

Annexes de

A l'écoute des gens ordinaires (Alain de Vulpian)

Les pages indiquées sur ces annexes renvoient aux pages de l'ouvrage où des développements plus complets relatifs à ces thèmes sont proposés.

Sommaire :

1. Courants identifiés par la Cofremca au début des années 70. (p. 16, 46, 172)
2. Les Accumulateurs et les Jouisseurs. (p. 36)
3. Les produits phares de la première modernité. (p. 61)
4. L'ethos moderne vers 1980. (p. 139)
5. L'église catholique, en difficulté, n'est pas dépourvue d'atouts. (p. 164)
6. Le bouddhisme entre en synergie avec la modernité. (p.165)
7. Nouvelles représentations de la réalité : du mécanique vers le vivant. (p. 222)
8. Itinéraires schématiques des vitaux vers le futur. (p. 253)
9. Années 70 et 80 : l'ajustement des entreprises est réel mais insuffisant. (p. 269)

1. LES ACCUMULATEURS ET LES JOUSSEURS. (p. 36)

L'évolution des attitudes au cours des années d'après guerre est considérable. Même si elle peine parfois à faire bouger les comportements. Une mentalité traditionnelle centrée sur la sécurité et l'accumulation fait place à une mentalité centrée sur la jouissance et le désir. La transformation est particulièrement caricaturale en France. Cofremca y avait identifié plusieurs types de consommateurs étagés sur une dimension accumulation-jouissance. À un extrême, les accumulateurs bon teint sont imprégnés d'une tradition ancienne, sans doute renforcée par les privations de la guerre. Ils ont peur de manquer. Ils font sentir, en interview, combien ils ont besoin d'accumuler, combien il est vital pour eux de mettre de côté. Ils disent que se restreindre, se priver, accumuler est bien et que céder à ses envies, dépenser, est mal, amoindrissant, culpabilisant. Acheter à crédit est pire que tout. Et il leur paraît essentiel d'apprendre très tôt la parcimonie aux enfants. Les interviews montrent que l'accumulation leur apporte, en même temps que la sécurité, une gratification morale et un renforcement vital. Elle confère à leur personnage dignité, épaisseur, solidité.

Mais, à partir des environs de 1955, différentes recherches de terrain montraient que prenaient corps et s'enflaient de nouveaux types plus ou moins jouisseurs. Les attitudes accumulatrices et les valeurs d'accumulation déclinent rapidement. La culpabilité à dépenser régresse. Le goût du non-durable, du fréquemment renouvelé, se répand. La compulsion d'accumuler laisse la place au désir, à l'envie de

jouir, de consommer, de dépenser. L'idée fait tache d'huile que le plaisir est bon, que la dépense est saine, que l'argent doit circuler.

Ce passage de l'accumulation à la jouissance au cours des années 50 et 60 se manifeste dans une variété de secteurs. Évoquons-en trois : le linge de maison, l'alimentation et enfin la dépense et l'épargne.

La première observation d'un virage spectaculaire remonte à 1956, à l'occasion d'une étude sur le **linge de maison**. Il apparaît alors, schématiquement, que deux types de femmes coexistent. Les femmes du type traditionnel éprouvent un sentiment de sécurité et de paix à contempler une armoire bien remplie de piles de linge blanc. Celles-ci sont pour elles un symbole puissant. Ce linge n'est pas essentiellement destiné à servir. Il incarne la durée, il symbolise la tradition se transmettant de génération en génération. Il représente l'aise et la sécurité du foyer. Lorsqu'il est abondant et bien entretenu, il atteste des qualités de maîtresse de maison. Avoir un vrai trousseau, une armoire bien remplie et du linge de qualité est le signe d'une maison aisée, cossue.

La plupart des interviewées traditionnelles rêvent de cette armoire, mais se plaignent vivement de ne pouvoir remplir la leur et regrettent les piles de linge de leurs grands-mères. Il est vraisemblable que, même chez elles, les besoins de type traditionnel ne sont plus assez forts ni vivants dès cette époque pour pousser ces femmes à acheter beaucoup de linge. Elles se sentent limitées par leur budget. Elles estiment que les draps sont trop chers, parce que d'autres besoins plus modernes viennent concurrencer les premiers. La femme d'un gendarme déclare par exemple : « C'est beau des belles piles bien rangées avec des petits nœuds, ça fait cossu, mais on se prive sur le linge pour avoir des meubles, une salle de bains, une cireuse, un aspirateur, Ça, ça évite de la peine, le linge c'est du luxe. »

Chez les interviewées de type moderne, par contre, le linge de maison perd ses attributs symboliques. Il est d'abord apprécié d'après le service qu'il peut rendre et les envies qu'il fait naître. Il faut avoir le nécessaire, et qu'il soit d'un entretien facile. Une interviewée déclare : « Ce que je n'aime pas, ce serait des armoires pleines de draps, comme à la campagne. J'aurais l'impression d'avoir un poids à traîner dans ma vie et d'être liée à mon foyer. Quand mon trousseau sera usé, j'achèterai des choses nouvelles et puis voilà ! » Le linge abstrait, blanc, est remplacé par du linge plus concret, de couleur. Les interviewées modernes insistent sur leur plaisir à aller dans les grands magasins ou les boutiques et à se laisser tenter par de jolis draps aux dessins modernes ou délicieusement vieillots.

L'alimentation est également touchée par l'évolution de l'accumulation vers la jouissance. En France, manger était et reste un plaisir. Mais, dès les années 60, bien manger tend à changer de sens. Les enquêtés opposent volontiers les grillades, les salades, les fruits et les légumes aux viandes en sauce, aux plats mijotés, aux pommes de terre, aux farineux. Ils opposent les vitamines et les sels minéraux aux calories. Ils opposent le léger et le significatif au nutritif et au bourratif comme ils opposeraient le plaisir et la nécessité. Ils nous disent qu'ils n'aiment pas se sentir lourds, pleins de nourriture et qu'ils préfèrent sortir de table en se sentant légers et vifs.

Les farineux et les féculents sont un élément banal et utilitaire, un peu ennuyeux, de l'alimentation. Ils font partie de la routine et constituent un des éléments de base de la nourriture, qui reste indispensable, mais que nos interlocuteurs ont en général tendance à dévaloriser (surtout dans les grandes villes et les milieux évolués). Au contraire, manger de la salade verte est un plaisir. Parallèlement, l'image du bébé idéal se transforme. Le « beau bébé » et le « bébé Cadum », gras, replet et joufflu, plein de bouillie, ne font plus recette. Le bébé qui paraît en bonne santé est fin, mince, au regard vif. Il mange des petits pots de légumes bourrés de vitamines.

L'évolution est rapide puisque, en 1964, le schéma alimentaire traditionnel (cuisine riche, féculents, sucre) n'a plus la préférence que de 32 % des hommes et de 40 % des femmes alors que la symbolique du léger domine chez 58 % des hommes et 52 % des femmes.

La même évolution affecte le domaine de **la dépense et de l'épargne**¹. Les accumulateurs ont une fixation sur l'argent. Ils lui accordent une valeur mythique qui dénote son importance affective centrale pour eux. Ils construisent autour de l'argent divers phantasmes, s'imaginent le pourchasser ou le maintenir prisonnier. Ces interviewés sont souvent âgés. Ils se disent plus ou moins traditionnels, se veulent peu ou prou les continuateurs de leurs parents. Ils correspondent assez bien à l'image classique de l'« épargnant français ». L'accumulation de valeur, paraît répondre à un impératif intérieur : exigence morale dans certains cas, réponse à un sentiment d'insécurité dans d'autres. Tous valorisent l'épargne, et ce mot n'a pour eux que des connotations positives. Les accumulateurs épargnent pour épargner, mus par une nécessité intérieure. En toutes circonstances, autant qu'ils le peuvent, il leur semble bon d'épargner, d'accumuler une valeur abstraite. L'épargne faisant partie d'eux-mêmes, il n'est pas nécessaire de les pousser à épargner.

D'autres interviewés ont avec l'argent des relations beaucoup plus détendues et s'en font une image plus réaliste. Ils le perçoivent comme un flux, un fluide nourricier de l'économie qui doit circuler librement. Ils cherchent, dans la mesure de leurs moyens, à mener une vie qui les satisfasse, à acheter et à faire ce qui leur plaît et ce qui leur permet de se définir de façon flatteuse à leurs propres yeux et à ceux des autres. Ce sont des consommateurs types, des jouisseurs. Ils dévalorisent l'épargne pour elle-même et le mot n'a pour eux que des connotations négatives. Ils valorisent au contraire des objets (voitures, appareils ménagers, maisons...) et des activités (vacances, loisirs, genres de vie...) que leur épargne leur permettra éventuellement de s'acheter. Comme les précédents, ils dépensent et ils épargnent, mais pour des motifs différents. S'ils épargnent, c'est pour réaliser des rêves précis.

Dépenser fait mal à un accumulateur alors que beaucoup de jouisseurs aiment dépenser. Des interviewés nous disent combien ils trouvent agréable de dépenser leur argent, de faire des achats sans frein. C'est pour eux une façon de participer à l'abondance, à la profusion générale, de faire la fête. Même si, ensuite, le mois est difficile à boucler. Et certains d'entre eux argumentent leur position. L'argent doit circuler pour que l'économie marche bien. Il ne faut pas garder d'argent car l'inflation lui fait perdre sa valeur. Il faut faire plaisir aux enfants et leur acheter ce dont ils ont envie pour être de

¹ Alain de Vulpian *Désajustement, blocages et innovation dans le domaine bancaire* ; *Revue française de marketing*, 1^{er} trimestre 1971, Cahier 38.

bons parents. Il faut leur donner de l'argent de poche qu'ils dépensent librement afin de leur apprendre à s'en servir. Les jouisseurs préparent ainsi une nouvelle génération de jouisseurs.

Si, pour les accumulateurs, l'argent est un solide qu'il faut conserver, il devient, pour les jouisseurs, un liquide à faire circuler.

Une enquête quantitative, menée par la Cofremca, financée par la Délégation générale à la recherche scientifique et technique (DGRST), a permis de faire le point, en 1969, de l'évolution de l'accumulation vers la jouissance dans le domaine de la dépense et de l'épargne. On pouvait alors estimer qu'un peu plus de 60 % des Français étaient plutôt jouisseurs et un peu moins de 40 % plutôt accumulateurs. Mais, en utilisant les mêmes indicateurs, les jouisseurs représentaient 87 % des jeunes de 15 à 24 ans et 70 % de ceux qui avaient de 25 à 34 ans. Ils représentaient 71 % de la population parisienne.

2. COURANTS IDENTIFIES PAR LA COFREMCA AU DEBUT DES ANNEES 70 (p. 16, 46, 172)

Description succincte des courants socioculturels actifs en France au début des années 70.

Extraits d'une communication présentée par A. de Vulpian
au séminaire de l'IREP des 27 et 28 mai 1974.

SYSTEME COFREMCA DE SUIVI DES COURANTS SOCIOCULTURELS – 3SC.

Description rapide des courants.

1. <u>Croissance et déclin du standing.</u> L'expansion de la consommation en France entre 1950 et 1970 a été nourrie par une rapide croissance des motivations de standing dans les masses. Cette croissance se poursuit dans certains segments mais un déclin s'amorce dans d'autres secteurs encore limités. Le déclin des motivations de standing revêt un double aspect : - moindre souci de paraître, moindre recherche de l'estime et de la considération, - souci de paraître moderne, libéré, intelligent, humain, etc. plutôt que paraître opulent.
2. <u>Se différencier marginalement des autres.</u> Des gens, traditionnellement nombreux en France, s'efforcent de se conformer aussi exactement que possible aux modèles de comportements visibles en vigueur dans les groupes auxquels ils appartiennent. D'autres, de plus en plus nombreux, cherchent à marquer leur individualité par des consommations, des possessions, des comportements visibles légèrement différents. Cette originalité limitée est recherchée pour elle-même sans qu'il s'agisse d'exprimer sa personnalité.
3. <u>Exprimer sa personnalité.</u> Une proportion croissante de nos citoyens est en prise plus directe sur sa personnalité, sur ses émotions, et cherche à s'exprimer par ses comportements, par ses choix. Plutôt que de rechercher la survie, la sécurité, la fraternité, la puissance, l'estime, certains, encore peu nombreux, mais en nombre croissant, recherchent avant tout l'épanouissement de leurs potentialités personnelles.
5. <u>Créativité personnelle.</u> Une proportion croissante recherche, ou est tentée de rechercher, des satisfactions créatives dans la vie quotidienne, dans sa vie professionnelle ou dans des activités spécifiques. L'idée se répand qu'il est bon de créer et que chacun dispose de réserve de créativité.
6. <u>Acceptation de l'auto-manipulation.</u> Par opposition à la résignation d'une part et au contrôle de soi d'autre part, acceptation de l'idée que l'on peut influencer ses propres états d'esprit et sa propre personnalité (création artificielle d'ambiances favorables, excitants, drogues, psychanalyse, etc.)
7. <u>Donner un sens à sa vie professionnelle.</u> Certains de nos concitoyens ne sont plus satisfaits d'avoir une situation sûre, un travail qui paye bien ou qui confère du prestige. Ils veulent en plus que leur travail soit intéressant, ils souhaitent que leur vie professionnelle ait du sens.
8. <u>Ouverture à la nouveauté et au changement.</u> Parmi les traits caractéristiques de la personnalité de base française, plusieurs chercheurs ont noté : la peur de l'inconnu, l'attachement à la stabilité et aux solutions éprouvées.

<p>À l'inverse, un goût croissant pour la nouveauté et le changement a été mis en lumière par de très nombreuses recherches de motivations. Il se manifeste dans de nombreux secteurs où l'on voit certains types de consommateurs chercher à être toujours un peu plus modernes, acquérir des produits nouveaux parce qu'ils sont nouveaux, chercher constamment le changement et les nouvelles expériences.</p>
<p>9. <u>Rejet de l'autorité.</u> Acceptation moins automatique de l'autorité, des pouvoirs consacrés par l'habitude, des institutions établies (des marques notoires), des arguments d'autorité. On ne prend plus nécessairement ses modèles en haut, mais à côté ou en dessous. Les jeunes deviennent des modèles.</p>
<p>10. <u>Moindre attachement à l'ordre.</u> L'attachement à la règle, à la correction formelle, aux idées claires, à la géométrie euclidienne... a été considéré comme un trait caractéristique de la personnalité de base française. Mais la tolérance s'accroît, notamment dans les couches les plus jeunes, pour les fautes de grammaire ou d'orthographe, les manquements au savoir-vivre, le désordre vestimentaire, un ordre et une propreté de la maison moins méticuleux, des repas moins réglés...</p>
<p>11. <u>Ouverture aux autres.</u> Le repliement sur le foyer et sur soi est (était ?) une des caractéristiques de la personnalité de base française (le foyer où l'étranger ne peut pénétrer dans le pavillon de banlieue comme forteresse, les volets aux fenêtres, la ligne Maginot, le travail indépendant, les bonnes manières qui protègent d'un véritable contact...) Nous notons une certaine tendance à rechercher une communication plus réelle, à s'ouvrir aux autres, à rechercher le dialogue, à être frustré s'il ne se produit pas.</p>
<p>12. <u>Déclin du besoin de supériorité nationale.</u> Il s'agit d'un courant dont on conçoit aisément que le sens puisse changer. Le besoin de supériorité nationale, frustré, a donné lieu, entre 1945 et 1958 à un foisonnement de conduites compensatoires dont de nombreuses grandes entreprises ont tiré parti suscitant ainsi la sympathie du public. Puis il s'est tassé à partir de 1958-1960.</p>
<p>13. <u>Déclin de la motivation d'accumulation.</u> La proportion de Français qui sont motivés par l'accumulation pour elle-même (accumuler des possessions, des valeurs abstraites, etc.) décline constamment. Les valeurs de planification, d'épargne, de sacrifice en faveur du futur, sont moins largement partagées. Une valorisation du présent, de la jouissance, de l'insouciance se développe.</p>
<p>15. <u>Hédonisme.</u> Rejet de la résignation, du sacrifice, du devoir, abandon des conduites de refoulement de la satisfaction des sens. Recherche du plaisir pour lui-même. Caractère licite du plaisir et de la satisfaction des envies. Le bonheur est moins le bonheur sentimental et plus lié à l'aise, au fait de se sentir bien dans sa peau et dans son environnement.</p>
<p>16. <u>Croissance et déclin du besoin d'achievement.</u> Le « need for achievement » est le besoin de se surpasser, de s'affirmer par ses travaux, par ses œuvres. La population française avait un des taux de besoin d'« achievement » les plus bas du monde vers 1915. À la suite d'une évolution extrêmement rapide, ce taux était au contraire extrêmement élevé en 1950. Il semble qu'il soit actuellement en train de diminuer à nouveau.</p>
<p>17. <u>Libéralisme sexuel.</u> Relaxation des prohibitions concernant l'évocation des relations sexuelles et, dans une moindre mesure, les comportements sexuels eux-mêmes.</p>
<p>18. <u>Réactions contre la manipulation.</u> La conscience s'accroît d'être manipulé par l'information, la publicité, la promotion, la politique. Réactions contre ces manipulations. Valorisation des messages qui paraissent informatifs, des messages et des produits qui rendent un service réel.</p>
<p>19. <u>Réactions contre les contraintes sociales.</u> Chez une proportion croissante de Français, et dans un nombre de situations qui se multiplie, les</p>

