



DE : PATRICK DEGRAVE

OBJET : INTERVENTION INET/CNFPT – CITOYENNETE ET MANAGEMENT – CALUIRE ET CUIRE

DATE : MERCREDI 4 SEPTEMBRE 2019

INTRODUCTION

Bonjour à tout le monde. Merci à Monsieur Le Maire Philippe Cochet, à Monsieur Bernard Agarini et à Mme Severine de Sousa pour leur introduction. Je suis ravi d'être parmi vous ce soir et d'avoir la chance d'échanger sur le thème de la « citoyenneté », pris sous l'angle de **l'importante transformation des comportements des citoyens, qui sont aussi des consommateurs et des salariés.**

Notre séance se déroulera en trois parties :

- Un exposé introductif assez court suivi de quelques questions réponses,
- Un travail entre vous, par table, autour de deux questions l'une qui concerne le management, l'autre le rapport aux citoyens,
- Puis enfin, une synthèse de vos travaux.

Il y a au programme de cet échange quelques questions reprises dans l'invitation que vous avez reçue qui me semblent placer le débat au bon niveau :

- **Quelles places pour les citoyens aujourd'hui ?** J'ajouterai, eux qui croyaient être au centre de toutes les attentions.
- **Doit-on parler d'usagers, de citoyens, de consom-mateurs, d'acteurs des services publics ?** Façon de catégoriser les gens qui peut interpeler dans une société où les catégorisations explosent.
- **Comment donner ou redonner les moyens d'agir au citoyen ?** Cette phrase en dit long sur le constat de citoyens qui seraient dépossédés.

Il me semble que tout est dit. Mais comment en est-on arrivé là ? Est-ce que tenir davantage compte des gens suffira ? Est-ce que créer de nouvelles catégories plus adaptées ou supprimer toute catégorisation sont une solution ? Est-ce seulement une question de nouvelles marges de manœuvre pour les citoyens ? Nous le verrons tout cela

ne suffira pas. Car ce dont il est question, **c'est d'un changement de modèle de société** porté par un changement rapide des comportements des gens.

Nous vivons une période très intense en la matière. Cette intensité n'est pas tant dans l'évolution des valeurs, des façons de voir le monde, que **dans l'accélération des passages à l'acte, et parfois même dans leur radicalité.**

Bien évidemment, les transformations du monde, de l'économie, le déploiement des nouvelles technologies, notamment celles de l'internet, de la digitalisation de la communication et bientôt de l'Intelligence artificielle, contribuent à l'accélération du mouvement. Mais **nous sommes entrés, pas seulement en France mais un peu partout dans le monde, dans une période de turbulences, caractéristique de la recherche de nouveaux équilibres des vies individuelles et de nouveaux équilibres du fonctionnement de notre société.** Tout cela, vient de loin, cela ne date pas des dernières années. **Cela fait plusieurs décennies que ce travail d'accouchement d'un nouvel ordre social et d'un nouvel ordre du monde est en gestation.**

Nous sommes donc au cœur des turbulences, et bien malin celui qui peut aujourd'hui dire où tout cela conduit. Pour tenter d'y voir un peu plus clair, il faut prendre de la hauteur et beaucoup de recul pour saisir un peu mieux le tourbillon qui nous emporte. **Et vous allez le voir je vais prendre beaucoup de recul pour insister sur l'importance de cette évolution à l'échelle de notre histoire.**

Que s'est-il passé dans le cerveau de l'homme depuis les premiers homo-sapiens ? Les neuroscientifiques répondent : le travail de la culture qui n'est rien d'autre qu'une relation plus approfondie des gens à leur individualité et une relation plus approfondie aux autres et au monde. Ces approfondissements identitaires et culturels ont été possibles nous disent les neurosciences grâce à une exploration tous azimut et semble-t-il sans limite du potentiel de nos capacités cérébrales. Leur renforcement est en fait l'accroissement considérable des connexions neuronales, connexions de plus en plus stimulées et multipliées grâce à l'explosion des échanges et de la communication. Dans un monde qui évolue peu, où les échanges sont peu nombreux et répétitifs, les connexions neuronales sont limitées. Dans un monde qui bouge rapidement, où les sollicitations sont foisonnantes et variées, les connexions neuronales s'accroissent de façon vertigineuse, sans doute sans limite. **Sans limite, car ce même cerveau construit des outils qui démultiplie ses propres capacités, d'abord un édifice de règles, de lois, de religions, d'habitudes de vie qui l'affranchissent de la loi de la jungle, mais aussi les sciences, les mathématiques, la physique, la chimie, la biologie, les sciences politiques et les sciences de l'homme, mais aussi, enfin, des outils comme l'ordinateur, l'internet, l'intelligence artificielle... Tout cela fait exploser le potentiel d'homo sapiens, ce qui est une différence majeure avec le reste des organismes vivants.** Je ne sais pas si tout cela veut dire que l'homme est plus intelligent et plus sage. A ce stade cela veut dire que l'homme a des capacités cérébrales qui n'ont jamais été autant développées.

