

La violence chez les jeunes

Par Jacques Robin *

En Occident, la violence des jeunes semble s'accroître à grande vitesse. Jacques Robin voit dans ce phénomène la conjonction de trois facteurs : la banalisation des images de violence ; le culte systématique de la domination et de la compétition ; l'exaltation de la consommation comme moteur de la vie. Ce n'est qu'en nous écartant de ces logiques mortifères que nous pouvons espérer inverser la spirale de la violence.

Difficile de ne pas faire ce constat : dans les pays développés d'Occident, les violences verbales et physiques des jeunes à l'école, dans les cités, dans les villes et les bourgs, les transports... se manifestent avec une croissance accélérée par rapport aux décennies précédentes. Certes on met parfois des bémols : une violence d'un genre proche n'a-t-elle pas toujours existé ? Et aujourd'hui les démissions parentales ne sont-elles pas décisives ? Le débat se situe trop souvent sur la seule question de la balance des réponses entre « répression » et « prévention ».

Trois éléments pourtant, majeurs à nos yeux, ne sont pas mis au premier plan :

- la banalisation des images de violence dès les premières années

de la vie ;

- le culte systématique des comportements de domination et de compétition ;
- la consommation à tout va exaltée comme but essentiel de la vie.

Ce silence n'est pas innocent car ces trois données témoignent en fait de la main-mise sur nos sociétés de l'économie capitaliste de marché, en passe de devenir le seul générateur de sens dans le monde d'aujourd'hui. Deux formules voudraient asseoir cette réalité. La première est celle d'Alain Minc qui se permet d'écrire : « Le capitalisme ne peut s'effondrer, c'est l'état naturel de la société. La démocratie n'est pas l'état naturel de la société. Le marché oui » (1). L'autre est l'affirmation répétée de Lionel Jospin : « Oui à l'économie de marché, non à la société de marché » (2). Or « l'économie

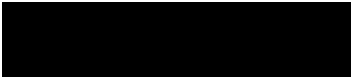
capitaliste de marché », chaque jour plus dominante, conduit nécessairement à la « société de marché ». Cette situation est aggravée par l'existence de la mutation informationnelle (ordinateurs, robots, Internet, biotechnologies...). Celle-ci se substitue aux processus de production et d'échange de l'ère énergétique. Dans son placage sur les règles de l'économie capitaliste de marché, la mutation informationnelle, qui transforme les formes habituelles de la production et de l'échange, creuse d'énormes inégalités sociales et culturelles et conduit au chômage de masse ; elle amplifie le rôle joué par l'argent et la corruption ; elle dissout le lien social indispensable à toute société, en privilégiant un individualisme exacerbé.

La banalisation des images de violence Dès les premières années de sa vie, l'être humain est soumis de nos jours à un véritable bain d'images de violence : la télévision notamment lui permet à l'âge de 4 ans d'avoir assisté à des milliers de morts violentes en images, qui lui apparaissent comme la réalité. Plus tard, le martelage des jeux vidéos et des films de science-fiction, mettant en scène en majorité la violence, la destruction de l'autre et sa mort, aggravent cette influence. Les nombreux reportages sur les guerres, les bombardements et les tortures vont encore mieux persuader les adolescents que l'être humain est seulement un loup pour l'autre et qu'ils doivent faire leur chemin dans un monde dur et hostile. La société marchande de l'ultra-libéralisme non seulement pousse à la prolifération de ces images, mais y ajoute des images

pornographiques qui, en tuant peu à peu le « désir » dans la vie sexuelle, stimulent les comportements de viol et de masochisme et instaurent une sexualité incapable de laisser de l'espace à l'amour pour les autres.