<p>contraintes sociales, la pression temporelle, la pression territoriale, sont ressenties comme telles, les conditionnement sont devinés. Désir d'échapper à ces contraintes, de trouver une plus complète liberté.</p>
<p>20. <u>Simplification de la vie.</u> Ce courant s'était d'abord incarné dans une recherche de la productivité, du progrès technique et des gadgets. Mais dans certaines couches de la population, une proportion croissante se détourne des produits, des techniques, des services et des modes de vie compliqués. Pour des motifs qui ne sont pas principalement économiques, ils vont ou souhaiteraient aller vers une vie plus simple.</p>
<p>21. <u>Retour à la nature.</u> Sensibilité croissante à l'artificiel, au chimique, aux créations de l'industrie... Désir de retrouver, réellement ou symboliquement, la nature.</p>
<p>22. <u>Sensibilité à la beauté dans son environnement.</u> La sensibilité à la beauté et à la laideur se répand dans la masse du public. L'environnement, le cadre de vie sont moins appréciés en raison des habitudes et des conventions ou en raison de leurs seules caractéristiques fonctionnelles et plus en raison des réactions personnelles à leur forme. Ce courant concerne non seulement la ville et les champs, mais aussi l'intérieur de la maison l'apparence des points de vente, le conditionnement des produits...</p>
<p>23. <u>Déclin de la sensibilité à la grandeur et la puissance.</u> La croyance a été très répandue que ce qui est grand est nécessairement bon (confiance du public dans les grandes entreprises, les grandes marques, les grands magasins, ceux qui font beaucoup de publicité...) Cette croyance décline.</p>
<p>24. <u>Ethnicité.</u> Recherche de nouvelles satisfactions et identifications par la nourriture, la musique, les vêtements les coutumes, les styles de vie de différents groupes ethniques traditionnels. Il semble que ce courant puisse concerner aussi bien les minorités ethniques qui se plaisent à raviver certains comportements traditionnels de leur groupe, que la majorité qui prend le goût d'emprunter ici et là des produits ou des comportements caractéristiques.</p>
<p>25. <u>Polysensualisme.</u> Une proportion croissante a tendance à s'écarter de ce qui est linéaire, uniquement logique, purement visuel. On recherche alors une expérience sensorielle totale, simultanément olfactive, auditive et tactile, avec ses résonances affectives.</p>
<p>26. <u>Intracception.</u> Tendance à comprendre plutôt qu'à juger, à se mettre à la place, à éprouver plutôt qu'à évaluer. Cette posture concerne aussi bien soi-même que les autres et les sociétés qu'il s'agit de comprendre. Le courant englobe à la fois la tendance à prendre cette posture et à s'en satisfaire, l'exaspération provoquée par des postures plus traditionnelles, le besoin d'être aidé à prendre la posture et à la nourrir.</p>
<p>28. <u>Tendance à la moindre différenciation des sexes.</u> Affaiblissement des distinctions claires et traditionnelles des rôles et des signes masculins et féminins, de la virilité et de la féminité.</p>
<p>29. <u>Carriérisme féminin.</u> Ce courant pourrait être considéré comme une manifestation du courant précédent. Tendance à ce que la femme ne soit plus seulement une femme mais une personne. Les soins de la maison ne lui suffisent pas comme seule source d'accomplissement. Elle a besoin, et a droit, à un travail plus productif, plus expressif, plus accomplissant.</p>
<p>30. <u>Soigner son apparence.</u> Soigner son apparence devient une motivation opérante dans une proportion croissante de la population féminine et masculine. Il ne s'agit pas seulement de paraître « propre » ou « beau » ou « élégant » mais aussi « jeune », dans le vent, etc.</p>
<p>31. <u>Accorder de l'importance à sa santé et à sa forme physique.</u> Il s'agit à la fois de préserver sa santé et d'éviter les petits malaises. La proportion de Français sensibles à ces préoccupations paraît s'accroître considérablement.</p>

Ces préoccupations revêtent des formes très diverses et éventuellement contradictoires (par exemple recherche ou rejet des médicaments, recherche des produits diététiques très élaborés ou des aliments naturels, etc.).

3. LES PRODUITS PHARES DE LA PREMIERE MODERNITE. (p. 61)

Les produits phares portent de nouvelles mœurs.

Les appareils qui apportent le confort à la maison sont parmi les plus désirables. Ils s'appuient sur un quadruple positionnement : ils incarnent le progrès, sont des signes de standing, allègent la charge de travail de la ménagère et enfin contribuent à la chaleur affective du foyer. Ces quatre caractères nourrissent le désir. Si la motivation d'économiser sa peine risque d'éveiller la culpabilité, celle de moderniser le foyer et d'accroître son confort affectif apportent la permission d'acheter. Eau courante, chauffe-eau, cuisinière à gaz ou électrique, lave-linge, chauffage central, petits appareils modernes, éveillent ainsi un immense désir qui paraît tout à fait légitime. « C'est moins de travail, mais c'est aussi la marche de l'Histoire, c'est le progrès... Moi aussi j'y participe... Avant, les gens comme nous ne pouvaient pas » nous dit, en 1961, une jeune ménagère française de milieu populaire.

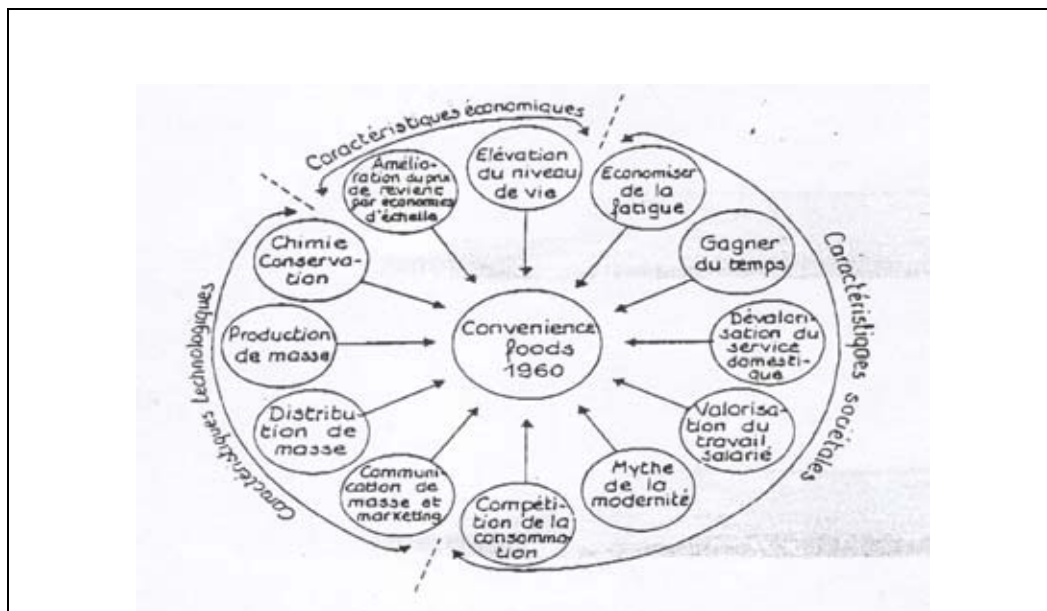
Le réfrigérateur est un des plus beaux succès du marketing. Dans les années 50, le réfrigérateur est un des signes de modernité et de standing les plus éloquents dans les classes moyenne et populaire. C'est un objet de rêve. Un rêve qui se transforme en action : 10 % des foyers français sont équipés en 1958, 40 % en 1961. Et celui qui possède un réfrigérateur cherche à le montrer, soit qu'il le fasse trôner dans une pièce à vivre, soit qu'il révèle fièrement sa présence en offrant des glaçons. C'est précisément parce que ceux qui n'en possèdent pas ne perçoivent pas l'utilité pratique du réfrigérateur et qu'ils n'ont pas encore découvert le plaisir sensoriel du froid que le réfrigérateur est si désirable et significatif. Il est seulement raisonnable d'acheter une machine à laver le linge, parce que c'est utile. Il est tentant d'acheter un réfrigérateur parce que cet objet, qui paraît ne pas avoir vraiment d'utilité, signifie qu'on peut se permettre d'être déraisonnable. « Une machine à laver, on veut l'avoir, on n'en rêve pas. Ce n'est pas comme un réfrigérateur... On n'aurait pas dit : on va voir les machines à laver, mais on allait voir les frigidaires en se promenant. » De même des interviewés racontent comment, partant acheter une machine à laver, ils sont rentrés chez eux ayant choisi un réfrigérateur.

L'alimentation industrielle va faciliter le travail de la ménagère. Les grands de l'industrie agro-alimentaire inventent des produits semi-préparés et des communications qui apaisent les scrupules de la ménagère et la convainquent que le produit X est le meilleur témoignage de l'affection qu'elle porte à son mari et à ses enfants. Le lait Nestlé et le Nescafé conquièrent le

monde. Certains, tel Coca-cola, inventent des goûts nouveaux qui plaisent à des masses nombreuses.

Les *convenience foods*, les nouveaux produits alimentaires industrialisés, étaient en rupture radicale avec la tradition agricole et artisanale de l'alimentation. Ils ont néanmoins connu un succès très rapide et spectaculaire tout au long du troisième quart du siècle et ont fait la fortune de plusieurs entreprises qui sont devenues multinationales. Ces innovations prenaient parce qu'elles répondaient simultanément à un certain nombre de caractéristiques technologiques, économiques et sociétales de l'époque. En d'autres termes, elles trouvaient leur niche dans un écosystème très spécifique. Je suis revenu sur cette réussite typique lors du 37e congrès de l'Esomar à Rome en septembre 1984 ². J'ai proposé le schéma ci-dessous résumant les caractéristiques majeures de cet écosystème.

L'écosystème du succès des nourritures industrielles.



Les progrès de l'agriculture et de la chimie permettent de produire industriellement en masse des produits alimentaires convenables et qui se conservent. La production de masse abaisse les prix de revient en même temps que l'élévation des niveaux de vie accroît les budgets alimentaires des ménages. Des femmes à la recherche de loisirs et attirées par le travail salarié souhaitent alléger leurs charges ménagères et gagner du temps. Entraînées dans la course à la modernité et au standing, elles se précipitent sur les innovations de l'alimentation industrielle que la distribution de masse et les mass médias font scintiller.

L'**auto**, même petite, même d'occasion, devient un merveilleux signe de modernité et de standing, mais elle est aussi un symbole de liberté et d'évasion. L'Amérique, d'abord

² Texte en Français de cette communication dans la *Revue Française de Marketing*, n°101, 1985/1.

devancée, a pris la tête du mouvement dans les années 10 et 20, mais après la Seconde Guerre mondiale l'Europe rattrape une partie de son retard en proposant à ses classes moyennes et populaires de merveilleuses petites voitures : 4CV Renault, 2CV Citroën, Volkswagen et autres Fiat. Des petits bourgeois, puis des employés et des ouvriers de plus en plus nombreux vont bientôt partir en masse sur les routes le dimanche. Ils ont souvent acheté leur voiture pour le standing mais elle leur apprend l'indépendance et leur donne le goût de l'autonomie.

Les voitures de bas de gamme sont petites de taille, ont peu de chevaux vapeur, sont médiocrement finies et bon marché. Les grosses voitures sont grandes, puissantes, bien finies, luxueuses et leur prix est très élevé. Entre elles s'étagent, en ordre hiérarchique, une diversité de propositions. Mais la plus petite des voitures, par exemple la 4CV Renault ou la Simca Cinq, est une vraie voiture avec tous les attributs de l'automobile. Elle est, en quelque sorte, une étape vers une voiture un peu plus grosse. Je commence par une 4CV, mais je terminerai mon ascension avec une Frégate. La gamme des postes de radio s'étalonne pareillement en fonction du nombre de lampes. Celle des réfrigérateurs selon leur capacité. Et celle des lieux de vacances selon leur éloignement.

Il y a pareillement des marques de luxe, des marques sérieuses et des marques populaires. Pour certains, acheter une marque populaire serait déchoir. « Une Chevrolet aujourd'hui, une Buick demain. »

L'intérêt des femmes pour les **produits de beauté** ne cesse de s'accroître de 1920 à 1970. Et il s'étend à toutes les catégories sociales et à toutes les tranches d'âge. Mais, ici aussi, leur entrée dans les mœurs provoque des remous. Les produits de toilette, de maquillage et de soin font appel à l'envie de séduire et au plaisir sensoriel. Mais ils éveillent aussi la pudeur, la culpabilité, la crainte de paraître effrontée et suscitent la critique et les interdictions des parents. Au cours des années 20 à 60, cette dualité confrontera de nombreuses jeunes filles et femmes à un dilemme que nous les avons vues revivre en interview : faut-il ou ne faut-il pas oser ? Les annonceurs, non sans hésitation, les aideront à évoluer vers l'audace. Ils alimenteront ainsi leur propre expansion,

Les vacances connaissent un prodigieux développement en Europe. Les Scandinaves, les Allemands, les Français en font un mythe alors que, chez les Américains, le culte des vacances aura du mal à l'emporter sur l'idéologie du travail. Dans les années 30, 50 et 60, les vacances et les congés payés sont, dans les milieux populaires, un temps d'absence, de repos, de vide. Ils sont une interruption passagère des souffrances liées au travail, aux horaires, à la vie urbaine et à la monotonie. Le rêve de vacances se diffuse largement : après onze mois de travail, trois semaines, peut-être un mois de vacances auxquelles on pense toute l'année. C'est un rêve en creux, sans contenu concret : pas de travail, de la détente, du farniente... Il n'a pas

besoin pour se satisfaire de rencontrer des propositions élaborées. L'establishment, en complicité avec la foule, en fait un mythe : août, soleil et mer. Le Club Méditerranée y ajoute deux éléments hédonistes majeurs : bouffe et sexe. En mineur, un autre contenu vient compléter le mythe, dans les milieux aisés d'abord : l'hiver, la neige et le ski. Et, pendant les vacances, à la mer, à la campagne, au ski ou même à la maison en se reposant et en bricolant, beaucoup s'inventent les éléments d'une nouvelle vie, de nouvelles expériences et de nouveaux plaisirs auxquels ils prennent goût.

Dans les milieux ruraux, **le tracteur** est lui aussi un puissant symbole de modernité et de standing et un objet de rêve. Et le passage à l'acte est rapide. En France, par exemple, les tracteurs se multiplient : 137 000 en 1950, 558 000 en 1958, un million au milieu des années 60. Et une enquête montre alors qu'un grand nombre de fermes sont suréquipées : le modèle du tracteur choisi ne l'a pas été seulement en fonction de la taille de l'exploitation mais aussi de la puissance du tracteur du voisin. Une nouvelle génération de jeunes agriculteurs, impatients de remplacer leurs aînés, amorce ainsi une modernisation des exploitations qui, en vingt ans, révolutionnera l'agriculture.

4. L'ETHOS MODERNE VERS 1980. (p.139)

En 1979, Yankelovich, Skelly and White ont procédé à une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 3 000 salariés américains. Elle a permis de construire une typologie de cette population du point de vue de l'épanouissement personnel. Un type, regroupant 17 % des salariés, est complètement engagé sur cette voie. Ses membres placent cet objectif très haut au-dessus de toutes les autres préoccupations, au-dessus de l'argent, de la sexualité, de la réussite, du travail. Ce sont les explorateurs engagés et délibérés de la nouvelle culture. À l'autre extrême, 20 % des salariés ne sont absolument pas touchés par la nouvelle mentalité. Entre les deux, 63 % des Américains sont plus ou moins affectés par elle. Ils peuvent avoir des attitudes conventionnelles dans beaucoup de domaines mais être engagés dans une recherche active d'accomplissement dans une partie de leur vie, leur travail, leur couple, leur consommation ou leurs loisirs.

La répartition des Français considérés sous le même angle, telle qu'elle ressort de l'analyse de la vague d'enquête quantitative 1980 du 3SC, n'est pas radicalement différente. Elle portait, comme toutes les enquêtes annuelles du 3SC à cette époque, sur un échantillon de 2 500 personnes représentant l'ensemble de la population française de 15 ans et plus, incluant, à la différence de l'enquête américaine, des segments moins modernes (ménagères, retraités) et d'autres plus modernes (étudiants). À la pointe du changement socioculturel, 25 % des Français se répartissent en deux types d'importance égale : le *défricheur* et l'*innovateur*. Bien dégagés des conventions, des ordres, des autorités et des tabous sexuels, ils cherchent à s'exprimer par leurs comportements quotidiens et à s'épanouir. Hédonistes et polysensuels, ils sont nombreux à tenter de se faire une vie intense et animée, riche en sensations, en émotions et en plaisirs. Intraceptifs, ils travaillent sur eux-mêmes et se sentent créatifs de leur vie. Mais, à la différence de leurs équivalents américains, la majorité d'entre eux est moins sensible au devoir de s'accomplir qu'à l'envie de s'épanouir. Les défricheurs poussent à l'extrême toutes ces caractéristiques et affichent une rupture radicale avec la consommation ostentatoire aux scintillances de laquelle, au contraire, les innovateurs restent sensibles. Ensemble (25 %), les défricheurs et les innovateurs sont sans doute très proches des 17 % d'explorateurs engagés américains. La France a ici une certaine avance.