Ce développement des possibilités cérébrales n'a pas seulement un impact sur les individus eux-mêmes mais également sur le fonctionnement social et la société. L'approfondissement du rapport à soi, aux autres et au monde a contribué à développer ce que nous pourrions appeler des **capacités « socioperceptives ». Les gens perçoivent plus, sont mieux au fait de ce qui leur convient ou ne leur convient pas, démasquent plus facilement les faux semblants, anticipent les effets pervers, comprennent mieux les enchainements dans les systèmes complexes. Cette capacité socio-perceptive, c'est ce qui leur permet de naviguer dans la vie, de **saisir les opportunités**, de **se rapprocher de façons de vivre plus en accord avec eux-mêmes**. Beaucoup se réapproprient leur façon de consommer, font évoluer leur travail de telle sorte qu'il corresponde à leurs attentes, agissent dans la société pour que celle-ci modifie son fonctionnement.**

La façon dont les gens agissent n'a plus grand-chose à voir avec celle qui prévalait il y a encore une cinquantaine d'années. Alors que la psychosociologie des gens a profondément évolué, que notre fonctionnement social et sociétal se transforme sous leur impulsion, nos institutions, nos organisations intermédiaires, nos systèmes politiques, nos Etats, sont en profond décalage. Ils consacrent l'essentiel de leur énergie et de leurs moyens à préserver le monde qui les a institués, celui d'hier. Beaucoup de nos institutions et de leurs représentants sont un peu dans la situation de Don Quichotte qui voulait croire que l'âge médiéval avec ses chevaliers demeurerait, alors que déjà la renaissance creusait les fissures d'un monde qui s'achevait pour une aventure que Don Quichotte avait toutes les peines à comprendre. A tel point d'ailleurs, qu'il confondait les moulins de la Manche avec des géants auxquels il entendait livrer bataille.

Je vous rassure, je vais m'arrêter là pour cette mise en perspective sur la très longue durée. **Je retiendrai comme principal enseignement que notre évolution porte en germe les comportements que nous observons aujourd'hui, que cela s'accélère car nous sommes de plus en plus branchés sur un environnement plus étendu, complexe et évolutif, et que nous démultiplions nos capacités à tirer parti de cet environnement. On pourra penser pour le meilleur et pour le pire.**

Revenons à une actualité plus observable et plus précisément à nos turbulences. **L'année 2019 aura été marquée en France par deux grandes actualités :**

- Le mouvement des « gilets jaunes » et la généralisation de la préoccupation écologique.

Bien évidemment, dans les deux cas les signes précurseurs ne manquaient pas, en particulier pour l'écologie qui a été fort médiatisée et qui faisait l'objet depuis longtemps de défenseurs organisés et institués. Ce n'était pas le cas pour les « gilets jaunes », événement sur lequel je vais m'attarder un peu.

Beaucoup de choses, souvent assez justes, ont été dites et écrites sur ce qui se passait. Je ne vais pas reprendre ce que tout le monde sait.

Mais le commentaire à chaud des turbulences n'a pas aidé à comprendre les forces qui étaient à l'œuvre dans le tourbillon et qui demeurent actives alors que la crise des « gilets jaunes » pourrait s'essouffler, encore que.

Cette crise des « gilets jaunes », comme on l'a appelée, peut-être pour ne pas dire « révolte » des « gilets jaunes », a été d'une très grande ampleur, au-delà de celle incarnée par les manifestants. Très vite, elle a eu le soutien d'une large majorité de la population, et le soutien est resté majoritaire y compris au plus fort de la crise, lorsque les violences étaient à leur plus haut niveau. La plupart des français se sont senti un peu « gilets jaunes ». Il y a eu des prises de conscience individuelles et collectives, des gens en difficulté qui se sont reconnus dans les « gilets jaunes », des gens sans difficulté qui ont reconnu la légitimité des revendications, des gens qui ont constaté l'inadaptation des réponses et des postures du monde politique et de ses relais. Les « gilets jaunes » étaient l'expression paroxystique des difficultés rencontrées par notre société et du décalage entre notre fonctionnement institutionnel et politique et un mouvement de société qui peine à exprimer ce dont il est porteur. On aurait tort d'attendre un retour à la normale, un peu comme on l'a fait après la crise étudiante de 1968.

