



**XII<sup>ème</sup> Printemps de la Prospective**  
**Ruptures et gouvernance : Un futur gouvernable ? Des entreprises à la planète.**

**19 juin 2024**

**Synthèse rédigée par Denis Lacroix et Christine Afriat**

## **Introduction**

### **Christine Afriat, Vice-présidente de la SFdP**

La gouvernance recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, le management des entreprises publiques.

Ce concept évoque le plus souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, sa décentralisation, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs. Touchant à la fois à la direction d'entreprise, au contrôle de l'administration, à la mise sur pied de budgets participatifs ou à la consultation publique urbaine, la gouvernance recouvre aujourd'hui les types d'organisation et les institutions politiques les plus divers, superposés aux formes plus traditionnelles d'action publique.

En réalité, le mot gouvernance fut d'abord utilisé en France, entre le XIII<sup>e</sup> siècle et le XIV<sup>e</sup> siècle en renvoyant à l'idée de « gouvernement » entendu au sens d'art de gouverner. La gouvernance désignait l'ensemble des techniques et procédés permettant de disposer et d'entretenir le bien public. La langue française identifia progressivement cet art de gouverner à l'action administrative de l'État, jusqu'à ce que le mot refasse surface à partir des années soixante-dix dans la littérature managériale et désigne l'ensemble de décisions, de règles, de contrôles et de pratiques visant à assurer le bon fonctionnement d'une entité organisationnelle.

Changement climatique, catastrophes naturelles d'ampleur sans précédent, révolution numérique, pression démographique, basculement géopolitique, pandémie s'invitent avec régularité dans notre quotidien et le transforment.

Il ne s'agit pas là de simples turbulences passagères dans un schéma paisible de « transition ». Les dégradations climatiques et environnementales, les accélérations technologiques, les instabilités économiques et géopolitiques nous placent désormais devant la certitude de ruptures nombreuses et brutales avec le passé. Certaines d'entre elles sont sûres, d'autres sont incertaines, d'autres encore sont imprévisibles.

La gouvernance qui porte non seulement sur le bon fonctionnement de l'institution mais aussi sur la qualité de son action s'en trouve profondément bouleversée.

Face aux défis et aux ruptures qui se profilent, comment pourraient évoluer dans les décennies à venir les modes de gouvernance des entreprises, des territoires, des instances internationales ?

Devant faire face à des problématiques singulières, ces derniers doivent répondre à de nouvelles questions de gouvernance, comme il était formulé dans la présentation du colloque sur le site de la Société française de prospective.

**L'entreprise**, moteur par nature des activités économiques, doit prendre en compte de nouvelles demandes écologiques et éthiques, faire face à la transition numérique, gérer le renouvellement des ressources humaines et les attentes de ses salariés tout en assurant sa pérennité. Elle se trouve prise dans un conflit de plusieurs légitimités qui imposent une réinvention de sa gouvernance de manière à conserver l'engagement de ses parties prenantes.

**Le territoire**, lieu de vie par excellence, doit faire preuve d'adaptabilité, donc d'une forme d'autonomie, face aux impératifs des transitions écologique et sociétale, en cohérence avec la société civile, tout en repensant ses relations avec l'Etat central mais également avec l'ensemble des acteurs.

**La communauté mondiale**, composée d'innombrables acteurs, doit relever les enjeux du changement climatique, des conflits qui éclatent ici et là, du basculement géopolitique avec le recul de l'Occident et la montée du « Sud Global », et où l'Europe doit défendre ses intérêts et promouvoir ses valeurs. Les mécanismes de gouvernance en place depuis la Deuxième guerre sont manifestement dépassés. Quelles nouvelles formes de régulation espérer ? Et à quelle échéance ? Les conflits se multiplient, y compris aux portes de l'Europe, avec des implications plus ou moins directes pour tous les citoyens. Comment y faire face ? Les désamorcer ? Les prévenir ? Quelle gouvernance internationale mettre en place pour cela ? Les États doivent prendre davantage conscience du double rôle qui est le leur dans notre monde planétaire. En plus des responsabilités qu'ils assument envers leur population, ils sont collectivement les gardiens de notre existence sur cette planète. Dans ce contexte, quelle stratégie doivent-ils déployer ? Afin de mobiliser les compétences et les apports d'acteurs mondiaux très divers, quel rôle peuvent avoir des réseaux mondiaux d'intervention informels ?

Comprenant mieux les questions de gouvernance posées à ces différents niveaux-entreprise, territoire, monde - et les limites des réponses qui y sont apportées, il sera pertinent de reconsidérer le rôle de **l'État-nation** pour en discerner les missions incontournables et les conditions dans lesquelles il peut et doit les remplir. Dans un monde bouleversé par la montée des conflits et des crises de toute nature, l'organisation des pouvoirs va être profondément reconfigurée. On tentera ainsi d'éclairer l'avenir de l'État-nation et de sa gouvernance dans une vision prospective.

Cette journée a pour objectif d'apporter des réponses aux questions suivantes :

Face aux défis et aux ruptures qui se profilent, comment vont évoluer dans les décennies à venir ces modes de gouvernance multi-niveaux et pluri-acteurs ? Pourquoi et comment vont-ils se transformer ? Comment construire des stratégies et des politiques, fondements de la Gouvernance dans un contexte profondément instable et incertain ? Quels moyens, quelles organisations mettre à disposition de ces nouvelles gouvernances à établir ?

Au milieu de telles turbulences, il devient de plus en plus difficile de naviguer à vue et de prendre des décisions. C'est pourquoi la prospective - qui aide à comprendre, anticiper et décider dans une perspective de moyen et long termes - prend toute son importance. Elle ne permet pas seulement de prendre en compte le futur et de générer des alternatives possibles et souhaitables. Profondément humaniste, elle œuvre aussi à un réalignement de l'être humain dans toute sa diversité et les organisations qu'il crée, avec son identité profonde et ses valeurs structurantes. Cet alignement agit comme une boussole et fournit un cap dans un monde devenu illisible.

