

MÉTAMORPHOSE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

Depuis un siècle, en Europe et en Amérique du nord, les gens et la société des gens se transforment profondément. Tous ensemble, nous formons un organisme entraîné dans un processus de métamorphose. Un nouveau stade de développement d'Homo-sapiens est peut-être en train d'émerger.

De nouveaux modes de gouvernance s'installent dans les familles, les associations, les start-up, les collectifs hybrides que nous appelons les « nouveaux animaux » et s'adaptent à la nouvelle société des gens. Mais dans beaucoup d'entreprises, d'États et d'administrations d'anciennes formes de gouvernance subsistent. Il en résulte une incapacité à gouverner, des turbulences et des risques de chaos.

La métamorphose en cours

La métamorphose de l'Occident est un phénomène colossal dont on a insuffisamment pris conscience. Je vais tenter d'en schématiser le cœur.¹

De décennie en décennie, des enchaînements d'enchaînements transforment **la personnalité** des Européens et des Américains et la façon dont ils utilisent leur cerveau. Ils étaient hyperrationnels, portaient peu d'attention à leurs réactions corporelles, leurs pulsions, leurs émotions, leurs intuitions et à celles des autres. Ils étaient des individus dans leur catégorie ou dans les masses. Ils deviennent des personnes à part entière, cultivant leurs sensations, leurs émotions, leurs intuitions cherchant à exprimer leur personnalité propre, empathiques, socioperceptifs, prenant conscience des conditionnements et des manipulations dont ils sont les objets et donc relativement autonomes.

Ces gens autonomes, de proche en proche, **transforment le tissu social**. Ils sont mal à l'aise dans la société hiérarchisée, rationalisée, compartimentée, encasernante. Ils la fuient sur la pointe des pieds ou de façon éclatante comme les jeunes de 1968 et la dévitalisent. Mais ils ont besoin de chaleur affective et d'insertion. Ils se connectent et se déconnectent et se relient selon leurs choix. Un nouveau tissu social en réseaux, intensément interactif et vivant s'autoorganise.

La transformation des personnalités et celle du tissu social s'alimentent mutuellement et nourrissent un besoin croissant de communications interpersonnelles. A partir des années 1980, elles influencent l'évolution des **technologies de l'information et de la communication** qui deviennent moins massives et hiérarchiques et se centrent sur l'interpersonnel. Les micro-ordinateurs connectés, internet, les réseaux sociaux, l'ensemble techno-sociologique devient un prodigieux accélérateur de la métamorphose.

1 Pour une analyse plus fine du processus, voir Alain de Vulpian, Eloge de la métamorphose. En marche vers une nouvelle humanité, Saint-Simon, 2016.

Ces personnes aux cerveaux très ouverts, opérant dans une société floue, vivante, complexe et en réarrangement permanent perçoivent les autres, les enchaînements et les sociosystèmes. Elles sont relativement avisées et capables de se conduire dans la complexité. Elles ont tendance à préférer la recherche du bien commun à celle de l'avantage personnel destructeur d'équilibre et d'harmonie. Elles sont en quête de sens (ce qui est bon pour nous, pour l'humanité). Elles recherchent des collaborations plutôt que des compétitions, l'optimisation plutôt que la maximisation.

Depuis la fin du siècle précédent une foule d'organismes bizarres, de **nouveaux animaux**, s'installent dans les interstices de l'ancienne socio-économie sans jouer son jeu et en la dévitalisant. Starts-up, socialbusinesses, écosystèmes, coopérations, réseaux hybrides, ils émanent de la société métamorphosée dans laquelle ils se sentent à leur aise et à l'épanouissement de laquelle ils concourent. Intensément à l'écoute de leur propre vie et de leur environnement, ils sont hétérarchiques, agiles et innovants.

Si la métamorphose se poursuit en conservant ses orientations humanistes, elle pourrait conduire l'humanité vers un nouveau stade de son développement à un niveau de complexité beaucoup plus élevé : on pourrait envisager **une société-comme-un-cerveau**. Des milliards de personnes communiquent entre elles et interagissent comme le font entre eux les milliards de neurones de notre système nerveux central. De l'ensemble de ces interactions résultent, à un certain moment, des prises de direction et parfois des prises de conscience. Aucun chef stable ne conduit l'ensemble qui est en auto-gouvernance.

Blocage des gouvernances publiques

Cependant, d'anciennes formes de gouvernance subsistent et se bloquent. Il en résulte une incapacité à gouverner convenablement, des turbulences, voire une menace de chaos. C'est particulièrement vrai de la gouvernance publique, notamment en France.