Si l'on exclue les débordements de violence et les tentatives de récupération **la forme qu'à pris cette crise des « gilets jaunes » nous éclaire sur quelques-uns des aspects des transformations de notre société.** Commençons par ce qui a facilité leur émergence et leur extension à grande échelle, les réseaux sociaux et leurs algorithmes :

- 1. Dans une certaine mesure on peut dire que le mouvement des « gilets jaunes » a démarré en janvier 2018 sur Facebook.** En début d'année, un changement de politique de Facebook pour réduire « les fake news » a conduit à introduire dans l'algorithme de recherche des instructions qui privilégient les « news » locales à celles qui sont nationales et internationales. Un deuxième changement a consisté à privilégier les news qui venaient de gens ordinaires et relayées par des proches, des membres de la famille, des amis... L'idée était de susciter des échanges et du buzz... **L'hypothèse de Facebook étant que plus c'est proche du terrain plus cela a des chances d'être vrai.**
- 2. Ensuite, il y a eu l'initiative d'un ouvrier en Dordogne qui appelé à protester dans le cadre d'un groupe intitulé « en avez-vous ras le bol ? ». Le tout accompagné d'un texte où il exprime sa colère.** Immédiatement, l'algorithme de Facebook a relié le mot « colère » au mot département et au chiffre du département de la Dordogne. Tous ceux qui au même moment faisaient des recherches locales sur un département ont pu tomber sur le mot « colère », « ras le bol contre les autorités ». Très vite en Dordogne 90 000 personnes ont pu voir l'appel de cet ouvrier. Dès janvier et février des groupes ont organisé des manifestations qui s'appelaient « colère 27 », « colère 87 » du nom des départements. Le mouvement a pris de plus en plus d'ampleur dans un grand nombre de départements. Ce phénomène viral s'est amplifié avec les premières initiatives des « gilets jaunes ». Au passage on notera la surdité des autorités, car les Préfets avaient remonté l'information. Que l'on se comprenne bien c'est parce que la « colère » était présente dans la population qu'elle s'est démultipliée comme un feu de paille sur les réseaux sociaux. **Des personnes en colère on pris conscience qu'ils n'étaient pas seuls grâce aux réseaux sociaux.**

3. A l'été, le mouvement s'est atténué et a semblé s'éteindre. Mais en mai, sur un autre réseau social qui s'appelle « change.org » une dame a lancé une « pétition pour une baisse des prix des carburants à la pompe ». Le succès de cette initiative a d'abord été faible. Puis à l'automne la même dame a fait savoir que son appel pourrait être relayé par une radio locale si elle dépassait 1500 signatures, chiffre qu'elle a dépassé le lendemain. Ensuite, la radio a publié dans une revue à ses 50000 abonnés un entrefilet sur cette initiative. Très vite 500 personnes se sont déclarées volontaires pour agir. Le même jour, un autre réseau social « pour mes opinions.com » appelle à « un prix du carburant à 1 € le litre ». Très vite le phénomène viral s'enclenche et le site recueille 160 000 personnes connectées qui s'engagent sur ce mot d'ordre.
4. En octobre, deux chauffeurs de camions qui échangent sur Facebook décident de lancer un mouvement sur Facebook pour « bloquer l'augmentation des prix de l'essence ». En parallèle la pétition de la dame sur « change.org » passe de quelques milliers de signataires à 225 000. La pétition a finalement dépassé le million de signatures...

Je retiens deux enseignements de ce qui précède :

- 1^{er} enseignement : **L'importance de l'écoute des « signaux faibles »**, finalement si le pouvoir avait placé ses antennes sur les réseaux sociaux et écouté ce qui remontait des Préfets, mais aussi des élus locaux, sans doute aurait-il pu se préparer, à défaut de l'éviter, à la crise des « gilets jaunes ».
- 2^{ème} enseignement : **Voici un très bon exemple d'impact des réseaux sociaux et des algorithmes sur l'amplification des phénomènes de société.** Ils ont pris une importance considérable dans le fonctionnement social car ils s'inscrivent dans une tendance de la société à fonctionner de plus en plus en réseaux et de moins en moins en fonction de catégories sociales figées dont les comportements sont davantage prévisibles. **Peut-être, faut-il que les institutions publiques et les gouvernants apprennent à travailler avec les outils dont les citoyens font un usage quotidien.**

Au-delà des réseaux sociaux, que peut-on dire de cette crise ? Je n'évoquerai que 5 points qui éclairent la métamorphose en cours de notre société :