La prospective a naturellement vocation à accompagner ces transitions de long terme et les dynamiques d'innovations et de transformation des organisations qui leur sont liées. Mais cela suppose qu'elle ne se limite pas à anticiper les enjeux ou à proposer des visions normatives d'un futur nécessaire ou déjà écrit mais

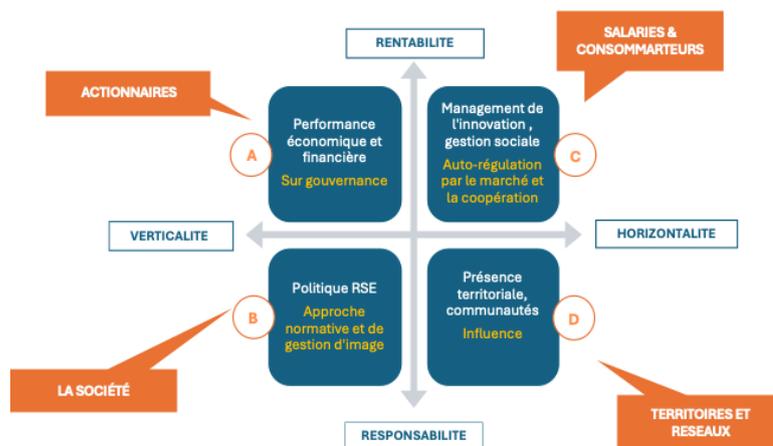
qu'elle garde sa vocation à ouvrir les futurs possibles et souhaitables, à imaginer des solutions nouvelles et surtout qu'elle contribue concrètement à construire les chemins pour y parvenir ....

L'annonce de notre problématique commence en se référant au terme « Gouvernail », pièce située à l'arrière d'un bateau qui permet de le conduire. En navigation, Anticiper - Prévoir-Mesurer les risques - sont les maîtres mots pour amener l'équipage à bon port. Il faut une certaine agilité pour s'adapter rapidement aux changements tant de la météo que de possibles avaries. Il faut donc savoir gouverner.

## Session « L'entreprise : prise entre plusieurs légitimités conflictuelles : une gouvernance à réinventer »

**Jean-Eric Aubert, Président de la SFdP** ouvre cette session en indiquant que le thème retenu de ce Printemps est très important dans cette période troublée.

**Dominique Bailly, Président d'Human & Co**, en s'appuyant sur deux événements récents, d'une part la décision de Michelin de mettre en place un « salaire décent » et d'autre part, les controverses autour du salaire de Carlos Tavez, le Président Directeur General de PSA, s'interroge sur comment faire cohabiter les tensions entre acteurs avec une question centrale « Est-ce que la gouvernance actuelle peut changer ? ». Dans un contexte de tensions entre la recherche de la performance financière une demande sociétale de plus de justice et de responsabilité sociale.



Cette cartographie de la gouvernance dans un contexte de crise environnementale et sociétale débouche sur un panorama contrasté du fait de la dysmétrie des parties prenantes et de la diversité des modes de gouvernance qui sont insatisfaisants du fait de la prépondérance des actionnaires et du formalisme de la RSE.

Il en découle une matrice de la postmodernité qui découle de trois ruptures majeures - Mondialisation - Digitalisation - Financiarisation.

La course aux ressources a produit beaucoup d'externalités positives (richesses, santé, chute du mur de Berlin...) et négatives aussi (pollutions, spéculation...). La prépondérance des actionnaires du fait de la prédominance de la performance financière peut déboucher sur le risque que l'Economie s'impose sur le Politique. Si un Etat devient trop « vertueux », il risque d'être moins compétitif. Or l'économie est dans une course sans fin ni fins et il n'existe pas d'autorité régulatrice efficace au niveau supra national (désynchronisation de la gouvernance économique et politique).

Dans ce contexte, le système la gouvernance peut-il être réformé ? Dominique Bailly évoque deux voies possibles : par une évolution des facteurs structurels qui l'ont imposé ou par l'action volontaire des acteurs.

Il propose le scénario suivant : prise de conscience de la crise climatique du fait de ses effets qui deviennent insupportables qui entraîne une pression citoyenne à l'échelle mondiale avec une action politique remonétisée et ainsi la gouvernance se réforme et s'assainit.

En attendant « le grand soir, les acteurs peuvent-ils faire changer les choses ? Doit-on, peut-on penser différemment ? Il faut pour cela sortir de la pensée matérialiste et de ses enjeux et aller vers une intelligence stratégique du fait d'initiatives volontaires des acteurs.

Pour renouveler la pensée stratégique, il faut mobiliser 4 axes :

- Associer culture de contrôle et culture de la confiance ;
- Assumer la complexité ;
- Se ressourcer et se reconnecter ;
- Valoriser les actifs immatériels.

L'intelligence stratégique se compose d'intelligence augmentée, émotionnelle, systémique, collective, et spirituelle

**Marie Hélène Caillol, Présidente du Laboratoire Européen d'Anticipation Politique** présente le concept de l'entreprise-Etat. Ces travaux d'exploration sont réalisés dans le cadre du Pôle Excellence Real-Futur de l'INSEEC MSc sur l'évolution de la place de l'humain dans entreprise post-chatGPT.

Marie-Hélène Caillol part du constat que ce sont précisément les États les plus puissants (États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne...) qui ont désormais le plus de mal à assumer à la fois leurs responsabilités sociales intérieures et leur positionnement stratégique global. Au terme de plus de 30 ans d'un libéralisme fossoyeur du système nationalo-étatique, l'entreprise multinationale apparaît désormais comme le grand vainqueur d'une bataille qu'elle n'a pas vraiment livrée mais dont elle ressort dotée d'atouts considérables et de responsabilités dont elle doit encore prendre pleine conscience pour les assumer correctement. Les enjeux environnementaux en particulier ont fait émerger cette notion de responsabilité sociale et environnementale qui représente en réalité un changement majeur de paradigme.

Mettant fin à 30 ans de mépris pour la chose publique (« *make money not politics* »), c'est précisément l'acteur économique par excellence, l'entreprise donc, qui est désormais sommé de faire de la politique plutôt que de l'argent.

Les entreprises sont comme des mini-états avec leurs « ministères » avec des fonctions presque régaliennes : politique internationale, cyberprotection et espionnage, learning permanent (comme l'école au milieu du village), veille stratégique et intelligence économique dans un monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), coopération diplomatique (avec les concurrents potentiels, les services administratifs, les services digitaux partagés...), la création de monnaie (Libra de Facebook par ex). Bref, les grandes entreprises deviennent des acteurs quasiment étatiques. L'entreprise-État est aussi vouée à interagir avec un nombre croissant de catégories d'acteurs comme les fournisseurs, les investisseurs et les consommateurs.