Un type hybride, que la Cofremca a baptisé *viveur*, représente 10 % de la population. Le viveur est plutôt masculin, jeune et ouvrier. Il habite souvent Paris ou sa banlieue. Il n'est pas insensible au mythe de l'expression personnelle mais il est très peu au courant de lui-même. Pas motivé par la compétition de la consommation, dégagé des conventions et des tabous, il est dominé par l'hédonisme, la recherche de plaisirs et distractions, les satisfactions sexuelles.

26 % des Français, un peu plus qu'aux États-Unis (mais les ménagères et retraités sont nombreux parmi eux), ne sont absolument pas touchés par la nouvelle mentalité. Extrêmement conformistes, attachés à l'ordre conventionnel, à l'autorité, à la sécurité et à leur devoir, ils sont étrangers à l'évolution des mœurs. Plutôt âgés, faiblement instruits, ils se recrutent principalement dans les communes rurales et les petites agglomérations. La plupart d'entre eux sont des hommes et des femmes extrêmement traditionnels, pas même entrés dans la société de consommation de la première modernité. En leur sein, cependant, un groupe s'isole (11 %) où les gens sont sensibles à leur standing, à leur apparence, à leur forme, à leur santé et au cadre dans lequel ils vivent. On pourrait dire que ces derniers s'ouvrent, en 1980, à la société de consommation de masse des années 50.

Entre ces types extrêmes, se situent 39 % des Français, une population qui baigne dans plusieurs univers mais qui se rattache plus à la première modernité qu'à la seconde. La tendance à l'expression et à l'épanouissement qui devient une norme sociale dominante n'est pas cependant sans influencer certaines de leurs conduites. Ce sont des imitateurs de l'expression.

Compte tenu du fait que l'échantillon américain ne représente que les salariés alors que le Français concerne la population entière, il faut sans doute conclure qu'en termes quantitatifs, en 1980, la pénétration de l'ethos moderne est très voisine dans les deux pays, la France se situant peut-être légèrement en pointe. Il faut souligner de plus qu'en Amérique comme en France les populations les plus touchées par l'ethos moderne de l'époque sont les mêmes : les moins de 35 ans, les niveaux d'éducation secondaire ou supérieure, les cadres et les employés.

Pénétration de l'Expression et de l'épanouissement personnels aux États-Unis et en France en 1980					
	États-Unis		France		
Strong form of self fulfilment	17%	Fortement motivés par l'Expression et l'épanouissement	25%	10%	Défricteurs et innovateurs
Weak form of self fulfilment	63%		39%		Viveurs
Totally uninvolved in self fulfilment	20%		Étrangers à l'Expression et à l'épanouissement	26%	Traditionnels et bons consommateurs

C'est sur le plan qualitatif qu'on trouve de vraies différences : les Américains sont plus moraux, centrés sur le devoir de s'accomplir et les Français plus hédonistes et centrés sur le plaisir de s'épanouir.

Ce qu'il y a de commun entre les vécus des Américains et des Français vers 1980 l'emporte sur ce qui les distingue. Mais les différences sont cependant bien réelles et ne semblent pas sans liens avec les cultures traditionnelles des deux pays. Devoir exigeant, impératif de responsabilité, d'une part, et, de l'autre, jaillissement joyeux et libre invention créative de soi se retrouvent en France et en Amérique mais en des dosages différents. La façon américaine est plus obligationnelle, la française plus jaillissante et hédoniste. Prenant appui sur deux de leurs traditions, l'individualisme utilitaire et la présence de la Bible dans la vie quotidienne, beaucoup d'Américains font de l'expression et de l'accomplissement un devoir vis-à-vis de soi-même et un impératif de réussite. Les Français, à l'inverse, développent un modèle culturel flexible qui relativise les valeurs : la personne devient adaptable, c'est-à-dire qu'elle laisse souplement interagir ses besoins profonds et sa personnalité avec son environnement changeant. La façon française est plus tacite et floue, l'américaine plus explicite et soulignée. Et cette dernière suscite des réactions plus vigoureuses de la part des opposants à la modernité qui, même lorsqu'ils sont très minoritaires, continuent à se considérer comme la « majorité morale ». Il semble ainsi, qu'au moins dans certains cas, le processus de modernisation ne détruit pas les caractéristiques culturelles nationales mais alimente certaines d'entre elles.

5 . L'ÉGLISE CATHOLIQUE, EN DIFFICULTE, N'EST PAS DEPOURVUE D'ATOUTS. (p.164)

Pour les Européens modernes qui cherchent de la spiritualité, le christianisme ne s'impose plus. La vague néo-spiritualiste n'a guère profité aux églises catholique et protestante traditionnelles d'Europe et d'Amérique qui n'ont pas, jusqu'à présent, su tirer parti de cette résurgence. Elle ne freine pas le lent déclin historique de la croyance en Dieu ni celui de la pratique religieuse traditionnelle.

Ce mouvement d'ensemble ne parvient pas à gommer de profondes différences entre les panoramas religieux qu'offrent les États-Unis et l'Europe. L'Histoire n'a pas partout laissé les mêmes traces.

Première différence majeure, la sécularisation et la déchristianisation se poursuivent inexorablement en Europe depuis le XVIII^e siècle³ alors que le christianisme résiste mieux aux États-Unis. La France illustre bien, en soulignant certains des traits, la situation européenne. Elle est le premier pays d'Europe à avoir amorcé sa déchristianisation. Celle-ci est aujourd'hui très avancée. Pendant la seconde moitié du XX^e siècle, le processus s'est très fortement accéléré, en même temps que la recherche de sens se diffusait vigoureusement. À la fin du siècle, il n'y a guère plus de 10 % des Français, quatre fois moins qu'en 1950, qui soient réellement impliqués dans la pratique régulière du catholicisme alors que l'Église protestante ne regroupe que quelques centaines de milliers de fidèles. Dieu est particulièrement oublié en France. Le paysage qu'offrent les États-Unis est tout autre. Plus de huit Américains sur dix croient à l'existence de Dieu. La religion reste une pierre angulaire de la culture américaine. Les catholiques et les fidèles des Églises émanant du protestantisme sont proportionnellement beaucoup plus nombreux à pratiquer qu'en Europe. Mais les Églises traditionnelles déclinent au profit des dénominations évangéliques et charismatiques qui prolifèrent.

Seconde différence majeure, en Europe et au Canada, l'union du trône et de l'autel n'est plus qu'un souvenir, mais qui soutient encore le caractère institutionnel et autoritaire, proche de l'État, des Églises. Elles y pâtissent du discrédit général des grandes institutions. À l'inverse, aux États-Unis, les Églises émanent du peuple. Continuant à jaillir de la base, elles se sont énormément diversifiées : quakers, baptistes, piétistes, adventistes, méthodistes, pentecôtistes, presbytériens, témoins de Jéhovah, et bien évidemment les sectes les plus diverses...

L'Église catholique, la plus institutionnalisée et la plus hiérarchique des grandes Églises chrétiennes, est prise à contre-pied par la modernité. Son caractère institutionnel, autoritaire,

³ Emmanuel Todd, *L'invention de l'Europe*, Éditions du Seuil, Paris, 1980.

dogmatique et bureaucratique a encore été renforcé par la personnalité de son chef "infaillible", Jean-Paul II, qui apparaît à beaucoup comme un pape antimoderniste de combat. L'idée d'un Dieu unique et personnel, celles d'un paradis terrestre et d'un jugement dernier, paraissent naïves et enfantines à un nombre croissant d'Européens et même d'Américains. Elles ne s'accordent pas avec les visions qu'ils forment spontanément lorsqu'ils cherchent à imaginer un au-delà du sensible et du rationnel. La notion de péché, la fixation sur les prohibitions sexuelles et l'idée d'une autorité, qui récompense et punit, heurtent la sensibilité d'hédonistes pour qui l'accomplissement humain est un des principaux porteurs de sens.

Face au processus de modernisation, l'église catholique conserve cependant des atouts. Plusieurs de ses innovations amorcent des évolutions qui pourraient conduire à un renouveau. Elle devient pacifique et œcuménique. La modernité incite certains fidèles à l'ouverture. Ils alimentent un rapprochement de confessions traditionnellement hostiles. Ici ou là, un élan charismatique et de nouveaux rites le plus souvent inventés à la base apportent une chaleur émotionnelle collective et parfois des extases qui sont pleinement en phase avec les mentalités modernes. La multiplicité des saints, l'encens, l'usage du latin s'il n'est pas irrémédiablement perdu, les chants grégoriens pourraient répondre à des déficits émotionnels patents. Il en va de même de la capacité de l'Église à réunir des groupes nombreux partageant une même émotion et à mettre en scène des rencontres massives. Ici ou là un Dieu qui punit s'efface devant un Dieu qui aime ses enfants et veille sur eux. La posture de charité, de compassion et d'amour du prochain que le catholicisme met en avant rencontre une des sensibilités de l'époque. En suivant ces pistes des églises chrétiennes pourraient former au XXI^e siècle une culture ouverte et flexible qui alimenterait les besoins d'émotion, de sens et de spiritualité de populations assez nombreuses.

6. LE BOUDDHISME ENTRE EN SYNERGIE AVEC LA MODERNITE. (p.165)

Les sagesses orientales, notamment bouddhistes, taoïstes, hindouistes occupent une place significative au sein des syncrétismes néo-spiritualistes contemporains. L'ouverture aux spiritualités orientales s'est accentuée en Euramérique au cours des années 90. La croyance en la réincarnation se répand dans tout l'Occident. Des monastères bouddhistes et des centres zen s'implantent avec succès en Europe et en Amérique. L'impact des philosophies et des cultes orientaux est notable. Nous empruntons non seulement leurs concepts mais leurs rites et leurs exercices physiques et mentaux porteurs d'éveil spirituel. Une multitude d'Occidentaux se livrent par exemple au moins de temps en temps à des pratiques de méditation orientale telles que yoga, zen, concentration, relaxation. Ils y trouvent des éléments d'équilibre et de sagesse. Un Français sur dix se déclare explicitement attiré par le bouddhisme.

Le bouddhisme est certainement, parmi les croyances traditionnelles, celle qui se trouve le plus en harmonie avec les sensibilités occidentales modernes. La vogue du bouddhisme, notamment dans les milieux scientifiques, intellectuels, artistiques et de techniciens, aux États-Unis comme en Europe, n'est pas l'effet du hasard ni d'une mode passagère. Le bouddhisme, à l'instar des sensibilités modernes, cherche à écarter la souffrance. Mais il tente d'y parvenir et d'atteindre la sérénité par la suppression des désirs alors que les modernes occidentaux auraient plutôt tendance à gérer leurs désirs de façon avisée. À côté de cette divergence, il existe de nombreux accords entre le bouddhisme et les nouvelles sensibilités qui se forment en Occident. L'approche bouddhiste, non dogmatique, non autoritaire, individualiste, œcuméniste, tolérante, qui demande moins d'adhérer que de travailler sur soi-même, est particulièrement en phase avec le travail psychologique et spirituel d'une société marquée par l'approfondissement de l'autonomie et de l'intracception et la maturation des personnalités. De plus, le Dalai Lama, qui défend la cause d'une culture ancienne et précieuse, menacée de disparition par un envahisseur autoritaire et bureaucratique, est un efficace porte-parole. Il incarne mieux encore la compassion que ne le fait Jean-Paul II, cet autre grand communicateur.

Tentons d'explicitier les principales rencontres entre le bouddhisme et les dynamiques du changement socioculturel en cours :

- rechercher le bonheur, éviter le malheur. On est aux antipodes de la culture de la souffrance, du sacrifice et du péché, en pleine synergie avec l'hédonisme ;
- l'accent mis sur l'attention aux sensations, aux émotions, aux autres est en plein accord avec le polysensualisme, l'intracception, la culture de l'émotion ;

- la loi des enchaînements (karma), de l'interdépendance des phénomènes, rencontre notre ouverture à la complexité et notre saisie intuitive de la réalité comme systèmes, enchaînements, processus ;
- l'interdépendance des choses et des êtres s'accorde à notre conception écologique de la réalité, à la notion d'écosystème ;
- la non-permanence, l'absence de fondement sont des idées qui ne nous choquent plus, au contraire, à partir du moment où nous ne focalisons plus notre attention sur les choses, les éléments, les entités, mais sur les processus, où nous nous intéressons moins spontanément aux causes qu'aux genèses ;
- avec la notion d'immanence, l'idée que la vie émane d'elle-même, que le processus alimente le processus, la tradition bouddhique rencontre nos propres découvertes ;
- nous découvrons que le moi n'existe pas en tant qu'entité fixe, retrouvant ainsi un enseignement traditionnel du bouddhisme. Nous apportons un contenu à ce vécu en vivant notre personnalité comme processus et en développant ses facettes :
- la recherche de la sérénité, de l'harmonie, centrale pour les bouddhistes, est parmi les préoccupations dominantes des Occidentaux stressés ;
- le bouddhisme fait à la femme à peu près la même place qu'à l'homme ;
- il apporte des rituels, des symboles, des pratiques qui portent le sacré et l'émotion religieuse sans demander de renoncer à la rationalité ;
- importance de la contemplation, du silence ;
- le bouddhisme met l'accent sur la pratique et les rites à la fois physiques, mentaux et spirituels. Des hommes d'aujourd'hui y retrouvent ce qu'ils vivent ;
- le travail sur soi : c'est ce que font les hommes et les femmes d'aujourd'hui qui mûrissent.

Cette rencontre et cette attirance pour le bouddhisme ne signifient pas que des dizaines de millions d'Occidentaux vont se convertir, mais plutôt qu'une complicité prend corps entre le bouddhisme et nos nouvelles croyances en construction. Une résonance plutôt qu'une adhésion. Une sensibilité bouddhiste prend vie en Occident alors que se tisse un réseau de temples et de lieux d'enseignement et de culte.

Le Bouddhisme apporte sans doute des éléments de réponse à des gens qui, cherchant à creuser leurs sensations, leurs émotions et la conduite de leur vie, travaillent sur eux-mêmes. Francisco Varela, maintenant disparu, a exploré cette rencontre. Directeur de recherche au CNRS, Varela animait également une équipe de chercheurs au laboratoire de psychophysiologie cognitive à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière à Paris. Il a consacré plusieurs ouvrages aux sciences cognitives et l'un d'entre eux fait une place importante à l'enseignement bouddhiste qu'il considère comme une approche pragmatique, empirique et expérimentale de la vie ⁴.

⁴ Francisco Varela, Evan Thompson et Eleanor Rosch, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*. Le Seuil, Paris, 1993.

7. NOUVELLES REPRESENTATIONS DE LA REALITE : DU MECANIQUE VERS LE VIVANT. (p. 222)

Les hommes, dans une certaine société, à une certaine époque, partagent de grandes représentations de la réalité, de la nature des choses et de la nature humaine, de l'origine des événements. Ce ne sont pas nécessairement des représentations claires, intellectualisées ni aisément mobilisables à la conscience. Elles peuvent être sous-jacentes. D'une civilisation à l'autre, d'une époque à une autre, elles varient. Schématisons la transformation de ces représentations en Occident au cours des siècles précédents.

- Au Moyen Âge. Dieu et le Diable, le Bien et le Mal étaient, en toutes choses, les grands ordonnateurs.
- La Renaissance de la Raison puis les Lumières ont fissuré cet édifice avant que la science mécaniste semble porter sur la réalité une lumière de plus en plus éclairante. Cette réalité illuminée par le progrès scientifique restait dichotomisée, l'âme s'opposant au corps, l'homme à l'animal, le bien au mal, le puissant au faible, le vainqueur au vaincu. Mais Dieu et le Diable devenaient étrangers au monde qui apparaissait peuplé d'objets et de machines et tissé de relations simples de cause à effets. Il fonctionnait comme une horloge et allait vers le progrès ; la pensée rationnelle et le principe de simplification éclaireraient sa route.
- Ces représentations fondamentales qui ont marqué l'esprit des Occidentaux au XIX^e et pendant une partie du XX^e siècle sont en train de se réorganiser. Edgar Morin y voit justement le passage du paradigme de la simplification à celui de la complexité⁵. À la lumière de nos interviews de gens ordinaires au cours des trente dernières années, nous mettrons un accent complémentaire sur le passage du mécanique à l'organique et des choses à la vie.