1. Point : Il y avait des motivations extrêmement variées et des revendications hétérogènes, mais un des objectifs était de participer à une « foule », c'est-à-dire de réunir le plus grand nombre de gens au-delà des différences. Derrière cette idée de foule, il y a bien évidemment le nombre, mais aussi le fait d'être ensemble, de se retrouver, de partager, de s'exprimer, de débattre, de vivre des moments de convivialité et de reconnaissance. Cette possibilité d'être ensemble, malgré des différences considérables entre les gens, est sans doute ce qui a motivé beaucoup de « gilets jaunes ». C'est une des caractéristiques de la transformation de notre société de reconstituer un **tissu social riche, souple, mobile, fruit d'interconnexions de gens variés, pouvant déboucher sur des réseaux mouvants ou des « coagulations sociales**

spontanées ». Les réseaux sociaux ne sont pas autre chose, mais à plus grande échelle et de façon permanente.

2. Eme point : Un mot a joué également un rôle fédérateur, l'usage du mot « colère » qui pouvait recouvrir une grande variété de motifs. Il a permis en effet au mouvement de fédérer les oppositions, les insatisfactions et les ressentiments les plus divers. Derrière la « colère » il y avait le partage fédérateur d'une même émotion vécue à la fois individuellement et collectivement. On peut parler d'une « foule psychologiquement émotionnelle » face à des autorités désarmées pour y faire face, qui opposaient de la rationalité, du maintien de l'ordre, et ne donnaient comme signe d'émotions non pas celui de l'empathie, mais celui de la peur.
3. Eme point : Grâce à la foule, il s'agissait de façon symbolique et réelle d'occuper collectivement les espaces publics et parfois même les bâtiments publics. Cette reprise en mains des espaces publics est dans une certaine mesure la reprise en mains du pouvoir. Une façon de contester l'exercice du pouvoir, de rappeler que les élus tiennent leur pouvoir du peuple et que celui-ci peut leur ôter à tout moment. Ceci est à mettre en relation avec les difficultés du fonctionnement démocratique, avec les insuffisances du système de représentation, et avec la tentation de promouvoir une forme de démocratie directe. Les « gilets jaunes » ont été méfiants et ont semblé réfractaires à tout mode de représentation. Des entretiens approfondis montreront que ce n'est pas la démocratie qui, pour la plupart des « gilets jaunes », est en jeu mais un sentiment de confiscation du pouvoir et de dévoiement par ses représentants. La perte de confiance à l'égard des modes de représentation est à un niveau particulièrement élevé. Le mot « confiance » vient de deux mots latins « cum », c'est-à-dire « avec », et « fido » c'est-à-dire « se confier, avoir confiance en, compter sur ». Confiance c'est surtout aussi faire avec. C'est bien de cela dont il s'agit pour tous ceux qui sont en position de diriger : rétablir la confiance en apprenant à faire avec. L'écoute ne suffit pas, il faut construire les solutions ensemble.
4. Eme point : Cette crise est apparue comme rendant impossible un débouché politique partagé. Beaucoup de revendications ont pu apparaître absolutistes et radicales, motivées par le désir d'immédiateté, jusqu'à demander que le Président démissionne, qu'on dissolve l'Assemblée Nationale, voire qu'on change la constitution. L'immédiateté, le passage à l'acte sont également des signes révélateurs de l'époque dans laquelle nous sommes de plain-pied. L'exercice du pouvoir doit être juste tout de suite, on ne peut que constater l'usure de plus en plus prématurée d'une façon d'exercer le pouvoir. Pour réduire la pression, il aurait fallu être dans l'immédiateté de la réponse, au plus proche de la variété des demandes, là où la personnalisation de la réponse est possible. Il n'y a plus de réponse politique possible qui soit uniforme, massive, impersonnelle, ou qui passe par des relais institutionnels qui ont perdu la confiance. Alors que les grandes entreprises cherchent à s'adapter à cet impératif d'individualisation des réponses, l'Etat, les institutions intermédiaires continuent à répondre de façon top down, en termes de catégories et de réponses uniformes.

Cela signifie qu'il faut plus d'espace de liberté pour permettre aux gens d'inventer les réponses au plus près du terrain. C'est parce que les « gilets jaunes » se sentaient acculés, qu'ils constataient que leurs marges de manœuvre devenaient de plus en plus étroites, par l'accroissement des dépenses contraintes (incompressibles), par la désertification des campagnes, par le recul des services publics, par la pression fiscale et réglementaire, par le grignotage des aides... que la situation sociale a explosé.