La capacité de la société civile à réformer le monde, lui paraît difficile à réaliser mais elle estime que les grandes entreprises peuvent y contribuer. Si l'on part du constat que dans le passé, le temps de travail était déterminant dans la vie de chacun, et qu'à présent le temps hors travail avec de l'engagement citoyen et civique est un temps important dans la vie des individus, les entreprises doivent le prendre en considération

et proposer à leurs salariés des temps espaces pour devenir communautés. Le concept de « Parlement Corporate » est intéressant à ce sujet car il embarque les salariés dans la prise de décision.

Comment va évoluer alors l'exécutif et le législatif d'entreprise ? Il apparaît de nombreuses pistes d'innovation car les entreprises doivent évoluer en permanence, et elles sont souvent en avance de phase par rapport aux Etats.

## Débat

**Jean-Eric Aubert** : Pour penser l'avenir de la gouvernance des entreprises la question des formes du travail en 2030-2040 paraît incontournable. Il apparaît aussi le risque de l'amoindrissement de l'Etat face à la montée en puissance des entreprises comme de la société civile.

**Marie Hélène Caillol** : Chacun devient une sorte de micro-entreprise au sein de grands groupes. C'est une forme de relance de la société civile.

**Dominique Bailly** : Le concept « Entreprise-Etat » est un concept intéressant car, de facto, les grandes entreprises évoluent vite, mais quid du rôle de la société civile ?

**Fabienne Goux-Baudiment** : Il semble manquer la dimension de la société liquide dans les caractéristiques de la post-modernité. Par ailleurs, les grandes règles de fonctionnement des entreprises ressemblent à celles du vivant. Or les entreprises « cannibalisent » les Etats, sans beaucoup d'état d'âme.

**Edouard Stacke** : Attention, les entreprises s'inscrivent de moins en moins dans la durée et l'engagement. Un informaticien de plus de 40 ans est obsolète, au regard des actionnaires. Les grands gagnants sont des alliances mondiales ; ainsi PSA est mieux placé que Renault. Or, le nombre de démissions montre bien l'insatisfaction des personnels car le management n'a pas évolué. Le mot d'empowerment n'est pas traduit en français. La formation au leadership est individualisée à l'excès en France, en format de compétition, dans la méfiance a priori alors que le monde anglo-saxon valorise le collectif. La financiarisation anonyme entraîne une montée de l'anxiété latente. Cela est moins fort dans les pays solidaires comme en Italie.

**Mehdi Bouzekri** confirme cette analyse, à partir de son expérience en PME. Le ressort de départ du changement, c'est la culture, la formation initiale. Créer des richesses demande avant tout du management incitatif qui s'appuie sur les compétences des collaborateurs et non sur la recherche d'excellence opérationnelle dans des fonctions spécialisées. Préjugés et stéréotypes dominent toujours. Lorsqu'on travaille sur la marque employeur, on constate que les entreprises raisonnent en marchés extérieurs bien avant de se préoccuper de leurs ressources internes. Au Moyen-Orient, l'entraide familiale est forte et compense en partie le comportement utilitaire des entreprises. Or l'Etat n'est pas seulement un pourvoyeur de services, il est au service de tout citoyen sans recherche automatique de la performance. Il faut aussi développer les actifs non corporels. Enfin attention aux pouvoirs exorbitants d'un seul homme, comme Elon Musk.

**Francis Jutand** souligne que les fonds de pension ont leur propre logique et la rentabilité passe avant tout. Le sociétal (soft evolution) n'a pas de gouvernance propre. Sloterdijk rappelle que l'Union Européenne a abandonné ses prétentions impériales au profit de la coopération. Mais qu'en est-il dans le reste du monde ? Enfin, comment trouver sa place face à des gros blocs impériaux ? Il faut (re)construire la capacité d'expression des sociétés, par le bas, sinon on ne pourra pas affronter les grands défis du monde.

**François Rousseau** pose deux questions : (1) La société civile influencerait les entreprises mais ne faut-il pas distinguer l'informel de l'organisé (syndicat, Chambre de commerce...) (2) Quid du travail sur l'imaginaire, composante essentielle de la culture ?

**Jean-Marie Bergère** note que l'on part d'un schéma classique de coexistence Etat –entreprise mais celui-ci a-t-il autant changé que cela ? Par ailleurs, notre schéma de développement est fondé sur des ressources et une croissance illimitée. Mais les entreprises en ont-elles conscience ? Dialoguent-elles avec les ONG qui alertent sur ces sujets ?

**Caroline Pourchez** revient sur le concept d'Entreprise-Etat comme signe d'une post modernité et s'interroge sur la différence avec les entreprises paternalistes ou familiales du 19 -ème siècle ?

**Marie-Hélène Caillol** : La RSE change tout car elle implique l'entreprise dans toutes les problématiques modernes, à côté de l'Etat. Les patrons d'entreprise ne sont pas considérés comme des politiques, ce qui est dommage car ils pèsent de facto. Les GAFAM devraient être représentées à l'ONU. L'entreprise intègre beaucoup plus que les Etats dans leurs pratiques la démocratie. Je n'oppose pas la société à l'entreprise, au contraire. Le « *Parlement corporate* » devrait prendre le relai de l'expression collective, ce qui serait une bonne chose.

**Dominique Bailly** : L'entreprise a une vie bien au-delà des fonctions de production ou de service. Deux principes : communauté et pérennité. Les ruptures technologiques croisent la gouvernance. Le court terme devient prédominant. Or le pilotage à courte vue donne de mauvais résultats en termes de valorisation des personnes. Au 19 e siècle, l'ordre de l'entreprise a pu s'appuyer sur un ordre patriarcal et tutélaire. Mais plusieurs révolutions ont bouleversé cet ordre. Il faut maintenant rééquilibrer l'économie par le collectif. Ce collectif pourrait-il être conservé dans une société des individus ?

**Jean-Eric Aubert** conclue cette session avec deux observations : 1) les entreprises sont comme des organismes vivants. Comment vont-elles réagir face aux grands changements ? Quelle sélection naturelle va s'opérer ? Au-delà de la métaphore, il est possible aujourd'hui de documenter et quantifier ce modèle avec les « big data », l'IA, etc. 2) L'économie ne peut couper les ponts avec le culturel. De manière générale, comme l'histoire l'enseigne, il finit toujours par il y avoir une cohérence entre le politique, l'économie et le sociétal. Ces observations donnent des indications pour penser l'avenir de la gouvernance.