La culture des comportements de domination La concurrence est consignée par écrit dans toutes les chartes des grandes institutions mondiales comme étant le mode fondamental de la vie journalière. Dès l'école, il s'agit de classements, de recherche des supériorités et des compétences qui permettront d'obtenir une place de choix à l'âge adulte dans les structures de travail, publiques ou entrepreneuriales privées. Apprendre à annexer les autres ou chercher « à gagner des parts de marché » devient la norme. Comme l'a bien montré Karl Polyanyi (3), après la marchandisation de la terre, de la force de travail et de la monnaie, s'ajoute aujourd'hui la marchandisation des services, de la santé, du sport, de l'éducation, de la culture :

**Dès l'école,
il s'agit
de classements,
de recherche
des supériorités
et des compétences
qui permettront
d'obtenir une place
de choix
à l'âge adulte.**



cette situation étend ainsi la compétition et les comportements de domination dans des secteurs où régnaient souvent une certaine convivialité, des essais d'altérité et de partage. Bien plus, la « concurrence à tout prix » trouve ses appuis décisifs dans le secteur des marchés financiers et des Bourses, ce qui conduit à la spéculation massive que nous connaissons et à la constitution de ces bandes mafieuses, organisées, qui prolifèrent dans la jungle économique.

La consommation individualiste comme éthique de la vie Devenant progressivement maîtresse des esprits et des corps, la société de marché occidentale, donnée en modèle aux autres cultures, (déclarées « primitives »), exalte l'individualisme comme valeur suprême. Elle pousse par une publicité multiforme et constante à la consommation permanente : « Tu seras plus beau et plus heureux en consommant, chaque jour davantage, les objets et les services qui entoureront ta personne ». Nos sociétés favorisent comme seul lien social >

> les équivalents des jeux du cirque instaurés par les Romains pour canaliser les foules. Un des exemples les plus frappants se situe dans l'émergence foudroyante de la marchandisation du sport par le professionnalisme. Ainsi le football (ce jeu assez magique pour faire vivre des moments intenses d'émotion dans des civilisations très diverses), est sacralisé dans le monde entier, entraînant la recherche première de la « performance » même obtenue par l'utilisation du dopage, dont les dangers sont souvent tragiques. Avec une vitesse effrayante, la montée de la violence et de l'agressivité des jeunes s'étend sur les terrains de football et imprègne la pratique des « amateurs » eux-mêmes. Les autres disciplines sportives qui concourent aux grands cirques du professionnalisme marchand (cyclisme, tennis, ski, basket...) en sont d'autres témoins. La fringale de la consommation comme signe de domination et de

« frime » vis-à-vis des autres se retrouve dans un nombre majoritaire des comportements quotidiens : ainsi le rôle premier joué par la voiture (et sa vitesse), par la frénésie du port d'objets de luxe, la publicité consacrée au sacre des stars médiatiques, aux signes extérieurs de richesse dans la pratique de voyages et des séjours dans les hôtels, bref au mode de vie ostentatoire. Le gaspillage éhonté des sociétés les plus riches se révèle une forme de mépris pour les plus pauvres, les quelque trois milliards d'humains qui vivent sous le seuil de la pauvreté dans le seul objectif de la survie. Sans parler de l'émergence affolante des jeux de hasard de toute sorte : « Voulez-vous gagner des millions ? » Pourvu qu'on consomme...

Des comportements de partage et de fraternité
Comme dans les périodes de mutation généralisée, cette dernière provoque aussi des comportements encourageants de partage et de