5. On a également pu constater des comportements paradoxaux : au nom du peuple des expressions de sentiment d'impunité, des comportements violents, bref du désordre, de la **dérégulation**, mais aussi des gestes de solidarité, de compassion, **des volontés de réguler** ce qui pouvait dérailler, la volonté de **trouver les voies d'un dialogue avec le pouvoir, un dialogue de proximité, horizontal** à condition que celui-ci accepte d'aller au contact loin des dorures des palais. Signe qu'il fallait **mettre tout le monde sur un pied d'égalité pour avoir une chance d'établir un dialogue**, qu'il fallait profiter de cette crise pour **faire bouger les lignes, réformer les façons d'être, les comportements, les règles qui régissent les relations entre le pouvoir et la société**. Peut-être est-ce là, la vraie réforme attendue par les citoyens, **une autre façon d'incarner et d'exercer l'idéal démocratique**.

5 enseignements du mouvement des « gilets jaunes » donc qui reflètent 3 tendances majeures du tourbillon qui nous emporte et sur lesquelles je souhaiterais insister :

1. Première tendance : une explosion considérable de la **vitalité individuelle et sociétale** basée sur l'émancipation des citoyens, des gens qui travaillent, et des consommateurs. Ils sont plus autodéterminés, plus soucieux du bien-être de tous, des biens communs (la planète, les équilibres sociétaux...). C'est cette vitalité individuelle et sociale qui conduit beaucoup de gens à réinventer leur mode de vie, à rechercher des modes de consommation alternatifs, à vouloir travailler différemment, à s'impliquer dans des actions collectives, des petites et des plus grandes. Ils sont de plus en plus nombreux à lutter contre des entreprises, des Etats, des pouvoirs politiques qui semblent être très éloignés des décisions qu'il faudrait prendre. C'est un défi pour l'Etat et ses représentants d'apprendre à fonctionner de façon adaptée à une société en grande vitalité individuelle et sociale.
2. Deuxième tendance : Un **tissu social qui fonctionne de plus en plus en réseaux** qui amplifient et accélèrent les connexions entre les individus, un peu comme notre cerveau est l'objet d'une multiplication des connexions neuronales qui amplifient nos capacités cérébrales. Le tissu social est de plus en plus interconnecté, mouvant, en recomposition permanente. Il déconstruit les anciennes appartenances (catégories sociales, confessionnelles...) et les cellules sociales, pour les reconstruire différemment, en créer de nouvelles, comme des mouvements spontanés ou des coagulations sociales plus ou moins éphémères. Il y a une quinzaine d'années c'étaient les collectifs d'infirmières, plus récemment les « gilets jaunes », ou encore plus durablement les « collectifs hybrides ». Ces collectifs hybrides qui sont des entreprises d'un nouveau genre mi privée – mi consacrée à une cause d'intérêt général, qui font éclater les

frontières de l'action publique et de l'action privée. Ces nouvelles formes d'entreprises déstabilisent les grands acteurs établis, qu'il s'agisse des grandes institutions ou des grandes entreprises.

3. Ce tissu social qui se réorganise sous nos yeux n'est pas dépourvu d'**intelligence collective** et de capacité à déboucher sur des mouvements de société et sociaux de grande ampleur.
4. **Tendance n°3 : Le partage fédérateur de grandes émotions vécues à la fois individuellement et collectivement.** On constate un élargissement de la rationalité par une meilleure prise en compte de la sensibilité, des émotions et de l'intuition. Cet élargissement consacre l'émergence d'une culture de la « socioperception ». Je ne reviens pas sur ce mot essentiel dont j'ai déjà parlé.

Ce mouvement de société nous l'observons depuis plusieurs décennies et à ce stade, **je souhaiterai partager avec vous quelques réflexions issues des travaux du groupe « Happymorphose »** réuni autour d'Alain de Vulpian¹. Depuis plus de 50 ans, **nous observons monter en puissance une société vivante, complexe, un nouvel état de civilisation. Beaucoup des travaux de ce groupe « happymorphose » s'inscrivent dans le prolongement des travaux de la Cofremca et du Groupe Sociovision dont Alain de Vulpian a longtemps présidé à la destinée et dont j'ai assuré la direction générale et la présidence pendant plus d'une quinzaine d'années.**

Bien évidemment, ce mouvement de société qui va au-delà des « Gilets Jaunes » n'avance pas sans difficulté, sans soubresaut, sans heurt sans résistance des anciennes façons de voir le monde, de penser et d'agir. Il est à l'image des « gilets jaunes » tiraillé entre des voies multiples.

Ces soubresauts, ces turbulences, peuvent conduire la société dans des voies radicalement différentes, nul ne peut prédire où ce tourbillon nous emporte.