### Session « Gouvernance et innovation dans les territoires en transition écologique et sociétale »

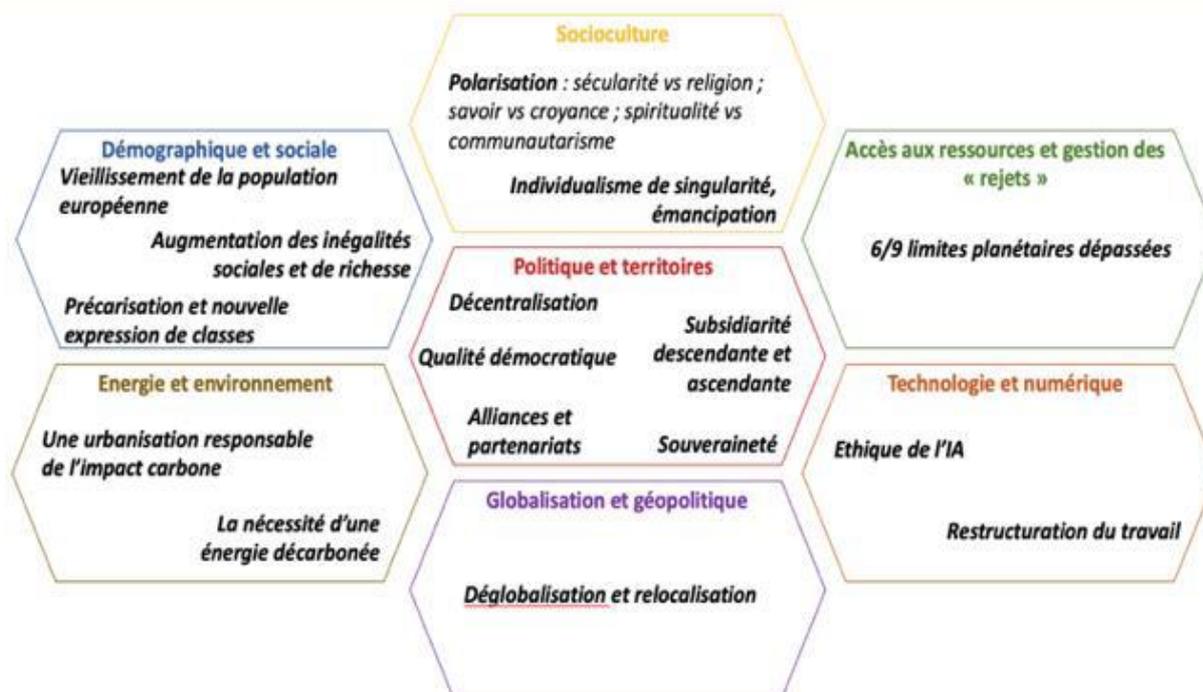
**Henri Jacot, administrateur de la SFdP** rappelle que cette table ronde vise à mettre les enjeux et modalités de gouvernance au cœur de l'analyse et de l'action en vue de la transformation systémique qui s'impose à l'échelle des territoires. Il présente l'exercice de prospective initiée par la SFdP « Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale ».

Les forces en présence : Sociétal, énergie, ressources et limites, technologies, socio-culturel, Politique

Les dynamiques en cours :

- Au niveau des personnes : Individualisme, individuation, émancipation... ;
- Au niveau des structures : Politique, déconcentration subsidiarité, alliances et partenariats ? jeux des imaginaires.

## Des mégatendances à horizon 2050 qui agissent sur les territoires



3

**Henri Jacot** insiste sur les trois enjeux auxquels les territoires doivent répondre, à savoir :

- **Faire ensemble**, c'est à dire la capacité de faire adhérer un maximum de parties prenantes à la démarche et lutter contre la polarisation de la société via l'instauration d'un dialogue ;
- **Piloter le changement** en s'appuyant sur un terreau culturel favorable à l'innovation, technologique ou sociétale et favorisant un apprentissage des parties prenantes par la mise en place d'expérimentations favorisant le ressenti de la transformation ;
- **Organiser la cohérence des transitions transformatrices** en articulant la prospective territoriale et la planification écologique nationale et ceci en stimulant les imaginaires.

La table-ronde tente de répondre aux trois questions suivantes :

1. Réflexions et actions des projets de transition écologique et sociétale
2. Enjeux et forme de gouvernance locale
3. Apport d'une démarche de prospective territoriale

**Denis Dhyvert, administrateur de la Société Française de Prospective**, présente la réflexion conduite au sien de la SFdP « Industries et Territoires à l'horizon 2030 ; Réindustrialisation et développement territorial » en insistant sur l'apport de l'approche systémique retenue qui tient compte des capacités d'adaptation et de résilience.

Les territoires constituent bien un espace pertinent de réflexion car les acteurs y sont enracinés. Ils sont au croisement concret de tous les changements et ils sont à la bonne échelle pour agir ou réagir, réfléchir,

anticiper, débattre, rassembler... Autonomie et capacité stratégique et opérationnelle sont des compétences nécessaires à l'élaboration de plans d'actions systémiques.

La gouvernance locale est d'autant plus efficace et participative qu'elle est « *bottom up* », acculturée, co-construite et équilibrée entre réflexion et action. L'acculturation des acteurs concernés est fondamentale. Toutefois, il ne faut pas négliger les facteurs de risques : complexité des situations individuelles, diversité des comportements possibles des parties prenantes au sein de la gouvernance, subjectivité des positions des acteurs et jeux d'alliance, autocensure, pondération variée des enjeux. La Gouvernance est liée aux mentalités collectives, à la capacité à prendre des risques, à la coopération, à la confiance, autrement dit au capital social des territoires, qu'à leurs situations géographiques ou patrimoniales, leurs infrastructures ou leurs équipements.

Enfin la prospective territoriale, qui consiste à anticiper pour s'adapter au futur ou pour le construire est une démarche, de nature participative par principe, qui apporte aux acteurs de la gouvernance territoriale un processus collaboratif qui fera levier sur leur bonne coopération.

