

Il y a urgence à inverser cette tendance en nous reconnectant aux autres et en libérant les forces de créativité de nos organisations pour les mettre au service d'une création d'une triple valeur économique, sociale et environnementale. Nos entreprises, à l'image de chacun d'entre nous, doivent pour cela, non seulement assumer leur pleine responsabilité sociale et environnementale, mais aussi s'émanciper des modes de pilotages rationnels par lesquels elles sont conduites. En effet, Étienne Maclouf, dans son article « pourquoi les organisations industrielles d'aujourd'hui ne sauveront pas la planète¹⁸ », juge probable que nos organisations actuelles « se soient émancipées de nos tentatives de pilotage, et qu'elles aient pris notre contrôle, à notre détriment ». Pour lui, il est impossible de définir une cible pour une économie soutenable, car nous ne disposons d'aucun modèle permettant d'évaluer objectivement la pertinence réelle des solutions dites favorables à l'environnement. Une technologie présentée comme favorable peut avoir, sur le moyen/long terme, des conséquences systémiques défavorables... et inversement¹⁹. Toute innovation est pour lui « ontologiquement incertaine ».

¹⁶ Anna Tsing, *Le Champignon de la fin du monde*, Les Empêcheurs de penser en rond, 2017.

¹⁷ Baptiste Morizot, *Manières d'être vivant*, Actes Sud, 2020.

¹⁸ Étienne Maclouf, « Pourquoi les organisations industrielles d'aujourd'hui ne sauveront pas la planète ? », TheConversation.com, 13 octobre 2020.

¹⁹ Il prend l'exemple de la 5G dont on ne sait pas évaluer l'impact environnemental tant les conséquences systémiques des nouveaux usages sont difficiles à prévoir.

Étienne Maclouf nous invite, dans un futur dominé par l'incertitude, à prendre nos distances avec notre culture de rationalité fondée sur la déduction, car « La transition écologique ne peut plus être considérée comme un programme scientifique et technique » pour lequel nous déciderons, par le haut, d'une juste allocation de moyens. Autrement dit, face à cette vérité sans cesse remaniée au gré de nos connaissances et des impératifs du moment et face à l'impossibilité de prévoir l'ensemble des conséquences de son action dans un environnement complexe, une organisation doit aussi perdre la prétention à un pilotage trop volontariste. Sa seule vraie boussole devrait être la préservation de ses grands équilibres grâce auxquels elle pourra continuer à se développer, en cohérence avec les besoins de la transition, de la façon la plus juste et harmonieuse possible.

Il faudra, dès lors, faire appel à notre intelligence collective pour s'engager dans un processus de changement non linéaire où l'on cheminera pas à pas et au sein duquel la capacité d'initiative, la vigilance et la créativité de chacun seront essentielles. Il nous faut ainsi passer d'une mode de pilotage par le haut à une logique de développement organique au sein de laquelle chacun prend sa part et adapte son action à son juste niveau. On reboucle, dans le cadre de cette dynamique de développement organique, avec la question du sens autour duquel une organisation doit conduire son action. Ce dernier doit normalement être donné par la « mission » de l'entreprise, elle-même au service du projet plus global de la société. Les entreprises à mission évoquées dans le cadre du chapitre sur l'économie participent de cette logique en donnant à leurs salariés, dans l'attente d'une profonde réforme de leur mode de gouvernance, une base à partir de laquelle (mieux) régler leur action.

Vers une société organisée de façon fractale

En résumé, nos modes d'organisation pyramidaux sont ancrés dans le modèle mécaniste hérité des logiques productivistes et capitalistiques des XIX^e et XX^e siècles. Ce modèle nous a conduits à rechercher toujours plus d'efficacité en spécialisant nos différentes organisations et en vidant nombre d'entre elles de compétences devenues redondantes. Cette spécialisation à outrance, sur laquelle se fonde la performance de notre mode exo-distributif, s'est payée par une destruction de nos capacités de résilience. Or, la nature, dont on connaît les qualités de résilience, nous montre un tout autre chemin en s'organisant de façon fractale. Cette propriété a été découverte par le mathématicien Mandelbrot à la fin des années 1970. Elle se caractérise par une forme de similarité retrouvée à différentes échelles, pouvant aller parfois jusqu'à l'infini. On parlera ainsi de structure fractale à propos d'un objet présentant un caractère répétitif à plusieurs niveaux d'organisation. Par exemple, le chou romanesco, peut être considéré comme un objet fractal naturel, car chacune de ses parties, de la plus petite à la plus grande, a une forme qui correspond aussi à la forme de l'ensemble de la plante. On retrouve aussi cette propriété dans le flocon de neige dont la forme étoilée se retrouve à tous les niveaux de sa structure. En fait, une figure fractale va répondre à trois caractéristiques essentielles : l'irrégularité puisque sa forme est extrêmement fragmentée et le reste à toutes les échelles ; la cohérence, car ses parties ont la même structure que le tout, à ceci près qu'elles le sont à une échelle différente et peuvent être légèrement déformées ; la répliquabilité en raison de ces éléments discernables dans une large gamme d'échelles. Ces spécificités vont se retrouver dans une organisation fractale où chaque niveau d'organisation entretient une relation symbiotique avec les autres et au sein duquel chacun est conscient de son niveau²⁰.