fraternité. On les retrouve, entre autres, dans la multiplication des mouvements associatifs, des relations de proximité, des ONG, etc. Il faudrait citer aussi les multiples exemples de solidarité spontanée lors des catastrophes naturelles ou de celles provoquée par les excès des activités humaines elles-mêmes. Il n'empêche : tant que « l'économisme » tiendra le haut du pavé et empêchera la progression d'un « humanisme » capable d'utiliser à des fins d'épanouissement la percée des connaissances d'aujourd'hui ; tant que l'économie capitaliste de marché restera l'étoile polaire de nos sociétés, le chaos s'amplifiera, les inégalités économiques, sociales et culturelles entre le Nord et le Sud grandiront, et la violence deviendra le comportement naturel des jeunes générations. Nous ne cesserons de le répéter : si une économie plurielle « avec » marché n'est pas structurée avec des indicateurs qualitatifs, si une culture de la complexité et de l'autonomie ouvrant sur des liens relationnels ne l'emporte pas sur l'obsession de la consommation des biens et la poursuite des conduites dominantes, les dégâts des situations de violence s'amplifieront dans les rangs d'une jeunesse aujourd'hui dépourvue des repères et références qui structuraient les États-Nations en cours de liquéfaction. Et on ne voit encore briller que de bien petites lumières pour la mise en place d'une « politique de civilisation planétaire » dont Édgar Morin a récemment défini les perspectives (4).

Tant que l'économie capitaliste de marché restera l'étoile polaire de nos sociétés, les inégalités grandiront et la violence deviendra le comportement naturel des jeunes.



Organisation apprenante et complexité

Par Hervé Sérieyx *

Pourquoi tant d'organisations appauvrissent-elles, jour après jour, ceux qui y œuvrent, les transformant en de simples rouages de transmission ? Cette évolution n'est pas fatale.

Pour celui qui est responsable d'une administration, d'une association, d'un syndicat, d'une entreprise ou de tout autre « collectif » se proposant de remplir une mission ou d'atteindre un objectif, concevoir une organisation c'est disposer des compétences, des personnes, des pouvoirs de telle sorte que l'ensemble ainsi constitué soit le plus efficace et le mieux adapté au but qui le justifie.

En général, on se contente d'un raisonnement purement mécaniste pour penser une telle organisation : la compétence de Pierre, plus celle de Paul, complétée par celle de Louis, permet-elle de réaliser ce qui est prévu ?

La distribution des responsabilités est-elle adéquate au projet ? N'y a-t-il pas un maillon manquant dans la chaîne technique nécessaire

à l'accomplissement de la mission ? Bref, on imagine un meccano de savoirs et de savoir-faire adapté aux résultats attendus.

Mais de même que c'est en forgeant que l'on devient forgeron, la pratique quotidienne d'un rôle dans une organisation modifie peu à peu celui qui le tient qui, à son tour, modifie subrepticement mais réellement le fonctionnement de l'organisation qui, à son tour, rétroagit sur chacun de ses membres, etc. Ce principe de récursivité, l'un des fondements de la pensée complexe, explique pourquoi tant d'organisations appauvrissent, jour après jour, ceux qui y œuvrent, les transformant peu à peu en ce que l'on avait prévu qu'ils deviennent : des rouages, des courroies de transmission, des gestes, des automatismes, des machines techniques...

Cette évolution n'est pas fatale pour peu que l'organisation soit conçue non seulement en fonction de l'objectif qui initialement la justifie, mais aussi pour que ceux qui auront à y tenir un rôle aient sans cesse l'occasion de progresser, d'acquérir plus d'autonomie,

de lucidité individuelle et collective, de compréhension des enjeux pour, à leur tour, rétroagir sur l'organisation et même, le cas échéant, sur le but pour en optimiser l'atteinte. C'est ce qu'il est convenu d'appeler une « organisation apprenante ». Ne rêvons pas : il en existe peu. La plupart des grandes organisations connues ont été conçues d'une façon mécaniste pour articuler des pouvoirs et des compétences autour d'objectifs. L'administration française en donne l'un des plus parfaits exemples : ceux qui y travaillent sont appelés « fonctionnaires » – on leur demande de fonctionner – ou agents – ils règlent la circulation de l'information ; l'organisation n'a pas été conçue pour eux mais pour le service à rendre. Mais plus la sanction de l'action peut se révéler rapide et grave pour l'organisation, plus celle-ci est contrainte de devenir apprenante : c'est le cas pour une équipe de football qui, en temps réel, doit permettre à chacun de ses joueurs de prendre la mesure de l'adversaire, d'ajuster les comportements individuels et >>>