En conclusion, il est vital de s'attacher aux comportements des acteurs, au socle des valeurs retenues dans une éthique du collaboratif et d'une participation en partie autorégulée. La façon dont les règles sont mises en œuvre par les parties prenantes de la gouvernance est également très importante.

**Mélanie Jeanneret, responsable du CEC Provence**, présente la convention des entreprises sur le climat. Sa mission est de placer les entreprises au cœur de la transition écologique. Il s'agit de mobiliser les dirigeants pour faire émerger collectivement de nouveaux modèles économiques soutenables et respectueux du vivant. Son horizon de temps est 2030 afin de basculer d'une économie extractive à une économie régénérative et ceci si possible avant 2030.

Il s'agit de proposer de nouveaux récits autour de parcours de transformation des modèles de production. Pour cela, trois enjeux ont été identifiés :

- **La tragédie des horizons** (mandats courts, urgences longues) ;
- **Le dilemme du prisonnier** (pourquoi faire si les autres ne font rien ?) ;
- **Le triangle de l'inaction** : Entreprise, Etat, Citoyens-consommateurs ; chacun justifiant son inaction et rejetant la responsabilité sur l'inaction des autres.

Cette réflexion repose sur une pédagogie qui consiste à réconcilier l'intellect et le cœur des décideurs pour se mettre en mouvement : tête (comprendre, apprendre), cœur (ressentir, lâcher prise), corps (volonté d'agir, mise en action).

En prospective territoriale, cette démarche se résume à :

- **Un constat scientifique**, il s'agit de poser l'état des lieux des constats scientifiques afin d'accélérer la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux aux échelles planétaires et territoriales. Puis de comprendre à quoi ressemblera le territoire demain afin de réaliser ce que sera légué à un enfant en 2044 et enfin partager l'urgence de la transition, pour se projeter collectivement dans l'action ;
- **Une recherche de voies d'adaptation** par le questionnement de la finalité et la raison d'être de l'organisation d'une entreprise, en identifiant les risques, impacts et opportunités pour déterminer comment s'adapter pour faire face au réchauffement climatique sur le territoire (eau, sécheresse, chaleur, résilience alimentaire...) et réintégrer l'activité dans le cadre des limites planétaires.

- **Une fiction projective** en se projetant dans le monde et le territoire en 2044 : prospective, nouveaux récits, un futur à imaginer. Il s'agit d'imaginer nos interactions avec le monde de 2044 au travers de récits à partir de signaux faibles de 2024, des constats scientifiques et des enjeux identifiés et ceci afin d'aller plus loin (Appui du shift project) ;
- **Une feuille de route d'actions concrètes** d'ici à 2030. Elle s'appuie sur un cap 2030 qui est la destination à atteindre. Ce nouveau cap vise la sobriété, la décarbonation, l'adaptation et la régénération.

**Henri Fraisse, Président cofondateur de l'association FIDAREC**, propose un zoom sur l'application des principes de l'écologie au territoire, en trois temps : état des lieux, initiatives réussies, points-clefs.

On voit d'abord apparaître le temps de la métamorphose : l'environnemental est lié au social. Ainsi, l'Ademe ne recrute plus que des sociologues. Il faut maintenant (1) Intégrer les ODD (exemple Besançon) et la théorie du donut (exemple Grenoble) dans le territoire ; (2) Diffuser les recommandations de l'Union Européenne (directive CSRD sur le social entreprise et approche Bénéficiaires – Usages) ; et (3) Planifier l'application des priorités écologiques à l'échelle nationale (cf. « la transition juste » de Cécile Renouard), avec les préfets en relais.

On évolue donc vers des « communs d'infrastructures et d'action » au sein de bio-régions comme ce qui se fait en Normandie : filière lait, autonomie énergétique ; à Evian, en Bretagne et Pays de Loire Gestion de l'eau et en Hauts de France, à Dunkerque le challenge du polder et ambition économique.

Il apparaît des enjeux d'anticipation des risques et de gestion des crises qui restent embryonnaires (pandémie, sécurité alimentaire et énergétique, pollution des nappes phréatiques...) ainsi que sur la formation et l'éducation.

Trois recommandations :

1. Réfléchir sur des scénarios existants ou construits collectivement ; Aider à rêver et des projeter dans le futur ;
2. Créer des stimulations pour la jeunesse ; Accompagnement sur les enjeux de compétences et les relations individu ↔ collectif ;
3. Diffuser, accompagner et soutenir toutes les initiatives allant dans le bon sens ; Approche méthodologique de pensée systémique et complexe.

## Débat

**François Rousseau** souligne l'importance de ne pas oublier la diagonale du vide et de valoriser les actifs immatériels. Il pose deux questions : le temps long est-il correctement pris en compte ? Quelle gestion des communs ? Changement de paradigme : passer du Faire (des projets) à l'Interactif ?

**Fabienne Goux-Baudiment** rappelle que la loi prévoit déjà des projections à 10 ans et à 20 ans dans les plans d'aménagement et que l'Union Européenne a résigé un livre blanc dans ce cadre. Il existe déjà de nombreuses études (Limousin 2100, Lyon 2100...). Le terme « Glocal » date des années 1990.

**Jacques Theys met** en évidence l'efficacité des alliances locales en Allemagne. Pourquoi pas n'y en a-t-il pas en France ? On a du mal à convaincre les grandes entreprises à s'impliquer. Pour revenir sur la métaphore du vivant, en écologie, on a l'approche systémique fonctionnaliste et aussi l'approche prédateurs-proies. L'enjeu reste lié aux enjeux de pouvoir, au niveau des entreprises comme des collectivités locales avec une supériorité du systémique de long terme sur l'opérationnel de court terme.

**Francis Jutand** rappelle que les territoires se diversifient dans le champ de l'action et qu'il faut travailler sur la mise en réseaux qui est un outil précieux pour gagner en efficacité.

**Christine Afriat** revient sur le triangle de l'inaction. Nous sommes dans la crise de la gouvernance. Comment en sortir ? Comment provoquer la crise de conscience d'agir autrement ? La mise en réseau suffit-elle ? Il faut aussi la volonté d'agir.

**Henri Fraisse** répond que le nerf de la guerre reste la capacité de financement. Transformer les rapports économie-nature passe par des financements adaptés, de toute source. Les finalités, comme les interactions et les transactions doivent être reliées au-delà de projets linéaires juxtaposés.