Les images et les idées de la réalité que se font les modernes sont de moins en moins marquées par ce qu'on leur a appris à penser et de plus en plus par ce qu'ils vivent et sentent par eux-mêmes. D'anciennes façons de percevoir ont ainsi tendance à s'effacer alors que d'autres émergent d'un brouillard qui reste épais. Les modernes les accueillent même s'ils manquent encore souvent de concepts et de mots pour nommer ces nouveautés.

Il est fréquent que paradigmes ancien et nouveau coexistent chez la même personne. C'est ainsi que se succèdent au cours de la même interview des manifestations du paradigme de la simplification mécaniste puis de celui de la complexité organique. Notre interlocuteur réagit d'abord en se référant à l'image classique de la réalité, en utilisant des mots et des phrases

⁵ Ed gar Morin., *Le paradigme perdu, la nature humaine*, Paris, Seuil, 1973 et *La Méthode*, Seuil, 1977-2001.

bien rodés, peut-être fréquemment retrouvés dans les médias et qui lui viennent très facilement à l'esprit. Puis, cherchant à préciser sa pensée, fouillant ses propres impressions, nous racontant ses tâtonnements dans l'action, il nous fait ensuite percevoir des notions complètement différentes, correspondant mieux à ce qu'il sent et guidant plus nettement ses actions. Il s'exclame parfois lorsqu'il a le sentiment d'avoir trouvé le mot juste.

Les représentations de la réalité qui émergent semblent émaner très directement de la transformation des personnes et du tissu social ainsi que des nouveaux vécus de la vie quotidienne que nous avons décrits dans les précédents chapitres. Mais elles sont souvent cristallisées par des découvertes ou des événements qui entrent en synergie avec elles et leur apportent des supports concrets.

Les représentations qui émergent des vécus quotidiens des gens ordinaires.

Les expériences, les découvertes et les apprentissages que font les modernes dans leur vie de tous les jours leur ouvrent de nouvelles perspectives sur la réalité, les prédisposent à voir le monde avec des yeux nouveaux et à accueillir de nouvelles notions pour le décrire et le comprendre.

Depuis les années 50 et 60, les Occidentaux ont libéré et approfondi leur contact avec leurs sensations et leurs émotions et se sont trouvés en prise de plus en plus directe sur leur corporalité, leur vie affective et leur intuition. À côté du visuel, les autres sens ont pris de l'importance. La Raison est tombée de son piédestal. Le monde est devenu moins représenté, moins rationalisé et plus éprouvé, moins clair, plus divers, voire contradictoire. Cet approfondissement du contact s'est poursuivi pendant un demi-siècle. Progressivement, la réalité a été spontanément perçue sous différents angles sans négliger ses diverses facettes, ses aspects flous et éventuellement paradoxaux. Les gens sont de plus en plus nombreux qui accueillent le non-clair et le non-linéaire.

Lorsque le polysensualisme dépasse un seuil de profondeur et de diffusion dans nos sociétés, les pulsions, les émotions, les sentiments, les intuitions irriguent puissamment le vécu de populations nombreuses. Le monde perd alors de sa froideur rationnelle et mécanique, des hommes et des femmes accueillent plus volontiers des rêveries magiques, des histoires de sorcellerie, des voyages spirituels et s'ouvrent éventuellement aux forces obscures.

La nouvelle intégration de la raison et des émotions a remis à leur place aussi bien la raison et ses rationalisations que l'émotion et les forces obscures. Elle a éclairé les unes par les autres.

Du coup, l'erreur, qui peut provenir d'un excès d'émotion ou de raison, va paraître dans la nature des choses. Les positions immobiles et catégoriques, les théories qui prétendent tout

expliquer sont dangereuses. L'incertitude est une caractéristique de la vie. La prévision n'est pas possible. Il est naturel de procéder par essais et erreurs, de tâtonner, de préférer la simulation au raisonnement logique.

La coexistence de l'humanité et de l'animalité et celle de l'âme et du corps qu'ils observent en eux-mêmes les prépare à accueillir un changement majeur de l'ensemble des représentations. Elle ruine la dichotomie. Elle incite à considérer non seulement l'homme mais la nature tout entière comme des totalités faites d'éléments ou de forces à la fois contradictoires et complémentaires. La relation du yin et du yang leur devient compréhensible.

La où ils pensaient raison et logique, nos contemporains sont disposés à voir un cerveau humain vivant qui résulte d'un processus évolutif. Le cerveau leur paraît intégrer sensations, émotions, intuitions, intellect, esprit et avoir des potentiels immenses encore insuffisamment répertoriés.

Les modernes ont appris à vivre leur personnalité non pas comme une essence ni comme un vecteur mais comme un processus complexe intensément relié à son environnement. Ils sont devenus ce que nous avons appelé des opportunistes stratégiques. Ils ne se conçoivent plus comme des entités fermes appelées à un développement vectorialisé mais comme des organismes flous, façonnant leur vie et façonnés par elle, au sein d'un écosystème et d'une histoire qu'ils influencent et qui les influencent. Cette découverte centrale alimente les idées d'impermanence, de processus et de système. Elle prépare les gens qui la vivent à accueillir les notions (et éventuellement des mots) de vie, de système vivant, de transformations, d'interaction, d'écosystème, de temps historique, de genèse. Notions qui peuvent concerner non seulement la vie de chacun mais aussi la vie de l'espèce humaine sur la Terre ou le cosmos tout entier.

Les modernes prennent du recul, réfléchissent sur leur vie, ses succès et ses échecs. Ils jettent un regard nouveau, souvent plus avisé, sur leurs découvertes et leurs apprentissages dont ils sentent la complexité des tenants et aboutissants. Envisageant les façons d'atteindre tel objectif, la réaction classique « il n'y a qu'à faire ça ! » commence à paraître naïve ; on lui préfère l'idée que « ce n'est pas si simple ».

Ils sentent à la fois l'incertitude fondamentale de leur avenir et leur capacité à le bricoler. Ils ont l'intuition de la vanité des prévisions et des planifications. Ils apprennent à tâtonner et à simuler et s'ouvrent à la vertu du bricolage et de l'apprentissage.

Ils observent en eux-mêmes et autour d'eux des naissances, des croissances et des déclin. L'expérience de leur propre maturation, celle de la genèse de leurs émotions, de leurs cheminements mentaux et microsociaux et de leur travail sur eux-mêmes, les conduits à

accueillir les notions de croissance et de déclin, d'actualisation de potentiels et de vitalité durable ou renouvelable (*sustainability*).

Les autres nous apparaissent à l'image de nous-mêmes. Ce sont des personnes vivantes, en chair et en os, qui jouissent et souffrent, qui ont un passé et un avenir, et qui vont mourir un jour. Des personnes qu'on saisit par empathie et pour qui on peut éprouver de la compassion. Cette évolution du regard apporte de la chair aux Droits de l'Homme. Télévision aidant, on se sent vibrer en écho aux malheurs d'humains des antipodes. Des concepts plus concrets qu'« humanité », tels « espèce humaine » ou « planète terre », vont pouvoir envahir l'imaginaire.

Les modernes entrent dans l'intimité du fonctionnement de leur maisonnée, de leurs réseaux de proximité et de la société dans laquelle ils baignent. Leur intuition des autres et des interactions interpersonnelles et sociales se perfectionne. En se creusant, elle les aide à sentir comme de l'intérieur les autres, leurs interactions, les rapports de force, les enchaînements qui produisent les événements. Elle incite à percevoir la réalité, qu'elle soit sociale ou naturelle, comme organique, faite de systèmes, de processus et d'enchaînements d'enchaînements.

Les ensembles informels et vivants deviennent plus présents à l'esprit que les institutions et les organisations formelles. Les réseaux, les mouvances, les ensembles culturels grands et petits, l'espèce et la planète Terre tendent à être perçus comme des entités au moins aussi significatives et vivantes que les États, les entreprises ou les partis.

La perspicacité humaine et sociale des modernes, leur capacité de sentir les motivations des autres et les échanges d'influence, leur intuition des enchaînements et de leurs potentiels d'évolution orientent leurs représentations de l'action. Elles les préparent à faire leur place aux incertitudes du vivant, à découvrir entre les objectifs et les résultats d'une action l'intervention d'enchaînements inattendus qui produisent des effets pervers ou bénéfiques.

Les organisations naturelles de l'univers et des hommes étaient, pour les Occidentaux, faites de paquets clairement distincts, aux frontières nettes, aux relations soit de conflit soit de hiérarchie. Mais, les modernes vivent dans des ensembles flous, à géométrie et à intensité variables, imbriqués ou se chevauchant, informels et vivants, dans des réseaux, des philées, des mouvances, des alliances limitées, des coopérations, des jeux où, si possible, tout le monde gagne. Ils sont du coup portés à voir autour d'eux des formes et des relations qui ont ces mêmes caractères. Ils sont souvent comme en attente des concepts pour bien se les représenter. Les notions d'auto-organisation, d'autorégulation, d'écosystème s'insèrent naturellement dans leurs perceptions.

Beaucoup sentent que les combats et les blocages les fatiguent, les stressent et leur gâchent la vie. Ils se surprennent à accorder, dans leur quotidien, un très grand prix aux relations chaleureuses et pacifiques et ont conscience de leur vulnérabilité. Ils cherchent à éviter les stress et à entretenir la chaleur affective et, ce faisant, ils apprennent, de proche en proche et sans même s'en douter, un nouveau savoir-faire social. Ils deviennent habiles à alimenter l'affection et à maîtriser les enchaînements risquant de conduire à des conflits. Du coup, même s'ils manquent encore des mots pour en parler, leur attention est tout naturellement orientée vers les notions de relation, liaison, interaction, dialogue, synergie, co-évolution, alliance, profit mutuel, symbiose, thérapie, catalyse...

Une nouvelle modestie annonce ainsi un changement radical de paradigme. On avait tendance à valoriser et à rechercher la puissance. On se plaçait volontiers dans le rôle du prédateur. L'Homme se vivait comme une espèce à part, supérieure, impériale, dépositaire de l'intelligence rationnelle et disposant à son gré des richesses de la terre qui étaient pour lui des ressources susceptibles d'alimenter son progrès. Le travail combiné des nouvelles notions et de l'observation des effets destructeurs ou polluants de l'activité humaine sur le système terre transforme radicalement notre représentation. L'espèce humaine commence à être perçue par elle-même comme un des produits de l'évolution de la vie sur la terre ; elle est vivante, dépendant de son écosystème et, comme tous les vivants, pourrait disparaître.

Des découvertes et des événements alimentent les nouvelles représentations.

Les progrès scientifiques. Les révolutions de paradigme de la science ont largement précédé celles des gens ordinaires mais elles n'en sont pas la cause directe et simple.

Il s'avère que des rumeurs de la science parviennent aux oreilles des gens ordinaires. Par l'intermédiaire de l'intelligentsia et des médias, telles et telles découvertes atteignent, avec un retard plus ou moins grand, des populations nombreuses et contribuent à infléchir leurs représentations fondamentales de la nature et de la société. Ces occasions de contact se sont multipliées au cours des dernières décennies. Les jeunes générations font des études de plus en plus longues, de plus en plus poussées ; elles sont des canaux de transmission privilégiés. Les livres sur la révolution de la physique et sur celle de la biologie, les livres d'anthropologie, les livres sur l'évolution des espèces ou sur le cosmos et son histoire se vendent bien. Ils véhiculent les nouveaux paradigmes comme le font les revues scientifiques et de vulgarisation destinées à un public relativement large. Et le rôle acculturant de la science-fiction ne doit pas être sous-estimé.

Mais, la transformation des représentations sous-jacentes des gens ordinaires n'est pas une transposition directe des changements de paradigmes de la science. Nous avons affaire à un processus beaucoup plus complexe qu'une contagion mécanique. Il ne suffit pas que je sois informé d'une nouvelle découverte de la science pour que celle-ci s'intègre dans mes

représentations fondamentales. Encore faut-il que des structures mentales se soient installées qui soient prêtes à l'accueillir. Il s'agit de synergie plutôt que de causalité.

Dès la fin du XIX^e siècle, le mouvement de la science a commencé à miner la simplicité et l'arrogance de l'ordre mécanique. L'apport le plus révolutionnaire a peut-être été celui du naturaliste anglais Charles Darwin avec son livre publié en 1859 : *De l'origine des espèces par la voie de la sélection naturelle*. Il nous faisait passer de la création à l'évolution. Mais la signification profonde de cette théorie ne sera assimilée que très tardivement, lorsqu'elle aura trouvé un cadre mental pour l'accueillir. Il faut attendre les premières décennies du siècle suivant pour que les Français entendent dire qu'ils descendent du singe. Et, un siècle et demi plus tard une partie des Américains refusent encore de l'admettre.

Autre irruption importante qui mettra encore plus de temps à pénétrer les consciences, celle du concept d'écosystème. Elle est apportée par le créateur de l'écologie, le biologiste allemand Ernst Haeckel, en 1873. Le concept d'écosystème, plus d'un siècle après son apparition, commence tout juste à correspondre à une façon naturelle qu'ont les gens modernes de considérer le monde.

Peu après le début du XX^e siècle, la pensée scientifique s'est trouvée prise dans une véritable tourmente. Einstein et la *relativité*, Heisenberg et *l'incertitude*, la théorie des *quanta*, Freud et *l'inconscient* ont définitivement ébranlé, dans les milieux scientifiques, un édifice que la thermodynamique avait déjà fissuré. Le caractère clair et matériel de la réalité commence à se dissoudre. L'espace et le temps se mêlent pour constituer un continuum difficile à saisir. Au niveau sub-microscopique, tout acte d'observation perturbe la réalité observée. La réalité devient étrangère au sens commun. La pensée consciente et rationnelle ne constitue qu'une petite partie de notre mental. Nos belles et arrogantes certitudes se dissolvent. Mais ce prodigieux ébranlement n'atteindra que très progressivement une population nombreuse. Même la plus accessible de ces théories, la psychanalyse, ne commencera à atteindre les masses qu'avec un bon demi-siècle de décalage. Freud avait accouché de son œuvre majeure entre 1890 et 1910. Ses concepts avaient bouleversé une partie des milieux intellectuels et artistiques pendant l'entre-deux-guerres. Mais ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale, par l'intermédiaire notamment du cinéma américain, que le grand public a commencé à se les approprier. L'appropriation fut alors brutale et rapide, comme si, dans le contexte des années 50 et 60, les nouveaux concepts d'inconscient, de censure, de complexes, d'histoire personnelle trouvaient naturellement leur place dans une population qui commençait à explorer son intimité.

Au tournant des années 40 et 50, se produisent trois émergences fondamentales : Norbert Wiener développe la cybernétique, Claude Shannon formule la théorie de l'information, puis

James Watson et Francis Crick décrivent la structure en double hélice de l'ADN. Ils démontrent que le gène, porteur de l'hérédité, recèle une information codée. Le même code chimique très simple vaut pour toutes les espèces vivantes. La vie est information et organisation. Ces trois percées ont une puissance unificatrice saisissante. Elles rapprochent l'univers de la chimie et celui de la biologie. Elles installent l'information dans une position centrale pour comprendre aussi bien les machines artificielles que les organismes biologiques, l'action des personnes que la société. Elles placent la biologie et l'information au cœur des développements scientifiques de la seconde moitié du XX^e siècle. Trente ans plus tard, les populations touchées par la seconde modernité s'ouvriront assez aisément à ces nouvelles notions.

Les percées de la biologie au cours du dernier tiers du siècle et tout particulièrement des années 90 passent beaucoup plus rapidement dans le domaine public, comme si elles étaient attendues. C'est ainsi que la mise en lumière de la différenciation fonctionnelle de l'hémisphère droit et de l'hémisphère gauche du cerveau (Sperry) ne met qu'une dizaine d'années à atteindre un public large. Gazzaniga souligne ⁶ qu'au début des années 80, en Californie, les histoires de cerveau droit/cerveau gauche font partie du style de vie moderne. Et l'Europe suit de près. On croit que le cerveau droit a été le parent pauvre de notre éducation et de notre culture et qu'il est grand temps de le fortifier. Une foule de gens avaient besoin de cette image pour se parler à eux mêmes de leur désir de modifier l'équilibre de leur personnalité.

À la fin des années 90, la rumeur des neurosciences infléchit les représentations dominantes du cerveau. L'intérêt majeur se déplace du cortex et de l'intelligence artificielle pour se porter sur le cerveau total et vivant. De la partie cognitive du cerveau qui travaille sur les perceptions, les faits, les idées et les souvenirs, et qui est particulièrement développée chez les Homo Sapiens, vers le cerveau total incluant ses parties limbiques et reptiliennes. Ce changement d'optique était comme attendu et pénètre facilement, comme une évidence, parmi des hommes et des femmes qui ont avancé loin sur la voie de l'intégration plus ou moins consciente de leurs émotions et de leurs cognitions. L'attention des magazines et d'une partie du public se porte aussi sur ces zones du cerveau qui pourraient être les supports d'une expérience spirituelle. Les progrès de la génétique, de la biologie moléculaire et de la biologie cellulaire alimentent de même la presse et la télévision. Ils suscitent le débat public, contribuant à meubler les nouvelles représentations des gens ordinaires et à les nourrir d'hypothèses attendues sur la vie, la nature humaine et la conscience.