>collectifs à l'évolution de la partie, bref de progresser dans tous les compartiments du jeu au cours de l'action même, sans qu'il soit possible d'arrêter celle-ci pour y placer les sessions de formation que justifierait telle ou telle lacune des joueurs. Aujourd'hui, l'une des organisations les plus menacées de mort subite, compte tenu du type d'environnement dans lequel elle opère, c'est l'entreprise. Menacée à la fois par l'obsolescence accélérée des techniques, par l'accroissement d'une concurrence mondialisée, par les caprices d'un marché que manipulent de plus en plus des médias incontrôlables et par l'imprévisibilité de choix capitalistes éminemment mobiles à l'échelle de la planète, l'entreprise, tout en demeurant l'outil principal et irremplaçable de création de richesses, est devenue l'organisation la plus susceptible de mourir sans préavis. Les revues économiques

L'entreprise devrait diminuer sa « complication » en réduisant les niveaux hiérarchiques et accroître sa « complexité » en responsabilisant les personnes.

comportent dorénavant chaque semaine des rubriques nécrologiques suffisamment abondantes pour que ce phénomène cesse de passer inaperçu.

C'est sans doute la raison pour laquelle la notion d'organisation apprenante s'est particulièrement acclimatée dans le monde entrepreneurial : on s'efforce d'inventer des modes de fonctionnement qui permettent aux acteurs de s'émanciper d'une organisation trop mécanicienne afin d'apprendre sans cesse, de s'enrichir des leçons de l'action, de tirer, en temps réel, des enseignements de l'expérience et de pouvoir, ainsi, anticiper le coup d'après.

Sans qu'il soit question, en aucune manière, de proposer l'entreprise comme modèle sociétal privilégié, il peut être utile de comprendre ce qui favorise sa longévité dans un environnement particulièrement hostile : on pourrait y trouver les éléments d'une réflexion politique sur ce qui peut rendre un territoire, une collectivité, une société plus apprenante, c'est-à-dire davantage capable d'inscrire durablement son identité dans un monde mouvant tout en s'enrichissant de celui-ci. On vérifiera dans les lignes suivantes que ce qui rend l'organisation d'une entreprise apprenante renvoie précisément aux principes de la pensée complexe.

¹ Le principe de la réponse complexe : l'organisation apprenante s'auto-organise. Depuis le big bang originel, l'histoire des formes semble

indiquer que chaque fois qu'une forme chimique, physique, biologique ou sociale a dû affronter des environnements plus complexes, sa survie a été dépendante de sa capacité à susciter en son propre sein une complexité au moins égale à celle de son environnement (1).

Or l'entreprise affronte précisément des environnements toujours plus complexes. Aussi devrait-elle être conduite à diminuer sa « complication », par exemple en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, et à accroître sa « complexité », en responsabilisant les personnes (qu'y a-t-il de plus complexes que des hommes libres et autonomes ?) pour augmenter sa souplesse, sa capacité de réponse à un monde de moins en moins prévisible, c'est-à-dire sa capacité d'auto-organisation. En fait, on est souvent loin du compte : combien d'énergie et d'argent gaspillés dans nos entreprises pour faire mal exécuter des tâches par des personnes qui les réaliseraient infiniment mieux si elles étaient libres de s'auto-organiser, pour peu qu'elles y trouvent leur intérêt et qu'elles en comprennent les enjeux !