Le concept de fractalité est contingent des principes hologrammatiques d'un ensemble complexe dégagés par Edgar Morin et définis de la façon suivante : « Le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout. L'organisation complexe du

²⁰ Un modèle d'organisation fractale, voisin de celui de l'entreprise libérée, a d'ailleurs été proposé par Michel Henric-Coll dans son livre *L'Organisation fractale*, Lulu.com, 2012.

tout (holos) nécessite l'inscription (engrammation) du tout (hologramme) en chacune de ses parties pourtant singulières ; ainsi, la complexité organisationnelle du tout nécessite la complexité organisationnelle des parties, laquelle nécessite récursivement la complexité organisationnelle du tout. Les parties ont chacune leur singularité, mais ce ne sont pas pour autant de purs éléments ou fragments du tout ; elles sont en même temps des micro-tout virtuels²¹. »

La nature par son organisation fractale ou ses propriétés hologrammatiques possède une intelligence distribuée lui permettant de se réorganiser en permanence à différents niveaux écosystémiques, de façon très spécifique en fonction d'exigences très localisées et donc très spécifiques. C'est le propre d'une organisation résiliente. Nos modes d'organisation exo-distributifs ont fait prendre le chemin inverse à nombre de nos organisations, et donc à notre société dans son ensemble, en leur faisant perdre leurs propriétés fractales. C'est de ces propriétés dont nous devons doter à nouveau nos organisations en revenant à un mode d'organisation endo-contributif. Ce n'est nullement un retour en arrière, mais une façon de repenser nos organisations de nouvelles manières à partir des progrès technologiques et des nouveaux usages auxquels ils ouvrent. Prenons l'exemple de la solidarité. Elle devrait s'exercer à tous les niveaux sociaux, de l'individu au sommet de l'État, voire à l'ensemble de la planète, selon des modalités et compétences adaptées aux différentes échelles. Or, nos modes de vie de plus en plus individualistes, couplés à des modes de prises en charge de plus en plus bureaucratiques, ont conduit nombre d'individus et de collectifs à se désengager de la forme de solidarité la plus élémentaire. On tend ainsi de moins en moins la main à son voisin, on croise avec de plus en plus d'indifférence des sans-logis mendiant dans le froid. Combien de fois n'ai-je pas entendu au sujet de ces derniers, lorsque je faisais état de ma gêne : « Ce n'est pas à moi de pourvoir à leurs besoins, je paye des impôts pour cela. » La perte de résilience se caractérise ici par la disparition des solidarités de proximité pourtant si essentielles, la perte de capacité collective à s'organiser spontanément, la perte des connaissances et de la maîtrise partagée des outils à la base de nos besoins, etc. L'État n'est donc pas sans responsabilité dans la dilution des solidarités. Selon l'économiste Jean-Louis Laville, nos gouvernants ont contribué à défaire beaucoup de solidarités en pensant la solidarité uniquement du point de vue des droits sociaux. Il défend ce point de vue en ces termes : « La thèse de l'invention du social qui est obnubilée par le problème de l'État ne rend pas justice à la pensée de 1848. La rattachant à la théorie du contrat social, elle omet de signaler que cette pensée fait émerger la notion de solidarité et qu'elle aborde le rapport entre société civile et État comme un élément déterminant de la démocratisation naissante²². » On pourrait renouer avec cette exigence en envisageant la question de la solidarité au travers de modes de contribution de proximité de divers ordres pas forcément coûteux pour chacun et pour la société dans son ensemble. Pour que ces logiques de proximité se (re)développent, il faut remettre de l'humain dans nos organisations et leur redonner les marges d'autonomie dont nous les avons privées sous couvert d'une quête d'efficacité sans fin pilotée par la seule logique économique. Bien sûr, tout cela a un coût, il faut (re)développer des compétences, multiplier les outils, créer des redondances, etc. Mais la reconstruction de nos capacités de résilience passera forcément par le renoncement à certains de nos dogmes économiques et par la construction de modes d'organisation plus adaptés. Il s'agit notamment de tendre le plus possible vers des modes de fonctionnement plus organiques, donc plus fractaux, où la juste action est menée et décidée au juste niveau. C'est à cette condition que nous libérerons toute l'intelligence individuelle et collective dont nous avons besoin pour faire face au défi de la transition. En contribuant à transformer nos différentes

²¹ Edgar Morin, *La Méthode. La Connaissance de la connaissance*, tome 3, Seuil, 1986.

²² Jean Louis Laville, *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Fayard, 2013.

organisations nous contribuerons à changer l'ensemble de notre société, dont la multitude des organisations, de toute échelle et de toute taille, enchâssées les unes aux autres, constituent le tissu organique. Nous contribuerons aussi dans le même temps à nous changer.

Mais pour que cela fonctionne, pour trouver notre juste chemin dans cet océan d'incertitude, il nous faut aussi nous doter de modes de gouvernance nous permettant tout à la fois de nous mobiliser de façon optimale, à tous les niveaux de nos organisations, autour d'un projet commun et décider ensemble de la route à suivre au travers des explorations que nous allons engager. C'est l'objet de mon dernier chapitre.

Jean Pascal Derumier est consultant, essayiste et citoyen engagé dans la transition économique, sociale et environnementale. Après une carrière à la SNCF, où il a notamment développé des compétences en ingénierie de la formation, management des organisations et management de l'innovation (10 ans passés à la direction Innovation et Recherche), il s'est orienté dans l'accompagnement des territoires et des organisations en transition. Il est aussi membre fondateur d'Innovation citoyenne et Développement Durable (ICDD) et l'Université du Bien Commun (UBC).