- Tous les jours on peut avoir le sentiment qu'il peut y avoir des retours en arrière, que l'idéal démocratique est fragile, que les tensions sociales menacent la cohésion collective, que la violence sous toutes ses formes demeure, que le pays se replie autour de la conception d'une valeur dont l'apogée date du 19^{ème} et du début du XX^{ème} siècle et qui est celle de la Nation.
- Mais on peut aussi voir l'émergence de nouvelles formes de vivre ensemble, des expérimentations sur de nouvelles formes de citoyenneté, des progrès considérables dans la prise en compte des dangers encourus par notre planète. C'est ce que nous

¹ Pour approfondir : ouvrage publié en 2019 par Alain de Vulpian et Irène Dupoux-Couturier : « Homo Sapiens à l'heure de l'intelligence artificielle – la métamorphose humaniste ».

appelons le scénario « happymorphose » pour qualifier une possible métamorphose humaniste de notre société.

Acceptons de regarder le verre à moitié plein et d'entrer dans une vision plausible, positive et assumée de l'évolution de notre société. Le pari étant que plus on est conscient et au fait des mécanismes de cette « métamorphose humaniste » plus on est en position d'en accompagner l'avènement. Bien évidemment, les élus, l'Etat, ses représentants, ont un très grand rôle à jouer dans cette direction.

En regardant le verre à moitié plein, tel que cela vient d'être décrit, on voit poindre un mode de fonctionnement beaucoup plus élaboré de notre société, d'une complexité comparable à celle du fonctionnement du cerveau.

Tout cela dresse les contours de l'émergence d'une nouvelle économie sociétale vivante, d'une socio économie plus soucieuse d'humanisme que de finance, d'une démocratie plus participative, d'une transformation profonde des modes de management dans les organisations et d'une mutation du pilotage de l'action publique.

Sept pistes me paraissent utiles à travailler pour aller dans cette direction et je vous propose de conclure sur ces pistes :

1. Piste : Il ne faut pas attendre qu'un deus ex-machina, qu'une autorité supérieure, ou un leader providentiel règle les turbulences de cette période de difficile transition. **C'est l'affaire de tous et de chacun. C'est pourquoi il faut commencer par un travail sur soi. Là-où on est en ligne avec ce qu'il faudrait faire, là où l'on pourrait corriger.**
2. Plusieurs façons de faire, en voici deux :
 - C'est d'une part de faire un exercice d'introspection, se mettre par exemple dans la position d'un citoyen, d'un collaborateur, et faire un exercice de socioperception.
 - Cela peut passer d'autre part aussi par un dialogue miroir avec les autres, des proches, des collègues de confiance, des collaborateurs avec lesquels on peut avoir une relation transparente.
3. **Eme piste : Apprendre à travailler avec les autres (les collègues, les citoyens, les partenaires),** on l'aura compris sur un pied d'égalité, avec la volonté de construire les solutions ensemble. C'est ainsi que nous constatons que les citoyens évoluent dans leurs comportements et passent à l'acte. **Chacun a sa part de responsabilité et cela commence par l'habileté sociale et les comportements de coopération avec les autres.**
4. Ce qui est vrai pour une personne doit l'être pour une institution. L'Etat doit apprendre à travailler avec, il en est de même des collectivités territoriales. Certains pensent qu'ils le font déjà. Sans doute, mais lorsque l'on mesure le décalage entre ce qui est fait et