Les concepts liés à celui d'auto-organisation nous sont familiers. Ce sont les suivants :

- mise en réseau, grâce à laquelle il est possible d'œuvrer ensemble, au lieu d'être séparés par les cloisons des services et des niveaux hiérarchiques ;
- fonctionnement transversal propre à la démarche « qualité » ;
- responsabilisation, confiance, transparence, exemplarité, liberté dans le système, autonomie : tout

C'est parce qu'il y a un minimum de sens partagé par chaque partie du tout que l'auto-organisation est possible et ne dérive pas vers une agitation collective stérile.



ce que postule et devrait permettre le management participatif si on ne l'avait pas ridiculisé en le réduisant à la caricature des cercles de qualité. On insistera sur un point majeur : on mobilise moins bien par la peur que par le désir. La confiance est un carburant essentiel à l'auto-organisation positive. Il n'y a rien à attendre de bon d'une quelconque auto-organisation dans un système où règnent la méfiance et le mépris, où les dirigeants ne respectent pas la parole donnée, ne donnent pas l'exemple de ce qu'ils exigent de leurs collaborateurs, bénéficient d'avantages exorbitants, s'il n'existe ni bonne foi, ni droit à l'erreur, ni transparence des critères au nom desquels on est jugé. Les entreprises qui se contentent de multiplier les « charrettes » de licenciements n'ont aucune chance de voir s'accroître la productivité de ceux qui restent ; ils s'agiteront plus mais s'engageront moins.

2 Le principe hologrammatique : l'organisation apprenante tire sa force de sa cohérence grâce

à un sens partagé. Les parties d'un système – ville, région, entreprise, nation... – répondent d'autant mieux aux sollicitations extérieures que chacune porte en elle une même perception du « tout » : partie prenante de ce tout, elle a pu y mettre un peu d'elle-même, de telle sorte que ce « tout » a du sens pour elle. C'est parce qu'il y a un minimum de sens partagé par chaque partie du tout que l'auto-organisation est possible et ne dérive pas vers une agitation collective stérile. Pour la nation, ce devrait être théoriquement le rôle du pacte républicain (liberté, égalité, fraternité). Pour

l'entreprise, c'est le rôle du projet :

- quelque chose qui nous contient (c'est la membrane qui donne à une collectivité son existence distincte, sa conscience d'appartenance) ;
- quelque chose qui nous unit (ce sont les valeurs partagées, la culture vécue en commun) ;
- quelque chose qui nous entraîne (c'est, à proprement parler, le sens : à la fois la direction que l'on prend et la signification de l'aventure collective).

Un des chefs d'entreprise qui, dans la dernière décennie, aura le mieux conduit l'aventure entrepreneuriale dont il avait la responsabilité – Jean-René Fourtou – a toujours affirmé que « la folle raison du projet doit toujours l'emporter sur les bonnes raisons du budget », tant la vitalité d'une entreprise et sa capacité à promouvoir du développement individuel et collectif et de l'auto-organisation dépendent plus de la force de conviction et d'entraînement du projet (sa « partageabilité ») que de la rigueur comptable du contrôle de gestion.

3 Le principe de la variété requise : l'organisation apprenante suppose la différence. >>>

En bref...

Le projet « Interactions »

L'article d'Hervé Sérieyx est issu des réflexions qu'il anime dans le cadre d'un des groupes de travail du projet « Interactions : transformations personnelles/ transformations collectives ». Ce projet, lancé par Transversales, a pour objet d'explorer, de tester et de promouvoir des modes de régulation, de coopération, de partage, en bref d'organisations plus humaines, susceptibles de transformer les collectivités tout en favorisant l'épanouissement des individus (et réciproquement). Quatre thèmes sont étudiés plus particulièrement (l'entreprise, l'éducation, les comportements, les mouvements civiques). Le groupe sur l'entreprise, coordonné par Laurence Baranski (consultante) et Annie Batlle (journaliste), réunit des chercheurs, acteurs d'entreprise et consultants. Il a choisi comme thème de travail l'organisation apprenante, considérée comme capable de développer à la fois l'intelligence collective et individuelle. À partir de la définition idéale d'une organisation de ce type, il s'agit d'identifier les moyens de mieux gérer l'interaction individu/collectivité. Un certain nombre de thèmes actuels sont ainsi passés en revue : les universités d'entreprise, le débat dans l'entreprise, le coaching, la responsabilité sociale de l'entreprise... vus comme leviers éventuels d'une organisation apprenante...