Et ce n'est pas nouveau. En 1982, Michel Rocard, ministre du Plan et de l'aménagement du territoire a demandé à l'Observatoire du changement socio-culturel de la Cofremca de conduire une réflexion sur les adaptations souhaitables de la gouvernance à la société en transformation. L'une des recommandations centrales a été de mener dans quelques régions des expériences de passage d'une gouvernance hiérarchique et bureaucratique à une gouvernance catalytique.

Cette recommandation conserve toute sa pertinence. La **gouvernance hiérarchique et bureaucratique** sait où elle veut aller et impose des lois, des plans et des procédures en vue d'atteindre son but. Mais une société vivante et hyper complexe où le réflexe hiérarchique s'effrite, ne peut être commandée. L'objectif de la gouvernance hiérarchique n'est pas atteint. Au contraire, un **gouvernant catalytique** sent quelles sont, parmi les évolutions souhaitables ou les cures indispensables, celles qui pourraient émerger naturellement et par quels chemins. Il peut être en position d'intervenir de façon légère pour catalyser l'évolution souhaitable.

La démocratie représentative telle que nous la pratiquons en Europe et en Amérique du nord est en porte-à-faux avec la société des gens. Il n'est pas naturel à des personnes à part entière, autonomes, changeantes de se sentir représentées. Lorsqu'elles appartenaient à une catégorie, à

une classe, elles pouvaient se sentir représentées par une personne de même catégorie. Maintenant il leur faut intervenir directement par elles-mêmes et peser sur le cours des choses qui les concernent. Elles attendent une **démocratie participative**. Mais il semble qu'il s'agisse moins pour elles de participer aux décisions que de **se sentir impliquées** dans l'action, dans le mouvement de transformation, dans la métamorphose.

Nos **démocraties sont partisans**. Elles s'accordent de moins en moins aux vécus de citoyens qui préfèrent les coopérations et les collaborations aux compétitions et aux conflits de partis, les épanouissements aux victoires. Pour accompagner la métamorphose nos démocraties devront viser l'optimisation du bien commun. **Une démocratie du bien commun** (du peuple) est différente d'une démocratie de l'intérêt général (de l'État ou du parti majoritaire au pouvoir).

Pour définir le bien commun, nous nous heurtons à un manque de savoir-faire. Mais les progrès des systèmes d'information et les big data nous permettront peut-être de produire des évaluations consensuelles. Et nos démocraties apprendront à identifier les déficits de bien commun les plus perturbants et à **catalyser l'émergence de sociosystèmes thérapeutiques**.

Vers une métamorphose des gouvernances publiques

Comment faciliter la métamorphose de nos gouvernances ? Nos gouvernants, nos partis politiques, nos think tanks ne vont pas nous proposer toute achevée une nouvelle démocratie. C'est la vie même de notre société en métamorphose qui, si nous sommes à l'écoute et si notre intuition collective est suffisamment aiguë, la fera émerger. **Nos stratégies devront être tâtonnantes** et s'adapteront chemin faisant.

Dans la phase en cours de la métamorphose, les grands innovateurs sont rarement des organisations anciennes et puissantes. Les innovations naissent souvent dans des garages ou sont les productions d'organismes hybrides qui combinent des morceaux de collectifs anciennement en conflit ou appartenant à des « espèces » différentes, secteur public, entreprise, société civile, secteur spirituel, etc. **L'hybridation** est, au stade actuel, une des voies privilégiées de la métamorphose. Il faut que les organes de gouvernance publique parviennent à s'hybrider pour trouver une nouvelle efficacité.

Un effort particulier devrait porter sur la **gouvernance locale et régionale**. A ce niveau, il est en effet plus facile de multiplier les expérimentations et d'impliquer les citoyens dans le cours des choses.

En l'absence de hiérarchie stable, il est probable que les gouvernances qui émergeront seront « globales » en ce sens qu'elles maintiendront ouverte en permanence l'interaction entre points de vue globaux et locaux et entre intelligence collective et intelligences individuelles.

On parlera plus d'autogouvernance que de gouvernance : s'il reste un gouvernement, son rôle sera moins de choisir des orientations ou de prendre des décisions que faire en sorte que l'organisme reste en bonne santé, c'est-à-dire en état de choisir des orientations conformes au bien commun.

Alain de Vulpian - Happymorphose - 07/04/17