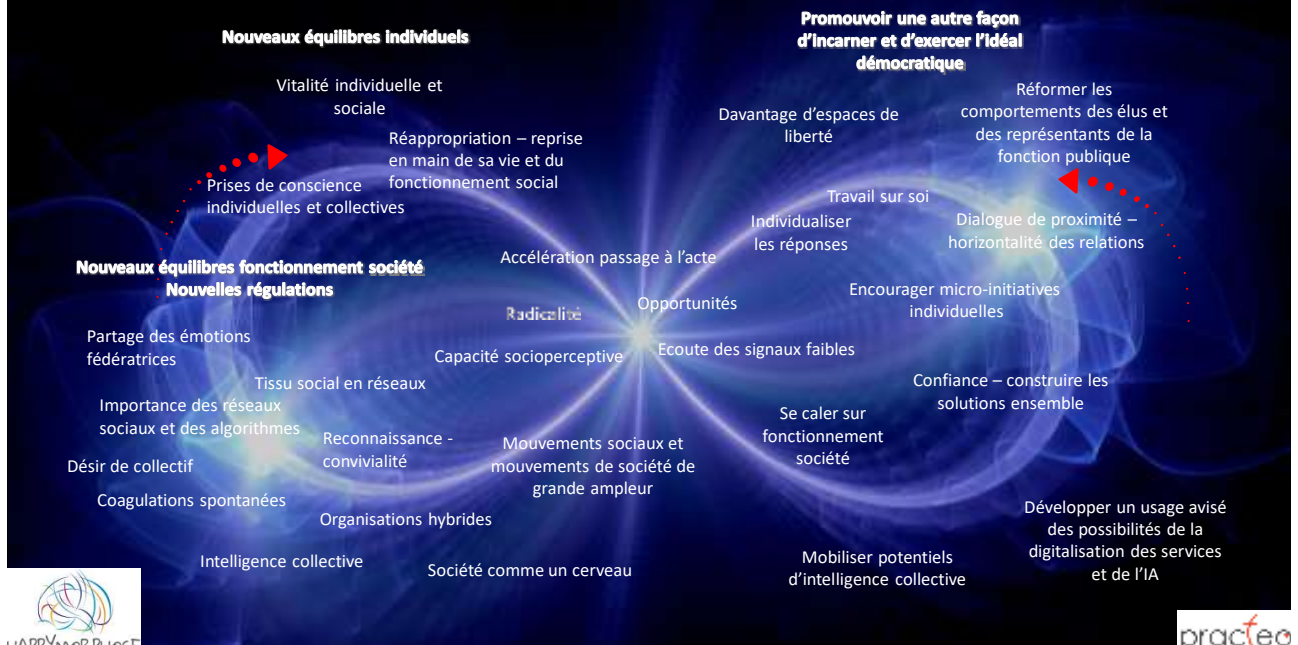
ce qu'il faudrait faire, on voit que tout reste à faire. Cela passe par le fait de retisser des liens avec les gens, directs mais aussi par les réseaux sociaux. Demain nous aurons en matière d'exercice de la citoyenneté des influenceurs très écoutés au même titre que nous avons aujourd'hui des influenceurs en matière de produits de beauté, de mode, de loisirs créatifs, de santé... Pour les acteurs publics il faudra travailler dans ce nouveau monde.

5. **Piste : Individualiser le plus possible les réponses...** Qu'on ne se méprenne pas, individualiser ne veut pas dire que toutes les réponses sont différentes, la loi des 80/20 s'applique et le plus souvent quelques possibilités de choix suffisent très largement.
6. **Piste : Encourager les micro-initiatives individuelles,** enlever les obstacles, les postures hiérarchiques, donner du pouvoir et des marges de manœuvre, réduire les bureaucraties bloquantes, les contrôles qui protègent l'agent public mais rendent un mauvais service au citoyen, apprendre à réguler autrement, en dialoguant, en s'appuyant sur le corps social, en négociant des règles comprises et partagées.
7. **Piste : Se caler sur le fonctionnement spontané de la société,** disponibilité, accès 24h/24h, réponses rapides voire en temps réel, apporter un vrai service pas une contrainte, privilégier la fluidité, la mobilité des réponses, se réinventer en permanence,
8. **Piste : Mobiliser les potentiels d'intelligence collective,** qui commencent par l'identification des prises de conscience matures (ex : écologie), puis inviter à trouver des solutions ensemble. Ensuite là où les prises de conscience ne sont pas mûres (ex : nouvelles formes de participation) : faire mûrir en sensibilisant, en informant, en suscitant le débat, en lançant des tests et en apprenant, par exemple sur la participation des citoyens...
9. **Piste :** Développer un usage avisé des possibilités de la digitalisation des modes de fonctionnement et de l'intelligence artificielle pour anticiper les besoins, cibler, trier, hiérarchiser, personnaliser, inciter... Il y a là un gros potentiel d'amélioration du rapport aux citoyens, un outil facilitateur pour la participation du citoyen, un outil qui permet d'anticiper mieux, d'apporter des réponses plus individualisées, dès lors que L'Etat et les institutions seront en mesure d'en exploiter tout le potentiel.
10. **Mais cela ne suffit pas,** il faut aussi changer les comportements de l'Etat et de ses représentants car les outils digitaux et l'intelligence artificielle accentuent les comportements inadaptés et amplifient l'effet des comportements vertueux.

Voici dans cette brève conférence matière à réfléchir et à débattre, c'est ce que nous allons vous inviter à faire maintenant autour de deux questions : l'une sur les pratiques de management, l'autre sur les rapports aux citoyens.

Mais avant cela, la place est aux remarques et aux questions. Je vous remercie de votre attention.