> On connaît le théorème d'Ashby, dit « théorème de la variété requise », qui s'énonce ainsi : plus un système est varié, plus le système qui le pilote doit l'être aussi. La diversité des problèmes que doit affronter une ville a peu de chances d'être maîtrisée par des conseillers municipaux taillés aux seules mesures du maire ; la diversité des changements qui affectent l'environnement de l'entreprise a peu de chances de déclencher des réactions adéquates si les salariés sont formatés au même moule et si les cadres dirigeants sont des clones du patron ; la nécessaire réforme des administrations a peu de chances de connaître des jours heureux si l'on doit compter pour la réussite sur des fonctionnaires mimétiques dont les supérieurs sortent tous de la même école.

**Comment
espérer
favoriser
l'innovation
si l'on ne recrute,
on ne promeut,
on ne récompense
que les
conformes,
les normalisés,
les semblables ?**

Comment comprendre la diversité du dehors si, à l'intérieur, on est monochrome et monotone ? Comment espérer favoriser l'innovation si l'on ne recrute, on ne promeut, on ne récompense que les conformes, les normalisés, les semblables ? Varier les recrutements, accepter les oppositions créatrices, pourvu qu'elles ne soient pas meurtrières, évacuer de l'entreprise tous les facteurs d'inhibition (les directeurs qui hurlent, la préséance donnée à tel type de fonction aux dépens des autres...), de sclérose, d'uniformisation (les références permanentes aux diplômes, les trajectoires tracées d'avance pour tel type de diplômés...) ; voilà, parmi bien d'autres, des façons de garantir aux organisations cet indispensable ferment de vitalité : la diversité.

4 Le principe de la coévolution créatrice : l'organisation apprenante « respire » avec son environnement. « Chaque homme est à l'intersection de cent mille appartenances », écrit Michel Serres (2). De là vient sa richesse, il est métissé par toutes les rencontres qui sans cesse l'obligent à ne pas rester prisonnier de lui-même. Il en est de même pour les organisations : elles progressent grâce à leurs échanges avec l'extérieur, elles se nourrissent de leur environnement et le nourrissent à leur tour, le rendant ainsi plus fécond pour elles-mêmes. On rejoint là la notion de développement durable : une entreprise ne peut être durablement compétitive que si son environnement l'est aussi,

et donc si elle ne se montre pas prédatrice vis-à-vis de celui-ci. C'est donc son intérêt que de contribuer à l'enrichir. Toute organisation (ville, entreprise, administration...) qui veut progresser doit coévoluer avec son environnement en ménageant des dispositifs de veille, en transformant chacun de ses acteurs en « guetteur », en établissant des maillages avec ses environnements : alliances stratégiques avec d'autres entreprises, d'autres villes, d'autres administrations, réseaux d'intelligences avec des universités, des centres d'excellence scientifique et technologique, des bases de données... L'innovation jaillit souvent par hasard, mais il faut multiplier les chances de rencontres, ces hasards féconds dont Pasteur dit « qu'ils ne favorisent que les esprits préparés ».

5 Le principe dialogique : les organisations apprenantes favorisent les contradictions fécondes. Mieux vaut une vie effervescente qu'une mort en bon ordre. Distinguer et conjuguer au lieu de séparer et d'exclure, c'est reconnaître que tout mouvement, tout progrès est combinaison incessante de contradictions, d'ordre et de désordre, de rigueur et de chaleur, de cerveau gauche et de cerveau droit... Or nos formations nous préparent mal à cette attitude mentale. Ingénieurs et gestionnaires, nous avons été entraînés à considérer qu'on est pour ou qu'on est contre, que c'est blanc ou noir, qu'une porte doit être ouverte ou fermée. Dans les systèmes complexes,

l'acteur responsable est de plus en plus invité à s'évader de cette pensée pauvre, simplifiante, dangereuse et surtout infiniment coûteuse. À lui, désormais, de reconnaître ces contradictions en s'efforçant de les dépasser sans les réduire pour faire jaillir tout

le dynamisme que recèle leur dialogique, leur antagonisme complémentaire.