La leçon de choses des objets techniques, des événements et des menaces. Dans le contexte de transformation des représentations fondamentales de la réalité, la fréquentation de

⁶ Op.cit.

nouveaux objets techniques et l'exposition à des événements et à de nouvelles menaces sont de véritables leçons de choses. Elles ont appris beaucoup à ceux qui étaient devenus prêts à apprendre.

Les progrès techniques ne se répercutent rapidement sur les représentations que s'ils entrent en synergie avec les mentalités. Le téléphone, par exemple, est par excellence un outil de communications interpersonnelles en réseau. Mais, dans les années 50 ou 60, sa présence déjà massive n'imposait pas dans le public le concept de communication en réseau. Dans les années 90, par contre, alors qu'une grande partie de la société fonctionne déjà en réseau, il meuble l'imaginaire du réseau chez la plupart de nos interviewés.

Pendant un temps, l'omniprésence des grands ordinateurs a renforcé une ancienne perception du cerveau comme organe logique et centralisateur. Peut-être a-t-elle retardé une transformation inscrite en filigrane dans les évolutions sociologiques. Plus récemment, la multiplication des micro-ordinateurs interconnectés, des fax, des téléphones mobiles apporte des analogies qui rendent plus concrète l'image du cerveau comme un ensemble vivant d'interactions hypercomplexes.

Une variété d'événements renforce la présence mentale de la planète Terre et de l'espèce humaine. Le Spoutnik en 1957, le ciel qu'on scrute, l'été, pour y voir tourner les premiers satellites artificiels ont laissé à beaucoup d'entre nous un souvenir indélébile. Chez certains, ils ont alimenté le romantisme du progrès ; à d'autres, ils ont fait ressentir le froid de l'espace. Les premières photos de la Terre vue de l'espace, comme par un extraterrestre, sidèrent : c'est notre planète, elle est petite, elle constitue un tout, nous sommes tous dans le même bateau. En 1969 des centaines de millions de Terriens ont vu Neil Armstrong marcher sur la Lune. Trente ans plus tard, nous savons qu'un réseau de satellites de télécommunicationenserre la Terre et met ses habitants en intercommunication immédiate. Il achève de nous faire sentir l'exiguïté et l'unité de la planète. Et notre imbrication dans sa vie.

La crise de 1929 n'avait pas enseigné aux Occidentaux l'unité du monde ni l'interdépendance de ses régions ; elle les avait plutôt incités à s'enfermer derrière leurs frontières. Mais, en 1973, nos évolutions sont déjà suffisamment marquées pour que la crise pétrolière ait l'effet inverse. L'explosion du réacteur chimique de Seveso, en Italie, en 1976, et la pollution par la dioxine, la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, en Ukraine, en 1986, la chute du mur de Berlin en 1989, les débats sur le traité de Maastricht, en 1992, événements heureux ou malheureux, nous enseignent l'interdépendance et la planétarisation. L'épidémie de sida, partie d'Afrique, relayée par l'Amérique du Nord, touche le monde entier. La lutte contre le fléau de la drogue paraît ne pouvoir être efficace que si elle est menée à l'échelle mondiale, tout comme la lutte contre les pluies acides, les trous dans la couche d'ozone ou l'effet de serre.

À partir des années 80, les grandes menaces que les Euraméricains sentent planer au-dessus de leur tête ne proviennent plus comme naguère d'ennemis de classe ou de nations agressives qui pointeraient vers eux leurs missiles nucléaires. Au hit-parade de leurs angoisses, ils

placent, dans des ordres qui varient selon les pays et les moments, les trous de la couche d'ozone, l'effet de serre et le dérèglement des climats, la pollution atmosphérique et celle de l'eau, les risques alimentaires, la drogue, le sida, le terrorisme, un possible accident nucléaire... Ces menaces, qui proviennent toutes de la conjonction de micro-comportements, ont pour point commun d'être planétaires, de réunir les nations au lieu de les diviser, d'être à responsabilités partagées et liées à des dérèglements de grands systèmes écologiques, biologiques et sociologiques.

La planète et la biosphère commencent à apparaître comme des systèmes complexes plus ou moins vivants dont l'évolution est fermement orientée mais peut néanmoins être influencée par des événements mineurs. La Terre comme un environnement que nous léguons à nos enfants. Les climats comme résultant de processus complexes à la fois naturels et humains. L'espèce humaine comme une succession de générations, les plus récentes étant influencées par les actions de leurs devancières.

Pour nous résumer : **Tendances à percevoir**

qui s'estompent

mécanique
simplification
causalité
raison dominante
idées claires
intellectualité
intelligence
formel
dichotomie
choses
matière, énergie
analyse
représenté
états
espace-temps
prévision
planification
puissance
pouvoir dur
jeux à somme nulle
compétition

qui s'affirment

organique
complexité
systèmes
raison limitée
forces obscures
cerveau
apprentissage
informel
intégration
vie
information
simulation
éprouvé
processus, genèse
temps historique
incertitude
bricolage, tâtonnement
vitalité
pouvoir doux
jeux à somme positive
synergie

conflit
combat
empire
etc.

symbiose
harmonie
écosystème
etc.

Face à cette relative ouverture des gens ordinaires aux notions organiques et à la complexité, les représentations semi-institutionnalisées de la réalité sociale, économique et politique auxquelles s'attachent les dirigeants et que véhiculent les médias de masse sont beaucoup plus marquées par le paradigme ancien. Elles continuent, par exemple, à séparer droite et gauche, à opposer les classes les unes aux autres, à séparer nettement les secteurs d'activité, à voir dans l'économie le jeu rationnel des intérêts ou à analyser le succès des puissants comme résultant de la force et de la manipulation. Il y a là matière à dialogues de sourds.

8. ITINERAIRES SCHEMATIQUES DES VITAUX VERS LE FUTUR. (p.253)

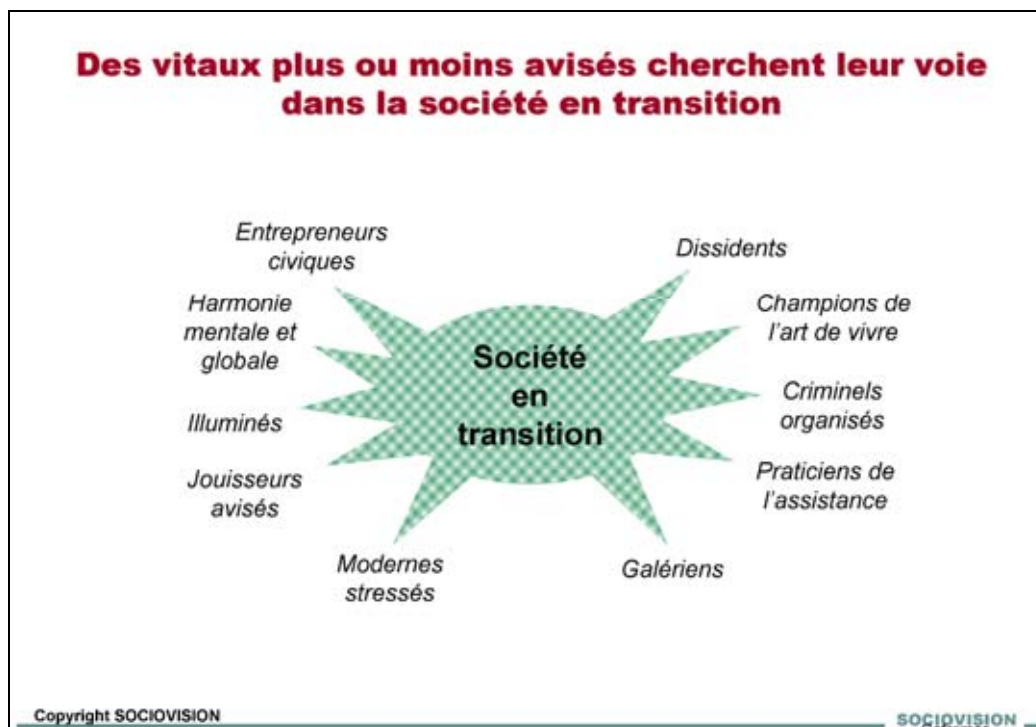
Les gens ordinaires sur leur parcours de modernisation doivent inventer leur vie. Leur itinéraire n'est pas tracé d'avance par les traditions, les conventions et les normes. Mais ils sont réalistes, plutôt avisés et bien équipés pour faire face à une situation qui les gêne. Ils cherchent à agir sur eux-mêmes et sur leur environnement de façon à se faire une vie qui, dans la mesure du possible, leur convienne. Les stratégies personnelles qu'ils adoptent aujourd'hui pour y parvenir constituent des germes du futur. Les comprendre peut aiguïser notre intuition des avenir vraisemblables.

En 1999, Sociovision a entamé un programme de recherche explorant ces itinéraires. Il tire parti de l'ensemble des travaux ethnologiques que conduisent ses équipes et plus particulièrement d'une série d'entretiens d'histoire de vie impliquant des explorateurs de la modernité, repérés au moyen d'un questionnaire de sélection, interviewés dans les États de New York et du New Jersey et dans les régions de Paris, Londres, Milan et Berlin. Conçu pour aider des entreprises et des organisations à développer des scénarios d'avenir ou à inventer des produits ou services ayant une bonne valeur d'avenir, il vise à identifier et à caricaturer les itinéraires les plus typiques que choisissent des vitaux aux prises avec la société en transition. Dix itinéraires typiques de la modernité sous ses formes les plus actuelles ont ainsi été identifiés. Ils peuvent se mêler, des personnes réelles étant susceptibles de passer de l'un à l'autre voire d'en pratiquer plusieurs à la fois. Nous les schématiserons ici pour éclairer leurs impacts possibles sur le devenir de la transition.

Des hommes et des femmes peinent à se dégager des souffrances de leur vie quotidienne. Ils essaient mais, pour l'instant, n'y parviennent pas. Ce sont ceux dont la qualité de vie pâtit le plus de la transition. Leur itinéraire est dominé par l'idée de *maîtriser le stress* pour les uns et d'*échapper à la galère* pour les autres.

Certains vitaux se sont construit une niche qui fonctionne comme une bulle protectrice au sein d'un environnement hostile. La plupart tirent plus ou moins leur épingle du jeu sans chercher à changer la société ni l'économie mais en en profitant égoïstement ; ce sont des *jouisseurs avisés*, des *praticiens de l'assistance* et des *criminels organisés*. Un autre itinéraire peut conduire des *illuminés* à vouloir changer la société dans le sens de leurs croyances.

Les quatre types constituant la dernière catégorie sont des agents de modernisation plus caractérisés. Ils cherchent plus ou moins consciemment et activement selon les cas, à moderniser la société et éventuellement l'économie. Nous les avons baptisés *champions de l'art de vivre*, adeptes de *l'harmonie mentale et globale*, *entrepreneurs civiques* et *dissidents*.



La souffrance dont on peine à se libérer.

Sur l'itinéraire de **maîtrise du stress**, nous trouvons des vitaux relativement avisés mais pas suffisamment pour réussir à se dégager des stress qui les minent. Certains n'en ont pas encore assez bien compris les origines pour imaginer comment en prendre le contrôle. D'autres les ont comprises mais n'ont pas la possibilité ou le courage d'opérer les changements de vie qui seraient nécessaires. Peut-être s'en remettent-ils aux neuroleptiques ou aux psychothérapeutes. Peut-être deviennent-ils boulimiques ou oublient-ils leur problème dans l'alcool ou les stupéfiants. Peut-être s'acharnent-ils à prendre sur eux d'une façon qui, éventuellement, aggrave la situation. Peut-être, englués dans leur stress, cherchent-ils à le compenser par des sensations fortes, des prises de risques, de la violence. Ces compensations ont souvent pour effet de détériorer un peu plus leur vie de tous les jours et d'accroître encore leur niveau de stress et de culpabilité. Peut-être envisagent-ils de pratiquer la méditation, le yoga, des arts martiaux mais ce travail sur soi demande du temps, ce dont précisément ils manquent.

Le stress est si fort et si constant dans leur vie quotidienne qu'il constitue pour eux, et souvent par ricochet pour leur entourage, une fatigue permanente. Le stress les laisse impuissants, les ronge et les empêche souvent de déguster les petits bonheurs qui font la vie quotidienne

heureuse. Il prive leur vie de sens. Ces interviewés en sont conscients et nous en parlent abondamment en entretien. Les médias et leur intuition se conjuguent pour les convaincre que le stress est un poison physique, mental et social. Et le malaise continue jusqu'au jour où certains d'entre eux découvrent les bifurcations opportunes.

En entretien, il n'est pas rare que nous ayons l'impression que notre interlocuteur est en voie de s'en sortir. Certains sont aidés par l'interview à prendre conscience que leur existence ne leur convient pas. Il leur faudrait reconstruire la hiérarchie de leurs objectifs et de leurs valeurs ou un autre travail ou un autre couple ou un réseau d'amis différent ou vivre à la campagne ou tout cela à la fois. Ils méditent ces bifurcations et, s'ils passent à l'acte, contribuent à la transformation des mœurs. Dans les cas les plus heureux, leurs tentatives amorcent un processus vers un nouvel équilibre. Et des histoires de vie nous montrent effectivement des hommes et des femmes qui ont réussi à opérer de telles bifurcations opportunes et à s'évader ainsi d'une vie intensément stressée.

Les **galériens**. L'État providence est devenu un filet de sécurité déchiré dont les mailles laissent échapper les cas les plus douloureux. Le chômage reste une plaie sociale dans plusieurs pays d'Europe. L'orientation prise par l'économie mondiale au cours des années 90 tend à enrichir les plus riches et à appauvrir les plus pauvres. Une vraie misère matérielle s'est installée au cœur des sociétés riches. Les immigrations plus ou moins clandestines l'aggravent. Jusqu'à 10 % des populations des pays riches vivent dans une situation extrêmement difficile. Les jeunes sont nombreux parmi eux. RMIstes, travailleurs précaires dont l'horizon de sécurité ne dépasse pas huit ou quinze jours, chômeurs en fin de droit, sans domicile fixe, font souvent preuve, notamment lorsqu'ils sont jeunes, d'une grande vitalité et peuvent être fort avisés.

Des terrains nous ont montré que beaucoup parmi eux ne se sentent pas écrasés et ne se comportent pas comme des exclus. Ils réagissent et tentent de faire face pour s'en sortir. Dans la mesure du possible, ils « assurent ». Ils galèrent, mais ils prennent soin d'entretenir l'espoir de retrouver des jours meilleurs. Ils veillent à rester propres et, s'ils ont un logement, à payer leur facture d'électricité. Ils gèrent leurs petits plaisirs et leurs relations affectives pour ne pas tomber dans la déprime. Ils sont très conscients du fait qu'ils pourraient basculer. Leur crainte majeure est de « disjoncter », c'est-à-dire de passer de l'autre côté, dans la déprime, la délinquance ou les sectes. Mais, s'ils perdaient l'espoir de s'en sortir ou s'ils se sentaient injustement exclus, ils pourraient virer vers une dissidence agressive ou le crime organisé. C'est souvent la chaleur affective apportée par un conjoint, un enfant, quelques copains qui les aide à tenir le coup. Ils contribuent ainsi à l'entretien d'un tissu microsocial paisible.

Une société qui apprendrait à réduire l'incidence des situations et des processus qui génèrent du stress et de la galère accroîtrait ses chances d'évolution harmonieuse.

Les constructeurs d'une bulle protectrice.

Ils trouvent leur niche soit dans la culture de plaisirs intenses, soit en cherchant à préserver leur tranquille bonheur familial sous la protection de droits acquis et des systèmes d'assistance, soit encore en organisant leur vie dans une marginalité criminelle, soit enfin en s'enfermant dans une croyance qui les oppose à ceux qui ne la partagent pas.

Les **jouisseurs avisés**. Le climat fin de siècle, fortement coloré d'un hédonisme assez vorace, favorise le développement de cette voie à Londres, Paris, Berlin, New York, San Francisco, Rome, Barcelone, Madrid et dans une multitude de villes moins importantes. Nous observons qu'un segment de population prend corps chez qui se donner du plaisir devient, durablement ou passagèrement, un objectif de vie. Ce peut être pour eux une façon de compenser le stress de la vie quotidienne. À la différence de beaucoup d'autres, ils consacrent l'essentiel de leurs loisirs aux plaisirs plutôt qu'à travailler sur soi et sur leurs réseaux d'affection ou à donner plus de sens à leur vie. Des sports extrêmes, éventuellement dangereux, une activité sexuelle débridée mêlant parfois homo et hétérosexualité, la pratique de l'échangisme, *dating clubs*, Internet et Minitel rose, l'alcool et les drogues leur donnent l'impression de vivre avec intensité. Chez les jouisseurs avisés, dans la relation amoureuse, ce sont souvent les femmes qui prennent l'initiative.