Répondre aux enjeux de la métamorphose humaniste



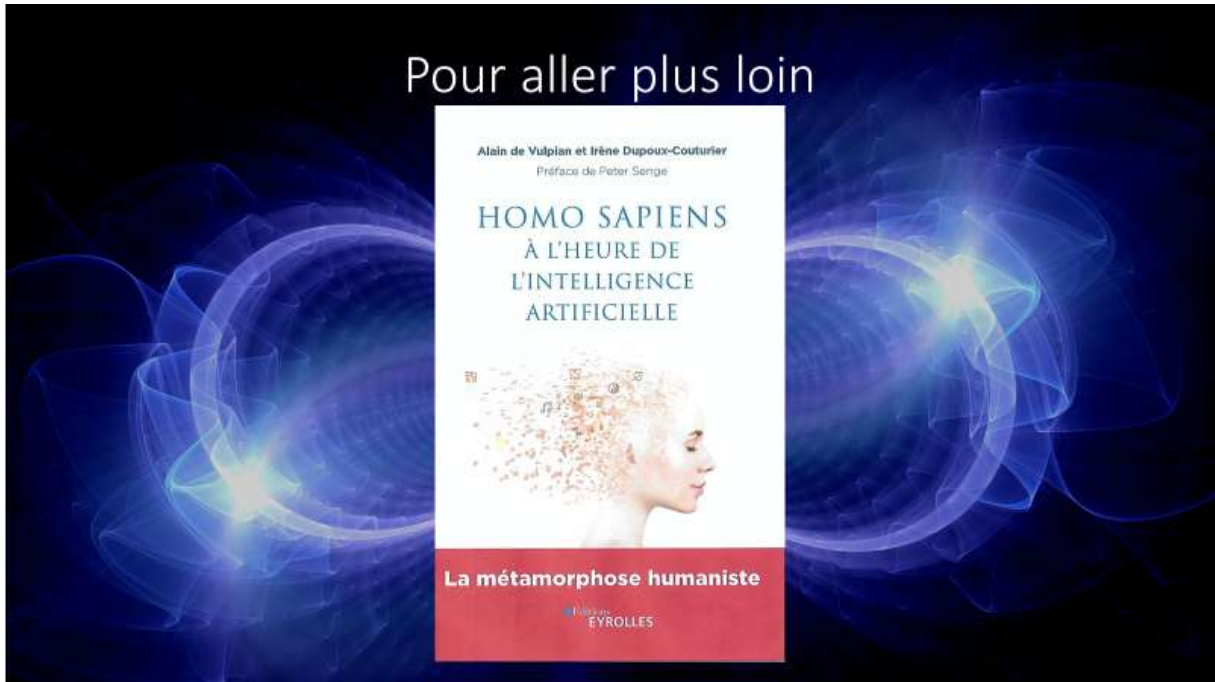
Sept pistes pour accompagner la « métamorphose humaniste »

1. Faire un travail sur soi, là où l'on est en ligne avec ce qu'il faudrait faire, là où l'on pourrait corriger.
2. Apprendre à travailler avec les autres (les collègues, les citoyens, les partenaires), sur un pied d'égalité, avec la volonté de construire les solutions ensemble.
3. Individualiser le plus possible les réponses.
4. Encourager les micro-initiatives individuelles, enlever les obstacles, supprimer les postures hiérarchiques, donner du pouvoir et des marges de manœuvre, réduire les bureaucraties bloquantes, les contrôles qui protègent l'agent public mais rendent un mauvais service au citoyen, apprendre à réguler autrement, en dialoguant, en s'appuyant sur le corps social, en négociant des règles comprises et partagées, créer du lien, faire tissu social avec les collègues, les collaborateurs, les citoyens...
5. Se caler sur le fonctionnement spontané de la société, disponibilité, accès 24h/24h, réponses rapides voire en temps réel, apporter un vrai service pas une contrainte, privilégier la fluidité, la mobilité des réponses.
6. Mobiliser les potentiels d'intelligence collective, qui commencent par l'identification des prises de conscience matures (ex : écologie), besoin de plus de participation, invitation à trouver des solutions ensemble, pour le reste sensibiliser, informer, faire débattre, anticiper...
7. Développer un usage avisé des possibilités de la digitalisation des modes de fonctionnement et de l'intelligence artificielle pour anticiper les besoins, cibler, trier, hiérarchiser, personnaliser, inciter (nudge)...



practeo

Pour aller plus loin



[HTTPS://WWW.MOUVANCEHAPPYMORPHOSE.COM/](https://www.mouvancehappymorphose.com/)

Contact@practeo-consulting.com - 15 passage de la Fonderie 75011 Paris - **T + F** +33(0)1 53 36 71 15
S.A.S au capital de 38000 € - N° RCS Paris 2008 B 13768 - Code APE : 7022Z - Siren : 504 815 291 - N°
de TVA Intracommunautaire : FR 17504815291