Les concurrences/concourances – entre services, entre personnes, entre points de vue, entre actionnaires et salariés, entre les diverses parties prenantes d'une ville, entre les services administratifs déconcentrés et les collectivités territoriales... – sont sources de vie pour qui sait en piloter la dialectique.

Reconnaître les vertus motrices des dialogiques dans une entreprise, c'est choisir un mode de direction qui préfère le déséquilibre dynamique des cyclistes à l'équilibre des statues. Encore faut-il être très attentif au surgissement des points critiques, aux détails qui peuvent déclencher des bifurcations aléatoires et envoyer le cycliste et l'ensemble du système dans le décor, vers le chaos. Ce mode de fonctionnement est particulièrement apprenant parce qu'il développe chez ceux qui le pratiquent la vigilance, le discernement et surtout la conscience qu'à tout moment un détail peut se révéler stratégique.

6 Le principe de récursivité : l'organisation apprenante est « anthropogène ». Parce que, récursive, toute organisation en produisant se produit elle-même, elle doit veiller à ce que cette autoproduction ne soit pas mutilante, mais au contraire la fortifie sans cesse. Ses mécanismes de production et d'autoproduction doivent être conçus de telle sorte qu'ils

Reconnaître les vertus motrices des dialogiques dans une entreprise, c'est choisir un mode de direction qui préfère le déséquilibre dynamique des cyclistes à l'équilibre des statues.

développent chez chaque personne, chaque équipe, la capacité d'affronter des situations et des défis toujours plus complexes. Les systèmes de gestion, de rémunération, les règles du jeu, le style de relation entre les personnes, tout ce qui régit le fonctionnement quotidien peuvent rendre l'organisation « anthropophage », c'est-à-dire réductrice, consommatrice des femmes et des hommes qui y œuvrent ; ils peuvent aussi viser à rendre l'organisation plus « anthropogène », c'est-à-dire plus enrichissante, plus « adultisante », plus « citoyennante » pour ceux qu'elle réunit. Soyons francs : un grand nombre d'organisations sont totalement inconscientes de l'importance de cette dimension et fabriquent souvent des « fruits secs » qui atteignent la retraite vidés de personnalité, d'autonomie et de toute ambition. Si certaines administrations publiques peuvent encore s'offrir

le luxe de cette ignorance, leur pérennité étant rarement remise en cause, les entreprises, sans cesse menacées sur des marchés de plus en plus concurrentiels, sont, elles, impardonnables quand elles oublient de rendre leur organisation apprenante, car c'est leur survie même qu'elles mettent en jeu.

On l'a souligné au début de cet article : il ne s'agit pas ici de proposer l'entreprise comme le modèle que devrait copier la société. On a simplement voulu exposer, à partir de l'exemple concret d'un type d'institution particulièrement menacée par des environnements de plus en plus dangereux, sur quels principes se conçoit une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui sait amorcer une spirale vertueuse de coévolution positive entre l'organisation et ceux qui y jouent un rôle.

Dans un monde bouleversé, où les méthodologies politiques traditionnelles du jeu démocratique semblent trouver leurs limites pour parvenir à conjuguer transformation personnelle et transformation collective, cette notion d'organisation apprenante peut ouvrir une piste de réflexion féconde : ne pourrait-on pas imaginer un territoire apprenant, voire une société apprenante, une société dont les règles du jeu – sa constitution, ses lois, ses principes de vie collective... – seraient conçues pour permettre à chaque citoyen d'apprendre en agissant, et à la collectivité, dans l'action, d'accroître sans cesse un « bonheur national brut » mieux partagé ? Des règles du jeu qui ne seraient pas la simple reconduction de celles d'hier, mais qui tiendraient compte des systèmes de valeurs émergents, et en particulier de ceux d'une jeunesse aux caractéris-