**Mélanie Jeanneret** souligne que la clef de l'efficacité est la convergence des initiatives, quelle que soit la nature des acteurs : entreprises, collectivités, services de l'Etat, réseaux citoyens. Il faut rappeler qu'à la pandémie, la consommation est repartie de plus belle. D'où la question : comment apprendre différemment ? Le biomimétisme ? La low tech n'est pas une évidence, elle doit être construite, expliquée, démontrée...

**Denis Dhyvert** note que l'on n'a pas négligé tout l'acquis dans le domaine, mais il faut aller plus loin, notamment dans les territoires en déshérence. La question du temps est centrale et reste le plus souvent ignorée des chaînes de valeur traditionnelles. Enfin, les choses ont commencé à changer dans les années 1990 : le temps long (et des monopoles des marchés mondiaux) est devenu un élément important dans la stratégie des entreprises alors que l'Etat s'en est dessaisi au profit du traitement des urgences sociales.

**Henri Jacot** rappelle que le niveau Méso est aussi important. Il faut raisonner non pas en triangle mais en losange !

### Session « Quelle Gouvernance dans un monde à géométrie variable ? »

**Philippe Clerc, administrateur de la SFdP**, cite en ouverture deux références qui ont toute leur actualité « Sortir de la cage de fer (Weber) et « Penser l'irréremédiablement nouveau » (Badie). Comment aller vers la bonne gouvernance et lutter contre la désorganisation et le chaos. Comment sortir des poly-crisis, des guerres de l'intelligence ?

**Tsiporah Fried, Conseillère Stratégie et Innovation auprès du Major Général des Armées**, précise que la notion de rupture de gouvernance est importante surtout actuellement, notamment en raison d'aveuglements successifs. Le monde se recompose rapidement, parler de Gouvernance est aventureux.

Le CEMA définit des marqueurs stratégiques comme le retour de la dynamique de la force (retour de la guerre, des rapports de forces). Serait-on comme en 1910, en 1930, en guerre froide ? Pour répondre à cette interrogation, elle souligne l'affaiblissement du multilatéralisme depuis 2010-2011 car les institutions internationales n'ont plus la capacité de mettre en place des systèmes de régulations (à titre d'exemples, l'OMC a été manipulé par la Chine pendant la pandémie et l'ONU a été fragilisée lors de la crise syrienne). Le retrait de l'influence américaine dès la présidence d'Obama et aggravée par Trump qui s'inscrit dans une approche transactionnelle des relations internationales. La Chine joue la carte des routes de la soie et de la digitalisation. La Russie joue les cartes de la puissance, comme le règlement du Haut-Karabagh en 24 h (désinhibition de la violence) qui marque le retour des ambitions agressives et de l'usage de la force, la résurgence de l'irrationalité (ex : conflit Israël - Hamas ; scénario du pire non imaginé par Tsahal et sous-évaluation des conséquences... d'où faillite du renseignement). La démondialisation est-elle structurelle ou

conjoncturelle car la chaîne de valeur s'appuie de plus en plus sur de l'immatériel, donc délocalisable. Les sanctions sont souvent détournées par manque de vision globale.

Nous n'étions pas dans un monde merveilleux au 20<sup>ème</sup> siècle. L'Occident n'est plus en position de « régler » les conflits régionaux, le changement climatique, le terrorisme... car ce sont des enjeux transversaux. Le débat existe encore mais il est sous-tendu par de nombreux groupes de pression. Il faut reconstruire une sorte de gouvernance mondialisée en donnant une reconnaissance aux démocraties sans entrer dans une guerre des civilisations (Huntington). En matière de petite gouvernance (*Brooking institute*) à l'échelle régionale ou locale, il émerge une nouvelle vision (cf. Elon Musk vs Asma Mhalla) ; Mais quelles valeurs éthiques des Intelligences Artificielles ? Il faut certifier l'Intelligence Artificielle sinon cette technologie pourrait appuyer sur le bouton rouge du nucléaire. Tsiporal Fried ne crois pas à l'éthique de l'intelligence artificielle mais elle s'interroge si l'humain a-t-il encore une éthique ? Il y a toutefois une nécessité de la réguler et li faut bien voir les applications que l'on en fait. La Chine fait de la discrimination sociale par reconnaissance faciale avec l'Intelligence Artificielle.

Les COP climatiques sont-elles utiles, et efficaces pour adapter de nouvelles normes ? Des réseaux de villes ne pourraient-ils pas faire mieux, plus vite, plus concret ?

Quels outils peut-on proposer ?

- **La relation diplomatique transactionnelle** d'abord, car il n'y a pas d'amis entre les Etats. Il y a des intérêts stratégiques et il faut jouer dessus ;
- **La dynamique d'influence**, il faut porter attention à la manipulation des esprits notamment par l'influence des opinions publiques des démocraties. On entre dans des guerres cognitives ;
- **La dissuasion stratégique**, c'est à dire la capacité à opérer un changement politique chez l'adversaire. Ex : le déplacement de deux GAN (porte-avions nucléaires) américains en Méditerranée ou les interventions occidentales en mer Rouge face aux pirates houthis.

En conclusion, il ne faut pas céder sur les valeurs fondamentales (oui, mais lesquelles ?).

**Emmanuel Dupuy, Président de l'institut prospective et Sécurité en Europe**, note que nous sommes dans l'ère de la désoccidentalisation du monde. Ban Ki Moon a dit en 1990 que le monde est surarmé mais sous financé (0, 27% des budgets d'armement. On est passée du triptyque Guerre-Crise-Guerre à des guerres informelles/formelles multidimensionnelles (dont cyberattaques).

Pour lui, il faut identifier trois causes :

- **Compétition des puissances au mépris des règles des Nations-Unies** (convention de San Francisco). Zelensky reproche la lenteur des démocraties occidentales dans leur prise de décision. Les dysmétries de puissance pourraient se traduire en conflits armés. L'isolationnisme jacksonienne (Trump) comme wilsonien oblige à l'autonomie ;
- **Vieillesse des structures internationales**, comme les Nations Unies (70 ans). Les valeurs universelles (déclaration des droits de l'homme) restent-elles stables ? Il apparaît une désessentialisation des droits humains (il y avait 53 pays lors de la déclaration des droits de l'homme ; il y en a 193 aujourd'hui). En Méditerranée, plusieurs traités sont remis en cause, notamment dans les détroits ;
- **Affrontements air-terre-mer**, mais aussi fond de la mer (ex : destruction des gazoducs sous-marins Nordstream) et le doute (monde réseaux d'infos ; désinformation via TikTok). En 2007, Poutine lors de la conférence de Munich a présenté sa stratégie à long terme et les pays occidentaux n'ont rien vu venir. Apprenons à écouter Xining Ping qui annonce sa stratégie.