Nos collègues anglo-saxons les appellent « *cool and hot hedonists* ». En effet, le plaisir qu'ils recherchent est souvent extrême (hot) mais reste maîtrisé par la raison (cool). Les gens les plus typiques de cette voie ne sont pas entraînés par un torrent de plaisirs. Ils restent « cool », avisés et conservent la maîtrise d'eux-mêmes. Ils savent éviter les ennuis. Ils décident jusqu'où ne pas aller trop loin : des boîtes échangistes, de la marijuana, oui, mais pas d'ecstasy. Un nouveau partenaire tous les soirs, d'un sexe ou d'un autre, oui, mais toujours bien protégé(e) et peut-être en restant à l'affût du grand amour.

Ils n'ont pas l'impression de transgresser des tabous et ne ressentent aucune culpabilité. Ils vont tout naturellement, presque ingénument, vers tout ce qui leur apporte du plaisir et tentent de nombreuses expériences pour voir si, par hasard, ils y trouveraient du goût.

Ils peuvent être perçus comme déviants mais ne se sentent pas tels. Ils ne sont pas contestataires - à chacun de faire sa vie comme il l'entend - et ne cherchent pas à « choquer le bourgeois » ni à transformer la société ou l'économie. Ils compartimentent leur vie, acceptant d'avoir un pied dans la société du travail et des convenances à condition d'en avoir un autre dans leur vie de plaisirs. Ils décident où et quand s'adonner à leurs plaisirs, rejoindre leur tribu, s'habiller de façon extravagante et où et quand apparaître parfaitement conventionnels. Une coupe de cheveux qui permet un coiffage extravagant pour aller en boîte et une apparence parfaitement convenable pour déjeuner chez la grand-mère le dimanche. Ils peuvent passer leur week-end dans des *rave parties* et être toute la semaine employés ou

cadres modèles. Ils se plient d'autant plus facilement aux contraintes de leur entreprise ou de leur administration qu'ils trouvent leurs compensations ailleurs.

Nos terrains montrent que les *cool and hot hedonists* ont aussi bien quinze que trente, quarante-cinq ou soixante ans.

Les praticiens de l'assistance. En Europe de l'ouest, bon nombre d'ouvriers, d'employés et de cadres, souvent fonctionnaires, de profil moderne, tirent un parti avisé des opportunités que leur offre un État providence conçu dans les années 40. De nombreuses interviews nous confrontent à des hommes ou des femmes flexibles, à la vitalité assez épanouie, pilotes habiles de leurs bonheurs quotidiens qui assurent à leur petite famille une assez bonne vie en profitant des privilèges de leur statut ou des possibilités d'assistance que leur garantit le système.

Ils sont avisés. Ceux qui bénéficient d'un statut le défendent bec et ongles au nom d'une idéologie à laquelle souvent ils ne croient plus mais qui sert de paravent à un corporatisme. Ceux qui sont sans travail sont bien informés et savent jouer de la variété des systèmes d'assistance : chômage, longue maladie, invalidité, retraite, RMI... Nous rencontrons parmi eux des cadres ou des employés qui ont choisi d'être momentanément chômeurs. Ils valorisent la responsabilité et la capacité de conduire sa vie et nous expliquent qu'ils ne voudraient pas devenir des assistés permanents. Ils souhaitent se trouver bientôt en situation d'assurer. Ils utilisent le chômage, passagèrement disent-ils, pour réfléchir sur eux-mêmes, trouver leurs bonnes orientations, se former et, après un ou deux ans, repartir d'un bon pied. Plusieurs histoires de vie nous montrent que de tels schémas se réalisent effectivement. Les praticiens de l'assistance ne semblent pas bloqués dans leur maturation personnelle ; ils tirent parti des protections dont ils bénéficient pour poursuivre l'épanouissement de leur personne au sein de leurs réseaux d'affection et de proximité.

En se crispant sur la préservation des systèmes bureaucratiques d'assistance, ils contribuent cependant à bloquer des transformations modernisantes et entretiennent le blocage de nos sociétés au début du XXI^e siècle. Mais, même dans des pays où, comme en France, les corporatismes sont très puissants, le blocage est peut-être moins fort qu'il n'y paraît. En effet, la position qui ressort de l'interview de bon nombre d'entre eux se ramène à l'idée que tant que le système existe, ils seraient bien bêtes de ne pas en profiter. Beaucoup croient que si le système était réellement menacé, ils trouveraient à temps les bonnes façons de se débrouiller. Nous avons affaire à des stratèges opportunistes typiques.

Les criminels organisés. En Europe, en Amérique et ailleurs s'organisent des réseaux criminels mafieux ou terroristes. Les motivations et les processus qui conduisent à l'engagement dans la criminalité organisée sont extrêmement différents et peuvent se mêler. Ils ont des dimensions économiques aussi bien qu'ethniques ou liées au sens de la vie. Bon

nombre de criminels organisés sont des individus relativement primitifs, à peine alphabétisés, ayant totalement échappé au processus d'apprentissage d'où sortent les vitaux. Mais, d'autres, nombreux notamment parmi les leaders, peuvent être de vrais vitaux avisés. Confrontés à un horizon complètement bouché, ils ont vu dans le trafic de stupéfiants, l'attaque de banques ou la lutte armée contre l'Occident chrétien, la seule issue pour vivre intensément ou dignement. Ces réseaux et ces bandes installent leur propre société et leur propre économie en marge du système légal. Selon les cas ils fonctionnent sur un quartier, un pays, un continent ou la terre entière. Ils contribuent au désordre et à la violence. La diffusion d'armes dangereuses les rend redoutables. Si les mafias, les bandes de gangsters et les réseaux terroristes poursuivaient leur développement, ils prépareraient un scénario assez sombre dans lequel coexisteraient, s'opposeraient et parfois collaboreraient deux sociétés, l'une légale et l'autre criminelle.

Les **illuminés** ont eu une révélation qui leur a apporté une vérité. Un événement dans leur vie qui leur a paru miraculeux, un rêve prémonitoire, la lecture d'un livre, la rencontre d'un prédicateur charismatique, d'un gourou ou d'un extraterrestre les a changés. Leur croyance est (momentanément ou durablement) à l'abri de la critique de leur raison. Ils peuvent déborder de vitalité mais ne sont pas avisés au sens que nous avons donné à ce mot au chapitre 5. Ils peuvent se grouper et se replier sur eux-mêmes, formant une secte pacifique ou agressive voire criminelle. Ils peuvent avoir une posture missionnaire, vouloir convertir la terre entière ou punir les méchants.

Ils sont dangereux. Même en très petit nombre, les illuminés sont des germes de discorde et de turbulence. S'ils se multipliaient, ils seraient porteurs de risques extrêmement graves d'antagonismes durs et de heurts.

Les agents de modernisation.

À la charnière des deux siècles, une voie très spécifique qu'on pourrait dire d'agent de modernisation prend une visibilité croissante. Des hommes et des femmes déploient leur énergie et donnent du sens à leur existence en fabriquant pour eux-mêmes et pour leur entourage proche une vie pleinement moderne et épanouissante ou en s'impliquant dans la recherche d'une harmonie mentale et globale fortement marquée de néo-spiritualisme. D'autres s'attachent à changer les pratiques malsaines dans des domaines qui les concernent. D'autres enfin contestent la société dominante et préparent activement sa transformation.

Les champions de l'art de vivre sont des vitaux qui ont su se créer et entretiennent un environnement non seulement microsocial mais socio-économique moderne dans lequel ils s'épanouissent. Chance, circonstances et habileté, leur couple, leurs enfants, leurs amis, leur travail, l'économie qui les nourrit, leurs loisirs, leurs implications sociales et politiques leur apportent les micro-bonheurs, l'épanouissement et le sens dont ils ont besoin.

Ils ont une intuition aiguisée. Très au courant d'eux-mêmes, de leur corps, de leurs émotions, de leurs pulsions et de leurs relations aux autres, ils ne s'acharnent pas à se transformer. Ils ont plutôt tendance à s'accepter tels qu'ils sont, avec leur caractère, leur âge, leur maigreur ou leur embonpoint. Ils sentent les voies sans issue et les aiguillages qui débouchent sur des pièges et les évitent. Ils ont une sensation de la durée et de ce qui, dans le présent, prépare le futur. Ils sont conscients de leurs priorités et les trient afin d'éviter de se surcharger d'objectifs trop nombreux.

Ils ont appris ou apprennent à tirer parti du temps et à le savourer. Parfois, la pression, le stress, la vie harassante qu'ils ont connus en d'autres temps ont nourri chez eux le besoin de se ménager des plages de décompression. Ils ont appris les petits arrangements qui donnent plus de saveur au temps : renoncer à des produits ou services qui le gaspillent, à fréquenter des lieux qui le gâchent comme des magasins ou des villes de vacances bondés, des rues embouteillées, maîtriser ses horaires de travail, peupler les temps vides...

Dans leurs relations, ils privilégient l'intimité et la connivence (plutôt que la compétition, le conflit, l'affichage). Les savoir-faire sociaux qu'ils ont développés ou qui, chez eux, sont innés, les aident à entretenir leurs insertions et leur couple (ou leurs couples) et à créer autour d'eux des ambiances qui permettent à tous de se sentir bien. Les femmes qui s'orientent sur cette voie d'art de vivre parviennent souvent à établir avec leurs hommes des relations très équilibrées : autonomie, partage des rôles, intimité, complicité, sentiment. Ces mêmes savoirs faire interpersonnels et sociaux font souvent de ces hommes et de ces femmes des catalyseurs ou des leaders habiles. Parmi les amis qu'ils ont triés, dans leur entreprise, dans leurs activités de loisirs, dans leurs éventuelles implications civiques, ils induisent ainsi le développement d'un tissu de relations plus moderne. Sans être des apôtres ni des militants ce sont de puissants ferments de modernisation.

Ils sont nombreux parmi les cadres et les employés d'entreprises du secteur quaternaire et les *start-ups*. Nombreux aussi dans des entreprises plus classiques où ils ont su catalyser les transformations qui leur conviennent et en ont fait pour eux des lieux d'épanouissement. Il n'est pas rare de trouver parmi eux des hommes et des femmes ayant atteint la maturité. Bellah notait déjà en 1985 que bon nombre d'Américains, arrivant à 45 ou 50 ans, s'apercevant que leur rêve de carrière brillante s'avérait inaccessible, réorientaient vers l'intimité plutôt que vers la compétition, leurs relations avec les autres. Des travaux plus récents conduits en Europe montrent que la voie « art de vivre » est souvent celle qu'empruntent des retraités. Nombreux sont les couples qui arrivent à l'âge de la retraite encore jeunes, en bonne santé et relativement aisés. Ils ont vécu les changements socioculturels du dernier quart de siècle et sont équipés pour profiter de façon créative de la libération qu'apporte la retraite. Finis les contraintes et les stress du travail. La responsabilité lourde des enfants est remplacée par le plaisir d'aimer les petits enfants et d'être aimé par eux. Ces retraités cherchent à s'inventer une vie équilibrée, mêlant distractions, découvertes,

utilités familiales et sociales, sens. Ils pensent à la mort, à ce que pourrait être une vieillesse heureuse, à l'éventuelle interruption volontaire de vieillesse. Ils s'interrogent sur l'art de la mort.

Les hommes et les femmes sur l'itinéraire d'**harmonie mentale et globale** travaillent très sérieusement sur eux-mêmes et sur leur environnement afin de se construire une vie qui maintienne en permanence l'harmonie de leur corps et de leur mental, de leur personne et de tous les aspects de leur environnement. Ces hommes et ces femmes cultivent un accord de tous les instants entre leurs sensations, leurs émotions, leurs désirs, leurs contenus mentaux, leurs croyances, leur intelligence et leur esprit. Ils parlent de soigner l'esprit par le corps et le corps par l'esprit. Simultanément, ils tentent de rester en constante harmonie avec la globalité, c'est-à-dire, tout à la fois, leurs relations proches, la société, l'espèce, l'environnement, la nature et le cosmos.

En cherchant à trouver leur voie, ils peuvent passer par des phases de réorganisation radicale de leur vie. Mais leur quotidien est paisible : leur attention est centrée sur le présent et plus précisément sur le maintien permanent de l'accord et de l'harmonie. Ils sont ainsi en rupture complète avec la posture de systématique projection en avant, si caractéristique du XX^e siècle. Ils pratiquent une écologie de soi, consciente ou semi-consciente. Ils sont à l'écoute et cherchent à ne faire violence ni à eux-mêmes, ni aux autres, ni à l'environnement, à ne pas perturber les biorythmes, à épouser les plis naturels des systèmes.

Chez eux, la dimension spirituelle, qu'elle soit explicite ou sous-jacente, est toujours active. Beaucoup évoquent en interview un cocktail personnel de croyances très imprégné de spiritualités orientales et mettent fortement l'accent sur l'aspect explicitement spiritualiste de leur recherche. D'autres, comme si l'évocation du spirituel les gênait, nous expliquent qu'ils se livrent régulièrement (peut-être aussi souvent que les précédents) à des exercices physiques et mentaux, arts martiaux, yoga, méditation, qu'ils y trouvent harmonie et paix de l'esprit mais ne font à ce sujet aucun commentaire spiritualiste. D'autres encore nous parlent d'une sorte d'exploration attentive, assez rationnelle, presque scientifique, de leurs états de conscience mais en viennent, comme les autres, à évoquer les états qu'ils recherchent de paix, d'harmonie et de fusion. Ces néospiritualistes ne sont pas toujours des ascètes. Beaucoup entretiennent un équilibre dont les fêtes, les plaisirs de la vie, la sexualité font aussi partie. Ils restent souples, se défiant des engagements sans retour, à l'affût des rencontres, des envies, des signes. Mais quelques-unes, des exceptions, peuvent se trouver happés par une secte et rejoindre des illuminés.

Les néospiritualistes cherchent à s'inventer un travail et un équilibre économique qui soient en accord intime avec leur quête d'harmonie. Ils craignent ou réprouvent la grande entreprise et ses duretés. Ce sont souvent des formateurs, des intervenants, des membres des professions

libérales, des scientifiques, des techniciens que leur maîtrise technique rend autonomes. Nous en avons trouvé beaucoup dans des équipes de *start-ups*.

Se connectant aisément à tous les autres qu'ils sentent sur le même itinéraire, ils tendent à constituer avec eux un ensemble de réseaux et finalement une socio-économie particulière relativement isolée de la socio-économie globale et à l'abri des tumultes, des sottises et des superficialités ambiantes. Leur critique de la société actuelle est le plus souvent fondamentale. Elle est à base morale, humaniste et écologiste. L'autorité, la bureaucratie, l'intense compétition, le stress, le gaspillage, la pollution, la superficialité sont ses cibles. Cette posture critique les éloigne de cette société et peut les orienter vers des activités caritatives, civiques ou protestataires qui les dirigent vers les deux autres itinéraires que nous allons examiner maintenant.

Les **entrepreneurs civiques** ont envie de faire bouger ce qui ne leur plaît pas ou marche mal dans la société. Ils veulent non seulement peser sur le cours des choses qui les concernent directement mais aussi et plus généralement changer les pratiques afin que les citoyens puissent intervenir et s'épanouir.

Ils ne pensent ni à faire la révolution ni à entrer dans l'action politique partisane. Ils croient peu à l'efficacité de la prise du pouvoir politique. Ils croient plutôt à l'action informelle, à la base ou sur les lieux de décision. Ils sentent que la société est faite de systèmes complexes enchaînés les uns aux autres et qui ont une grande capacité de résistance au changement. Ils misent sur des actions ponctuelles qui, profitant des opportunités, ont des chances de modifier des pratiques ou des rapports de force, de favoriser de nouvelles auto-organisations ou de faire bifurquer des processus.

Leur radar social est très affûté. Ils savent mieux que d'autres sur quoi agir, quand et comment pour obtenir des résultats. Ce sont des jeunes de banlieue qui, au lieu d'entrer dans la logique des bandes, s'attachent à favoriser le développement d'un réseau qui, par exemple va apporter à d'autres jeunes des distractions, ou rattraper des échecs scolaires, ou tenter d'expulser les dealers du quartier. Ce sont des gens qui montent des sites Internet et tentent de donner vie à une communauté faisant de la politique autrement. Ce sont des mères de famille qui, dans leur voisinage, en réunissent d'autres et se donnent le courage d'aller trouver toutes ensemble le directeur de l'école de leurs enfants. Ce sont des cadres ou des dirigeants d'entreprises qui prennent langue avec des homologues, avec des fonctionnaires, avec les autorités municipales et cherchent à enclencher un processus de revitalisation socio-économique de leur ville. Mais ce sont aussi de jeunes entrepreneurs qui se lancent dans des activités d'éducation, de relation, de communication ou de conseil.

Ces entrepreneurs civiques contribuent de façon de plus en plus manifeste à détourner les processus producteurs de stress, de violence et de clivages, à revitaliser des ensembles stériles, à promouvoir des dialogues régulateurs entre la société civile, les pouvoirs publics,

l'administration et les entreprises. Si la société institutionnelle leur barre la route, ils passent aisément à la dissidence.

Les **dissidents** ont plus ou moins rompu avec la société dominante qu'ils veulent transformer ou renverser. Ils prennent, plus encore que les entrepreneurs civiques, une importance très croissante à la charnière des deux siècles.

Les deux itinéraires ont des parentés. Mais les dissidents sont moins tentés par les micro-transformations concrètes des pratiques et des systèmes ; ils les croient peut-être inefficaces et se sentent plus à l'aise dans des oppositions globales et éventuellement frontales que dans des régulations douces. L'intervention constructive donne du sens à la vie des entrepreneurs civiques, la contestation à celle des dissidents.

L'un des moteurs de l'engagement des uns et des autres est un scandale moral : la société dominante leur semble anachronique, autoritaire, centrée sur la finance, peu respectueuse des hommes et des femmes ni de l'écosystème planétaire et leur paraît donc dénuée de sens. Mais, l'impression de scandale qu'éprouvent les dissidents est particulièrement forte.

Un sentiment d'exclusion favorise l'itinéraire de la dissidence. Certains, qui ont le même désir que tous les vitaux de participer à la société du bonheur, s'en sentent définitivement et injustement exclus et n'ont aucun espoir d'accéder un jour à la classe moyenne. Cette impression les enrage ; ils entrent durablement ou passagèrement en rébellion. Parmi eux, une minorité se recrute dans les rangs des enfants d'immigrés. L'islam donne éventuellement sens à leur révolte.

L'itinéraire de la dissidence peut-être pacifique ou violent. Autour de l'an 2000, la majorité des dissidents sont relativement pacifiques, à l'instar des vitaux typiques. Ils s'insèrent dans des réseaux qui s'allient à d'autres réseaux et cherchent à constituer des forces de régulation. Ils peuvent manifester leur rejet de la culture occidentale traditionnelle en pratiquant et affichant divers métissages culturels ; les mœurs européennes se mêlent alors à des pratiques et à des musiques maghrébines, turques, indiennes ou celtiques. Ils peuvent boycotter une entreprise, bloquer des circulations. Ils ont organisé des manifestations monstres à Seattle, à Florence et ailleurs qui ont donné le départ à une mondialisation dissidente.

Nous avons vu la dissidence s'exacerber et ses rangs s'étoffer en période d'embellie économique, lorsque la situation de la plupart s'améliore mais pas celle des plus défavorisés. Ils ont le sentiment d'être exclus, laissés pour compte. Ils deviennent alors des protestataires éventuellement virulents. Les renversements de conjoncture ont clairement mis en lumière ce basculement des attitudes. Les équipes canadienne et allemande de Sociovision l'ont analysé de façon approfondie. Au Canada, de 1996 à 2000, l'économie s'est brillamment redressée en même temps que la politique d'assistance se faisait parcimonieuse et que déclinait l'aménité sociale. Pendant ce temps, nos collègues canadiens observaient la constitution d'un segment de population, dans l'ensemble très jeune et à la vitalité manifeste, chez qui s'effondrait le

bien-être, montaient le sentiment d'exclusion, les rancœurs et les protestations et se multipliaient les attitudes agressives, rigides et fermées. Notre équipe allemande décrit de même, en 2000, la constitution d'un « clan du refus ». Ce sont surtout des jeunes vitaux. Ils se sentent exclus de l'embellie économique. Ils ont tendance à se constituer en communautés protestataires qui cherchent à se montrer comme telles. Au Canada comme en Allemagne, des réseaux deviennent ainsi des camps. Ils affichent leur rejet des valeurs et des styles de vie bourgeois. Ils aiment les manifestations stridentes et choquantes. Ils participent au développement d'une contre-culture de néo-barbares qui alimente les incivilités.

D'autres, actuellement minoritaires, vont plus loin. Ils forment des réseaux d'action qui cassent, brûlent et peuvent passer à l'action terroriste. Certains s'immergent dans une idéologie exigeante qui donne sens à leur action subversive, par exemple l'islamisme extrême ou l'intégrisme écologique.

Aujourd'hui, les contestataires pacifiques ou violents constituent peut-être l'amorce d'une très puissante force de régulation qui contraindra les pouvoirs à dialoguer et hâtera la sortie de la phase de transition. Mais peut-être annoncent-ils la persistance, voire le durcissement, d'un clivage entre les entreprises et les États d'une part et les forces les plus combattives de la société civile de l'autre. Ils nous entraîneraient alors vers une société de conflit permanent.

Le petit exercice des itinéraires schématique auquel nous venons de nous livrer débouche sur quelques enseignements.

Au tout début du XXI^e siècle, l'évolution des vitaux est plutôt inquiétante. Les dissidents constituent le type qui gonfle le plus visiblement ses effectifs et les sujets qui suscitent leur organisation en force de contestation de la société institutionnelle se multiplient. Dans le même temps, deux types aux effectifs très réduits mais dangereux pour l'harmonie, les criminels organisés et les illuminés, font sentir leur présence de façon éclatante. C'est ainsi que les gens ordinaires pourraient contribuer à nous entraîner (momentanément ? si nous ne réagissons pas) vers une société de clivages, de violences et de régulations dures.

Certaines des caractéristiques de la société dans laquelle pourrait s'inventer une version plus harmonieuse et douce de la troisième modernité se précisent.

- Cette société réduirait l'incidence des situations et des processus qui génèrent des stress, de la galère et du crime organisé. Elle saurait notamment créer les conditions pour que la plupart des gens trouvent les micro-bonheurs dont ils ont besoin.
- Elle surmonterait les résistances des praticiens de l'assistance et assurerait (en force ou en douceur mais rapidement) le passage de l'assistance à la responsabilité personnelle et à la fraternité.

- Elle nourrirait la motivation des gens à intervenir pour corriger les malaises de la société et réduirait les barrières institutionnelles à la multiplication et à l'efficacité des entrepreneurs civiques.
 - Elle favoriserait l'orientation des illuminés potentiels vers des néo-spiritualismes centrés sur l'harmonie mentale et globale.
 - Elle intégrerait les dissidents dans un dialogue régulateur et constructif.
- Ainsi s'ébauche le cahier des charges d'une gouvernance sociétale avisée.

9. ANNEES 70 ET 80 : L'EFFORT D'AJUSTEMENT DES ENTREPRISES EST REEL MAIS INSUFFISANT. (p.269)

Dès les années 70 et par la suite beaucoup d'entreprises ont progressé en direction de la modernité. Mais par à-coups, de façon fragmentaire et en rencontrant de grandes résistances en leur sein. Si bien que vers 1990 elles ne savent pas encore tirer pleinement parti des potentiels de la nouvelle modernité.

C'est que les obstacles étaient et sont encore énormes. L'ampleur du défi pouvait paralyser plus d'un état-major. Il fallait tout à la fois remettre en question le travail à la chaîne et le taylorisme dans son ensemble, l'organisation rationnelle, bureaucratique et standardisée, la hiérarchie bien marquée, la définition claire et précise des fonctions et des postes, refuser les solutions standards, accepter le flou et inventer de nouvelles façons de faire.

Les cadres dirigeants s'interrogent. Pour une intelligence formée sous l'influence de la première modernité, les voies à emprunter et les objectifs à atteindre paraissent non seulement aux antipodes des habitudes mais contradictoires et paradoxaux. Les dirigeants sont, eux aussi, affectés par le changement socioculturel. Ils deviennent plus émotionnels, intuitifs, intracéptifs. Leur vie de famille leur apporte l'expérience des réseaux et de la perte d'autorité et la découverte des échanges d'influence. Mais ils tentent de l'oublier lorsqu'ils retrouvent leur rôle de dirigeants. Et la plupart des observations quantitatives des équipes de Sociovision et de leurs collègues conduit à conclure que les mentalités des cadres dirigeants, notamment les plus âgés, sont un peu moins affectées par le processus de modernisation que celles des cadres moyens et des employés. Dans la plupart de nos pays, les écoles d'ingénieurs, les *business schools* et les formations juridiques ainsi que les parcours professionnels ont longtemps continué à sélectionner les formes d'intelligence et les compétences qui avaient fait le succès des dirigeants de la première modernité.

Les transformations nécessaires se heurtaient également à la résistance de ceux des cadres qui, au sein d'une organisation bureaucratique et taylorienne, s'étaient construit un rôle et une personnalité de petits chefs. Elles rencontraient aussi l'incompréhension d'une partie des personnels, ceux qui n'étaient pas encore touchés par le second processus de modernisation. Plus fondamentalement encore, les connaissances et les savoir-faire manquaient pour construire les nouvelles structures et les nouveaux modes de vie de l'entreprise. Comment stimuler la prise d'initiatives chez des gens que l'on a toujours contraints à rester à leur place et à appliquer les règles ? Comment pousser à interagir des personnels que leurs définitions de fonction ont toujours séparés ? Comment inciter des entreprises rationnellement segmentées à

fonctionner de façon organique ? Sans tomber dans le désordre. Comment devenir un leader ou un stratège intuitif alors qu'on a appris à commander et à raisonner de façon déductive.

Et pourtant, des structures et des pratiques nouvelles sont apparues. Guidées par une intuition ou une information juste ou servis par le hasard de leurs tâtonnements, des entreprises ont trouvé à établir des synergies avec des attentes émergeant dans leur environnement. Mais le processus est lent et nous constatons qu'à certaines époques et pendant un temps limité des organisations arrivent à se protéger de l'influence de cette sélection naturelle.

Découverte des ressources humaines.

Les dirigeants des grandes firmes n'ont pas pu ne pas sentir la vie et la complexité qui envahissaient leur entreprise, même s'ils n'en ont pas toujours compris la signification profonde. Certains les ont vécues comme des nuisances ou des difficultés jusque-là inconnues dont il fallait chercher à se débarrasser ou avec lesquelles ils pouvaient tenter de composer. D'autres, d'abord moins nombreux, y ont vu des réalités nouvelles appelées à se développer qui leur apportaient des opportunités de prendre le pas sur des concurrents.

En 1974, sous l'impulsion d'un Président visionnaire, Per Gyllenhammar, Volvo a imaginé une première rupture avec le travail à la chaîne dans l'industrie automobile. Il faut dire que les ouvriers suédois fuyaient ce secteur où le travail était trop contraint à moins qu'on leur propose de travailler autrement. La première expérience de Volvo a eu lieu à l'usine de Kalmar : tout en continuant à organiser d'en haut le travail d'assemblage des voitures, on en a confié de larges séquences à des équipes autonomes, à charge pour elles de se composer et de s'organiser à leur façon pour le mener à bien. L'idée était déjà de faire confiance à des équipes et de les laisser trouver leur propre façon de s'y prendre pour atteindre les objectifs qui leur étaient fixés. Elle était aussi de rendre le travail plus flexible, plus responsable, plus intéressant. Ainsi s'ébauchaient des modalités d'organisation et de gouvernance qui mêlent des aspects *bottom up* et *top down*. Des impulsions, des injonctions et des schémas d'organisation venant d'en haut embrayent sur des initiatives et de l'auto-organisation venant d'en bas. Évoquant à l'époque avec d'autres dirigeants de l'industrie automobile européenne cette expérience en cours, je n'ai observé de leur part que scepticisme. Ils pensaient que leur industrie ne pourrait jamais rompre avec le travail à la chaîne. Il faut dire qu'à la différence de leurs homologues suédois, ils pouvaient, à l'époque, faire appel à des ouvriers maghrébins ou turcs pour remplacer les jeunes Français ou Allemands refusant la chaîne.

Dès les années 70, cependant, des dirigeants ont suspecté que les structures et les pratiques qui avaient permis aux entreprises massives et aux administrations d'édifier leur puissance avaient fait leur temps. Elles étaient devenues des handicaps. On s'est mis, dans la communauté des entreprises, à parler de ressources humaines plutôt que de personnel, faisant ainsi allusion à des ressources, des trésors dont on se doutait qu'ils étaient peut-être

inemployés. Parallèlement les personnels les plus modernes nous parlaient d'épanouissement dans le travail et des cadres se passionnaient pour l'aventure. Des dirigeants ont rêvé de pouvoir mobiliser ces immenses réserves latentes afin de les combiner à des réorganisations rationnelles et d'améliorer ainsi la productivité sans induire d'effet pervers.

Quelques innovations comme, par exemple, les groupes de qualité ont apporté dans l'entreprise de réelles bouffées d'air frais et des opportunités pour les collaborateurs de prendre des initiatives, de nouer des dialogues et d'infléchir la marche de l'entreprise. Des consultants, souvent américains ou inspirés par l'Amérique, ont proposé des réformes en vue de mobiliser les énergies latentes. Chacun avait ses recettes préférées et des modes se sont succédé : direction par objectifs, structures matricielles, management par missions, enrichissement des tâches, structures plates, organisation maigre, *empowerment*, *downsizing*, etc. La plupart de ces recettes avaient leur utilité ; elles tendaient à réduire un peu le poids de la hiérarchie, à accroître légèrement la marge d'autonomie et d'initiative des personnels, à introduire du flou et de la complexité dans une organisation trop rationnelle et trop rigide, à donner un peu plus de sens au travail et finalement à améliorer la productivité. Mais, le plus souvent, elles ne conduisaient pas le management à faire confiance aux collaborateurs ni à miser sur leurs initiatives et leur intelligence collective.

L'introduction très rapide à partir des années 90 des systèmes de télécommunication décentralisés a été l'occasion d'une multiplication spontanée des initiatives, des auto-organisations et des autorégulations : la pyramide de la communication interne a commencé à se transformer en conversation. Le caractère bureaucratique des administrations publiques et privées a commencé à s'atténuer et surtout la hiérarchie s'est faite plus douce et moins visible. Le nombre des niveaux hiérarchiques a été réduit. La chasse aux signes extérieurs de statut a porté ses fruits. Les réunions de confrontation ou d'ajustement se sont multipliées. La recherche de consensus a trouvé sa place parmi les méthodes de direction. Les organigrammes se sont complexifiés. On a facilité l'émergence de leaders naturels.

Ces efforts d'ajustement furent utiles si non décisifs. Certains services au sein de grandes entreprises ont réussi à devenir presque aussi vivants que les meilleures petites entreprises modernes. Nous y entendons des employés, des techniciens, des cadres moyens ou des chercheurs nous dire : « ce qui est bien, ici, c'est qu'on est comme dans une PME. On est très libre. On se donne à fond. C'est passionnant. » À la fin des années 90 quelques entreprises exceptionnelles se félicitent d'avoir su créer des structures vivantes disent certaines, chaotiques disent d'autres, qui favorisent les prises d'initiatives et les innovations. Mais, dans l'ensemble, le projet ébauché dans les années 70 de valoriser pleinement le gisement des ressources humaines n'a pas été réalisé. Le décalage entre les grandes entreprises et leur personnel n'a pas été substantiellement réduit. La proportion des résignés qui n'espèrent même plus trouver leur épanouissement dans leur travail a progressivement augmenté. Et nous avons vu s'installer une prise de distance par rapport au travail. Même aux États-Unis,

de nombreux signes de l'effritement de l'éthique du travail sont perceptibles tout au long des années 90.

Recherche d'une symbiose entre l'entreprise et les personnes qui utilisent ses produits et services.

Dans les années 70 et 80, il n'est pas exceptionnel de rencontrer des responsables de marketing rêvant de placer leur entreprise en totale synergie avec la diversité de ses consommateurs et des évolutions de leur sensibilité.

Ce n'est qu'un rêve. Pour le réaliser, il faudrait maîtriser des savoir-faire qui ne sont pas encore acquis. Il faudrait savoir caractériser de façon signifiante chaque consommateur et pouvoir diriger vers lui l'offre et le langage qui lui conviennent. Il faudrait être branché sur des systèmes de veille qui permettent d'être informé en permanence de l'état et de l'évolution des latences et des dynamiques globales et locales significatives pour l'entreprise. Il faudrait que l'entreprise ait une personnalité suffisamment forte et qui porte sens pour des populations nombreuses mais aussi une diversité de facettes qui puisse s'adapter au mieux aux caractères particuliers de chacun des sous-systèmes parmi lesquels elle opère. Qu'elle sache proposer des gammes de produits ou de services qui s'ajustent à des niches différentes sans détruire l'unité du portefeuille. Qu'elle soit capable de concevoir et de mettre en place une organisation qui permette de gérer cette complexité. Il faudrait, plus que tout, que l'entreprise rompe avec l'idée d'influencer et de manipuler et apprenne à entretenir un dialogue avec les consommateurs qui induirait un ajustement réciproque.

Ce rêve, globalement encore inaccessible, a motivé des efforts qui ont produit quelques beaux fruits. Évoquons quelques exemples de succès.