Il y a des acteurs non gouvernementaux qui obligent à repenser la nature du système international. Le multilatéralisme est en crise.

Il faut relativiser le poids des Etats. Certaines agglomérations ou mégapoles ont des PIB supérieurs à certains Etats. La ville de Shenzhen a le même PIB que le Portugal.

Il faut penser le polyformisme du système international en intégrant de nouveaux acteurs.

**Pierre-Jean Gire, Ambassadeur de la Fondation Pontificale** rappelle que la vision du pape François n'est pas celle véhiculée par Internet. Le Pape est très inquiet sur l'avenir du monde tant au plan environnemental, social, politique, religieux... Il s'est rendu à la Commission européenne pour dire son indignation face à l'hécatombe en Méditerranée. Il a dit en République Démocratique du Congo qu'avec tous les diamants extraits du pays, il y aurait des moyens pour lutter contre la pauvreté. Le Pape est ouvert au monde moderne et connaît les enjeux de l'Intelligence Artificielle. Il appelle notamment à la réguler par l'éthique car il comprend les dangers de l'E-learning. Il pense que l'on sacrifie l'humain à la finance, aux intérêts de court terme. Le vrai danger de dénaturation du message chrétien, c'est le mouvement évangéliste et non la religion musulmane (5000 églises en Ile de France qui ont chacune 1000 adhérents). Cette église recrute parmi les personnes vulnérables en leur proposant de leur venir en aide...

Dans ce contexte, comment faire avancer les valeurs fondamentales du christianisme ?

Le Pape s'intéresse aux ONG (12.000 accréditées auprès du Vatican). Mais elles sont en déclin.

## Débat

**Philippe Clerc** : Face aux fractures du monde, quelles institutions sont légitimes, reconnues, efficaces ?

**Caroline Porchez** souligne que sa vision d'anthropologue est celle d'une vision d'un Occident industriel. On évolue vers la rationalisation absolue de tous les processus parce que ce cela serait la condition du progrès. A l'ère industrielle, la richesse s'échangeait contre des emplois. Aujourd'hui, ce pacte social est rompu. Le danger actuel n'est-il pas celui de l'assimilation de l'Europe au bloc eurasiatique ?

## Session « Quel avenir pour l'Etat-Nation ? »

**Alain PetitJean, administrateur de la SFdP**, rappelle que l'Etat est censé être un cadre de pouvoir pérenne. Or, tout bouge : 15 nouveaux Etats en Europe. Un chef d'Etat fait campagne ailleurs que chez lui : Erdogan en Allemagne auprès des 3 millions de Turcs. Dans ce contexte le pouvoir devient polymorphe et est de plus en plus partagé, contesté, dépassé (puissance économique des oligopoles multinationaux).

Existe-il une évolution heureuse lors de la dissolution de l'Etat nation ?

**Yannick Blanc, Président de Futuribles International**, met un petit bémol au diagnostic présenté car les mouvements indépendantistes européens n'ont pas abouti (Catalogne, Ecosse...). Les nations restent les arènes des débats politiques et des décisions importantes en matière de politique étrangère ou de grands choix budgétaires. La remilitarisation d'une partie des relations internationales est la conséquence d'une revitalisation de l'Etat-Nation.

L'appareil d'Etat s'est affaibli suite à plusieurs phénomènes. Ce qui caractérise l'Etat français c'est une grande concentration de la capacité à décider, c'est la puissance de l'expertise et de la culture scientifique. L'Etat français est un Etat d'ingénieurs. Or, l'expertise et la culture scientifique ont perdu leur prégnance. Leur rôle

a été central notamment dans la politique énergétique de la France depuis la 5<sup>e</sup> république. La décision politique est suivie d'effets ; elle est donc considérée comme fiable. Cela a disparu par affaiblissement progressif.

Le rétablissement de l'Etat ne passe pas par des discours « performatif » comme, il faut réduire le millefeuille administratif, car tout le monde sait que cela ne sera pas suivi d'effets. Cela contribue à la démonétisation de la parole politique en situation de responsabilité.

Les effets de la non action apparaissent maintenant : changement climatique (et ses multiples conséquences), déclin des politiques de santé (pourtant une des priorités des citoyens...). Initialement, le pouvoir était centralisé et contrôlé par l'Etat et les mandarins, puis le pouvoir a été donné aux gestionnaires, qui ont fait pire. On est dans l'impasse. Les programmes régionaux de prévention et d'accès aux soins (PRAPS) viennent d'être renouvelés. Leurs objectifs sont excellents mais il n'y a pas de correspondant à la Direction Générale de la santé.

On constate des écarts entre trois niveaux de capacité d'action :

- **Politique globale** (Ministères, grands budgets...);
- **Pilotage technocratique** (normes, nouvelle gestion publique ; budgétaire...);
- **Projets locaux territoriaux** (opérationnels sur le terrain, dispositifs d'action collective sans pilotage central).

Il y a donc une difficulté à produire une capacité d'action collective. Sans mobilisation des acteurs publics et de la société civile, l'Etat de demain est difficilement envisageable. Il faut une capacité d'action à la fois horizontale et verticale.

**Françoise Roure, Présidente de la commission d'éthique de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire** en introduction à son intervention souligne que l'Etat-nation français peut mourir. La rétro-prospectrice permet d'acquiescer une capacité de longue vue. Référence : statues d'Akhenaton détruites... Ne faisons pas du passé table rase.

Les changements se font souvent dans la violence (Terreur et guillotine...). La France a beaucoup évolué : nous sommes un *melting pot*. Nous sommes dans un monde instable. Se projeter dans un statu quo est-il encore justifié ?

Aborder la fin de l'Etat-nation est tabou. L'Etat-nation devrait être examiné à l'aune de 25 ans, au moins, mais les noms d'oiseaux ne manquent pas : Frexit, nationaliste, isolationniste...