Des entreprises sont passées maîtres dans l'art d'identifier une variété de philées latentes accueillantes pour elles sans se noyer dans la complexité. Ce furent souvent des start-ups ; nous évoquerons leur cas dans la section suivante de ce chapitre. Ce furent aussi des entreprises plus classiques. Par exemple, Nike a construit sa fortune sur une philée. Plus spectaculaire encore est le cas de L'Oréal qui fonde en partie son développement sur une multiplicité de philées assez bien maîtrisées. Cette entreprise a su concevoir et implanter des affaires ayant une identité spécifique et exerçant un grand pouvoir d'attraction sur des philées latentes, suffisamment larges et le plus souvent mondiales. Parmi ces affaires il faudrait évoquer Lancôme, Gemey, Maybeline, Clairol, Laboratoires Garnier, la marque L'Oréal et autres. Lancôme parle à toutes les femmes qui, partout dans le monde, rêvent du chic parisien. La marque L'Oréal séduit ces femmes modernes, qu'elles soient européennes, américaines ou asiatiques, qui ont évolué vers l'autonomie et l'expression de tous leurs potentiels et pour qui la fameuse phrase « parce que je le vauds bien ! » a du sens. Un des attraits des marques de l'entreprise L'Oréal a été, dans le monde entier et pendant des décennies, leur identité

française et même parisienne. Mais, depuis les années 90, L'Oréal lance de nouvelles affaires qui entrent en symbiose avec des philées culturelles où l'on se sent attiré par l'Amérique ou par l'Asie ou par des ethnies non occidentales.

Des entreprises parviennent à intégrer des contradictions d'une façon qui est finement en accord avec les latences de l'époque. Par exemple, Benetton améliore sa synergie avec ses philées naturelles en alliant une extrême versatilité à une identité forte et durable. En ne colorant ses produits qu'au dernier moment, il peut mettre en vitrine en un temps record des vêtements dont la couleur rencontre exactement les goûts changeants de son public jeune et moderne. Et il fait de cette rencontre sans cesse renouvelée un élément de son identité jeune et forte. De même, Nokia a su se placer à la pointe de l'innovation à la fois en technique et en design. High-tech et high-touch. Cette entreprise combine rationalité et style, par exemple, en intégrant des ingénieurs et des metteurs en scène à son personnel.

Des entreprises explorent les voies leur permettant d'être mondiales tout en tirant pleinement parti des spécificités du local. Nestlé est un expert en la matière. La première entreprise alimentaire gère une douzaine de marques mondiales et plus de 700 locales. Elle sait combiner mondial et local. Par exemple, elle a repéré que, dans de très nombreux pays, les jeunes sont de faibles consommateurs de café et elle a conçu une campagne de communication planétaire, multiculturelle, mettant partout l'accent sur les mêmes valeurs de la jeunesse et montrant partout des jeunes de toutes régions et de tous groupes ethniques. Mais, dans chaque pays, le café qui est promu a un goût et un dosage particuliers afin de l'adapter aux préférences locales.

Heineken, la fameuse bière, est clairement mondiale. Elle a le même goût et la même apparence dans tous les pays. Personne au monde n'a le droit de modifier ne serait-ce qu'un détail de la bouteille ou de l'étiquette. Mais la compagnie sait très bien que la bière a des connotations très différentes dans des cultures différentes. En Australie, elle est macho. En Thaïlande, elle est presque féminine. Aux États-Unis et en Europe, elle éteint la soif. Et Heineken laisse une très grande liberté aux marketings locaux afin qu'ils adaptent finement le positionnement et la communication de la marque aux mentalités de leur pays.

Des entreprises ont su profiter au moment opportun d'un renversement de sensibilité. L'Oréal a été d'une habileté particulière dans ce domaine comme dans quelques autres. Prenons l'exemple de la laque. Pendant les années 50 et 60, les motivations de standing et de conformité régnaient encore parmi les jeunes femmes prenant soin d'elles-mêmes. Pour être bien coiffée, il fallait de l'ordre dans sa coiffure, que pas un cheveu ne dépasse et que rien ne se dérange tout au long de la journée. Elnett, l'une des laques de L'Oréal, connut une expansion formidable de son marché et devint une source de profits essentielle pour

l'entreprise. Puis les temps changèrent. Les gens voulurent exprimer leur personnalité, se démarquer des contraintes sociales, faire preuve de fantaisie. Les utilisateurs de « laque-carapace » se faisaient plus rares et vieillissaient. La laque, lourde discipline des cheveux, paraissait condamnée. Après bien des tâtonnements et une variété de recherches, L'Oréal comprit qu'il pouvait réinterpréter la laque et en faire un produit répondant aux sensibilités des jeunes les plus moderne. Un besoin se dessinait en effet et allait s'amplifier : il fallait pouvoir se coiffer de façon fantaisiste et folle et changer de coiffure en un tournemain selon les envies ou les circonstances. Et Studio Line fut une nouvelle poule aux œufs d'or pour des années.

Même à une époque où les progrès de l'informatique et de la télématique aident à gérer la complexité les marketeurs savent encore mal s'ajuster finement à la diversité et aux variations de leurs clientèles potentielles ni organiser le dialogue avec elles. À la charnière des deux siècles, le « *one to one* », c'est-à-dire l'ajustement à chaque client particulier, est à la mode. Mais on ne sait pas encore comment s'y prendre pour saisir ce qui est vraiment significatif dans l'identité de chaque client ou pour lui permettre d'exprimer sa personnalité de telle façon que celle-ci oriente la relation avec lui. Dans les conditions actuelles, cette approche extrêmement personnalisée est toujours coûteuse et réservée aux segments de clientèle les plus rémunérateurs.

En bref, il semble que parmi les grands annonceurs le micromarketing de la seconde modernité n'ait pas encore été inventé. Ces entreprises compensent ce déficit comme elles peuvent. Elles augmentent la pression publicitaire ou se lancent dans des guerres de prix, pesant ainsi sur leurs marges. Bloquées dans les pays les plus modernes, elles cherchent de nouveaux développements dans les pays qui s'ouvrent à la modernité et où des clientèles potentielles nombreuses sont encore faciles à conquérir par les pratiques du marketing de masse.

Invention de produits et de services portés par la modernité en devenir.

Des responsables de Recherches et Développement ou de l'innovation dans de grandes entreprises massives rêvent de se placer sur un créneau porteur au moment où il démarre et en sachant le jouer de façon à susciter l'engouement de philées modernes. Ils sont fascinés par ces firmes récentes comme Microsoft ou Amgen ou anciennes mais renouvelées comme Nokia qui ont fait leur fortune sur quelques innovations : des programmes informatiques pour l'une, un médicament qui renforce le sang de patients soumis à une dialyse pour la seconde, le téléphone mobile pour la troisième. Ou par ces firmes anciennes dont le développement a été alimenté par un savoir innover constamment renouvelé, comme Danone, L'Oréal ou Nestlé.

Des entreprises ont su miser précocement sur des courants de la modernité et se faire porter par eux. Renault a découvert dès 1974 l'existence d'un grand mouvement en direction du

polysensualisme et un peu plus tard l'importance que prenait la qualité de vie à l'intérieur de la voiture. Ce constructeur sut en faire un axe permanent de la conception de ses produits et de ses communications. Pareillement, L'Oréal est parvenu à accrocher le développement de ses shampoings à ce même courant très puissant, le polysensualisme. Deux entreprises, Yves Rocher d'un côté et Body Shop de l'autre, ont pris conscience indépendamment de l'existence d'un puissant courant en direction d'une liaison entre la beauté, le bien-être corporel, la nature et les plantes. Elles ont su l'exploiter l'une par une chaîne de magasins et l'autre en vente par correspondance.

Cependant, dans la course à l'innovation porteuse, les entreprises anciennement massives se heurtent à deux obstacles. Avec leurs bureaucraties et leur culture de la productivité, il n'est pas rare qu'elles stérilisent des créatifs débauchés à prix d'or. Leur regard est souvent centré sur les filières de progrès technique et sur les innovations de la concurrence et, du coup, les gens vivants sont bien loin de leurs laboratoires. À la différence des petites équipes d'outsiders, elles ne sont plus les porteurs naturels de l'innovation qu'elles avaient été lors de l'épanouissement de la première modernité.

C'est ainsi que des produits qui pourraient être conçus et fabriqués ne sont pas encore nés et que d'autres, répondant à de fortes motivations, ont mis des lustres à s'adapter aux processus mentaux et aux gestes naturels de leurs utilisateurs. Ces déficits constituent à la fois des réservoirs d'insatisfactions et des gisements d'innovation en attente de ceux qui sauront les exploiter.

Pour compenser ce handicap, de grandes entreprises deviennent très habiles à repérer les petites entreprises émergentes qui lancent un produit, un service ou un système de distribution dont les premières réactions du marché montrent qu'il est prometteur et les rachètent.

Le pilotage dans l'incertitude.

Dans les années 50 et 60, lors de l'épanouissement du premier processus de modernisation, les grandes lignes du développement de la société et de l'économie se laissaient prévoir. L'avenir était relativement facile à lire. Les directions des grandes entreprises, comme les gouvernements, pouvaient planifier. Les unes et les autres avaient poussé loin le perfectionnement des techniques de prévision et de planification. Et celles-ci avaient fonctionné à la satisfaction à peu près générale jusqu'au début des années 70. Après la crise pétrolière, conscience a été prise par quelques-uns, puis par beaucoup, de l'impossibilité nouvelle de prolonger les courbes.

La complexité est trop dense. Les besoins insatisfaits sont trop nouveaux pour s'exprimer clairement. Les incarnations les plus probables des technologies nouvelles ne sont pas toujours évidentes. Les secteurs d'activité deviennent moins hermétiques les uns aux autres ;

les frontières, par exemple, entre la banque et l'assurance ou entre l'alimentation, la pharmacie et les cosmétiques se font poreuses ; les métiers se décroissent et pourraient se reconfigurer. Plus tard, l'implosion de l'URSS bouleverse l'échiquier géopolitique. On sent que les règles du jeu changent sans qu'il soit aisé d'explicitier celles qui vont les remplacer. La rapidité de la transformation des sociétés et la probabilité que se produisent des bifurcations, voire des coups de société, sont difficiles à évaluer. La survenue de chocs écologiques, qu'il faudra assumer et si possible parer, est probable mais ni leur horizon ni leur forme ne sont clairs. Ces incertitudes confrontent les entreprises au défi majeur d'apprendre à piloter dans le brouillard.

Face à cette obscurité, l'angoisse gagne de nombreux états-majors : on ne sait pas faire. Les entreprises qu'anime un patron visionnaire et stratège intuitif, branché sur la technique et sur les clients, communiquant intensément avec ses collaborateurs, acharné à se tenir informé et à découvrir les germes du futur ont manifestement un avantage. Bon nombre de nos interlocuteurs des années 70 à 90 les envient. En l'absence de tels dirigeants, beaucoup de grandes entreprises peinent à se doter de stratégies globales et anticipatrices.

L'expérience pionnière dans ce domaine a sans doute été celle de Royal Dutch Shell. Le groupe pétrolier anglo-hollandais fut, en effet, parmi les très grandes entreprises, un devancier éclatant dans l'art de voir venir et de piloter dans l'incertitude et la complexité. Shell avait, dès le début des années 70, sous l'impulsion d'André Bénard et de Pierre Wack, développé un système de planification stratégique par scénarios. Ce dispositif complexe articulait plusieurs éléments :

- un réseau mondial de ce que P. Wack appelait ses « *remarkable people* ». Une centaine de cerveaux particulièrement perceptifs et attentifs, sélectionnés par lui et en contact étroit avec lui, repéraient les signaux faibles du changement et les dynamiques à l'œuvre aux quatre coins du globe. Ils participaient ainsi à une production collective d'intuitions concernant les avènements possibles et les cartes jouables par Shell ;
- un branchement sur des systèmes d'observation ethnologique du changement socioculturel ;
- une multiplicité de groupes de travail et de séminaires au cours desquels des cadres et dirigeants de Shell et des consultants trituraient ces informations, repéraient des dynamiques lourdes, envisageaient leurs impacts possibles pour Shell, découvraient des germes de scénarios d'évolution du monde à l'horizon de 10 ou 15 ans ;
- des équipes du Group Planning produisant les scénarios d'avenir significatifs pour Shell qui orienteraient pendant deux ou trois ans la réflexion stratégique du Groupe et de son grand nombre de filiales ;
- des réunions de présentation et d'assimilation des scénarios conduites avec chacune des directions des entreprises du Groupe afin de les aider à en imprégner leur stratégie.

D'après Pierre Wack, l'apport principal des scénarios était de transformer les représentations de l'avenir et du champ stratégique que se faisaient les dirigeants. Shell dut à ce dispositif d'avoir vu venir la crise pétrolière de 1973. Plus tard, après sa retraite, dans ses enseignements au MIT ⁷, Wack a montré comment, en développant cette planification stratégique par scénarios, Shell a pris un avantage stratégique décisif par rapport à ses concurrents au sein d'un environnement qui devenait incertain. L'incertitude gênait ces derniers alors que Shell, d'après Pierre Wack, y évoluait à son aise.

La Cofremca, stimulée par le Group Planning de Shell et les séminaires prospectifs qu'ils organisaient ensemble, a poursuivi l'exploration des tendances lourdes du changement de nos sociétés. Au cours des années 80 et 90, de nombreuses firmes non seulement françaises mais aussi anglaises, suédoises, danoises, suisses, italiennes, hollandaises et canadiennes se sont appuyées sur une connaissance de ces tendances pour chercher à voir venir les opportunités et les menaces se profilant à l'horizon. Elles ont été ainsi aidées à se choisir des stratégies avisées sans se tromper de défi. À trouver leurs orientations justes. À découvrir leurs possibles métiers porteurs, leurs alliances opportunes, les techniques sur lesquelles miser. À innover juste, à sortir les produits/services qui feront les marchés de demain ou d'après-demain, à sentir venir à temps les obsolescences au sein de leur portefeuille produits et à les compenser à temps. Soucieuses de se faire porter par les tendances favorables et de ruser avec celles qui pouvaient entraver leur développement, elles ont été moins exclusivement centrées sur le court terme que certaines de leurs concurrentes.

Dans les années 70 et même 80, les grandes entreprises notamment américaines qui donnent le ton ne se sont pas précipitées pour suivre la piste ouverte par Shell. L'approche leur était étrangère. Imaginer les cheminements possibles de l'Histoire, sentir le fonctionnement d'une entreprise dans son écosystème et en percevoir les dynamiques, dégager des visions d'avenir qui, à la fois, soient réalistes et fondées et appellent des actions différentes, sont des activités d'une grande complexité. Elles impliquent une disposition à percevoir les globalités et à combiner des regards rationnels et intuitifs. Elles étaient naturelles chez Pierre Wack, Européen, francophone, nourri de culture orientale, dont le mode de pensée était ouvert à la complexité, à la démarche systémique, à la valorisation de l'intuition. Elles étaient aux antipodes des paradigmes et des langages quantitatifs et simplificateurs qui régnaient à l'époque dans beaucoup de grandes entreprises.

En dépit de cette résistance, l'enseignement novateur de Pierre Wack a lentement cheminé dans la communauté des entreprises américaines. Après qu'il a pris sa retraite et quitté Shell, Wack a enseigné au MIT où sa réflexion a contribué à féconder un courant de recherche qui s'amplifie et sur lequel nous reviendrons dans quelques pages. Et son réseau de « remarkable

⁷ Massachusetts Institute of Technology.

people » ne s'est pas dissocié. Sous l'impulsion du Global Business Network auquel il a donné naissance, il s'est au contraire étoffé et alimente les scénarios d'avenir et la gamberge stratégique de quelques dizaines de grandes entreprises, américaines pour la plupart.

Prise en compte d'un environnement élargi englobant la société et l'écosystème terrestre.

La plupart des états-majors dans tous les pays d'Occident perçoivent au cours des années 70 et 80 que les attentes à l'égard de l'entreprise se transforment et se modifient. Les gens demandent aux entreprises non seulement de leur fournir des produits ou services qui les satisfassent, du travail et des salaires en progression, mais de cesser de détériorer l'environnement, de traiter convenablement leurs personnels, de respecter leurs clients, de ne pas profiter de la misère des pays en voie de développement, de cesser de maltraiter les animaux. Les attentes de la société concernant l'entreprise avaient été principalement économiques et transactionnelles ; elles deviennent également relationnelles, sociétales, morales et écologiques. L'environnement de l'entreprise s'est ainsi considérablement élargi et complexifié ; il était économique et est devenu socio-économique et écologique.

La plupart des entreprises, bien que confrontées à une variété de réseaux, d'associations locales ou nationales et d'ONG planétaires la contestant et la forçant à dialoguer, n'ont pas pris cette demande très au sérieux et ont eu tendance à y répondre de façon superficielle. « L'état de la planète se dégrade, mais, pour beaucoup, les affaires continuent comme à l'accoutumée. » Ce constat cinglant figure en exergue du rapport que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement a publié au printemps 2002.