A l'horizon 2050, peut-on encore parler d'Etat nation ? Répondre à cette interrogation ne va pas de soi : l'homogénéité ethnique et culturelle est en recul, l'Etat centralisé et unifié a vu ses fonctions prendre moins d'importance au profit de l'exécutif européen, diplomatie française remplacée par celle de l'Union Européenne, débat sur les frontières (Calédonie, Occitanie, Sarre-Lorraine-Luxembourg ou l'Alsace aujourd'hui...), langues, intérêts vitaux (liberté, égalité, fraternité). L'Etat-nation a de fait accéléré sa mise à distance de sa nation.

On peut également se demander si la France pourrait devenir une nation sans Etat comme les Kurdes, les Basques, les Catalans. L'homogénéité culturelle et linguistique française s'affaiblit. Peut-on dans ce cadre penser que l'identification d'un groupe humain à la nation française sera assez forte pour maintenir une unité ?

La France sera-t-elle à l'avenir un Etat sans nation comme les USA, la Suisse, la Belgique avec un risque d'affaiblissement général ? Cette décohésion servirait les mafias, la dérégulation, de refus de l'impôt... Au risque d'aller vers la barbarie : massacres, conversions de masse...

Un Etat sans nation pourrait-il aller vers des Régions-nations qui seraient compatibles avec un projet d'Etat fédéral à construire à partir de l'Union Européenne ? Etat fédéral qui aurait vocation à englober tout l'Ouest de l'Eurasie, du Cap nord et de la Norvège jusqu'à Rafah et Eilat, de l'Arménie à l'Irlande. Il convient de noter que cette hypothèse rejoint la prospective chinoise selon laquelle d'ici 2050 il ne resterait qu'une quarantaine d'Etats, résultat de nouvelles Unions d'organisations politiques autour d'intérêts communs dans un monde devenu dédollarisé et multipolaire.

Selon Gaston Berger, la prospective est une réflexion du long terme pour améliorer l'action à court terme. Alors distendre le lien Etat-Nation pour aller vers un fédéralisme a-t-il un sens ? Il faudra alors abandonner la vision de construction d'un Etat.

## Débat

**Henri Jacot** note que le pouvoir n'est pas que puissance et autorité (Hanna Arendt) mais aussi unité de lieu (Théâtre classique). Comment va-t-on vers le concept de type *One Health* ?

**Jean-Marie Bergère** : L'UE utilise le concept de subsidiarité, fécond et utile. On a évoqué les ONG et toutes les associations, fondations, syndicats (corps intermédiaires), chaque acteur peu jouer son rôle à sa place. Quid de la gouvernance par les nombres.

**Jacques Theys** : les fonctions régaliennes ne peuvent pas être données à des multinationales comme la décision de déclarer la guerre. La solution ne serait-elle pas dans l'intelligence collective ? Le modèle de la France de l'ancien régime ne pouvait pas durer car il n'était pas adapté aux enjeux de l'époque.

**Francine Depras** remarque que la société se réinvente sans cesse au fil des propositions en adaptation aux ruptures comme aux accélérations de l'histoire (Halbwachs, Castoriadis). Ainsi la sécurité alimentaire est devenue un sujet de débats ouverts et contradictoires.

**Françoise Roure** répond que les citoyens doivent s'emparer du débat et de la prospective. C'est le meilleur rempart contre la prise de contrôle par des puissances externes, étatiques, impériales ou économiques. Un axe majeur du débat concerne la justice. De même, la représentation de la gouvernance est à faire évoluer : ni l'expertise descendante ni l'autogestion locale car les deux sont susceptibles de biais dangereux. La solution, c'est l'intelligence collective via l'écoute mutuelle et le débat.

**Yannick Blanc** observe que la démocratie ne fonctionne bien que si l'Etat assure le cadre de manière pérenne et avec objectivité. L'exercice de l'autorité n'est pas la concentration des décisions. L'Etat va continuer parce qu'il est indispensable pour (1) Définir le cadre de l'intervention légitime, (2) Fixer une politique des règles et des normes (ex : échecs des politiques écologiques qui ont fixé des règles sans politique) ; (3) Investir dans le bien commun de long terme et non dans la consommation.

Attention à l'incantation des « Régions », création de Vichy, puis repris par Jacques Delors dans le cadre de l'Union Européenne mais l'Europe des régions n'existe pas. Il existe des provinces mais pas de Régions homogènes. Les associations, c'est comme le microbiote, c'est indispensable mais ce n'est pas déterminant dans les choix du corps.

## Conclusion Jean-Eric Aubert

Les débats de ce 12<sup>e</sup> printemps ont été très riches. J'en retire les éléments suivants matières à réflexion :

1. On est dans une situation de crise de la gouvernance. On n'en sortira pas sans casse ! Pour la prévenir, la réduire ou la dépasser, dans quelles directions pouvons-nous aller?
2. Reprenant la métaphore du gouvernail, mon instinct de marin me rappelle quelques principes: il faut barrer peu, rarement et en douceur, même dans la tempête. Pour cela, il faut s'inspirer du vivant. Et on peut chercher du côté de la « théorie des systèmes complexes ».
3. Comment faire ? D'après cette théorie, il n'y a pas de leadership mais une direction (une intelligence) collective. Notre problème est que dans les « bancs de poissons » que constituent les sociétés humaines, les intérêts de chaque poisson divergent. Comment s'organiser ? Il faut privilégier la confiance et le principe de coopération et ceci à tous les niveaux.

J'identifie cinq principes génériques de gouvernance, qui ont été illustrés au fil des présentations et discussions de la journée :

1. (re)création de la cohésion à travers la confiance.
2. subsidiarité (évoquée à de nombreuses reprises dans un souci de justice et efficacité)
3. information transparente et régulée (mise à mal par les réseaux sociaux et les manipulations des esprits auxquelles ils donnent lieu)
4. innovation y compris dans la gouvernance, qui pourrait aller jusqu'à la métamorphose (nouvelles formes d'Etat-Nation, de nouvelles entreprises, nouvelles formes de démocraties, nouveaux territoires...)
5. hiérarchie des priorités (la restauration de la confiance au niveau mondial en est sans doute une)

Telles seraient les conditions du devenir de la Gouvernance.