



SERIE HUMANITE ET BIOSPHERE

Le temps et ses usages

Propositions pour un développement soutenable

CAHIERS DE PROPOSITIONS POUR LE XXI^{ÈME} SIÈCLE - EDITIONS CHARLES LÉOPOLD MAYER

Les cahiers de propositions pour le XXI^e siècle

Les cahiers de propositions forment une collection de petits livres regroupant, dans chacun des domaines déterminants pour notre avenir, les propositions qui auront semblé les plus pertinentes pour mettre en œuvre dans nos sociétés les ruptures et les évolutions nécessaires à la construction d'un XXI^e siècle plus juste et plus soutenable. Leur objectif est de stimuler un débat sur ces questions aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial.

Les grandes mutations que l'on regroupe sous le terme de "mondialisation" constituent, en elles-mêmes, autant de chances de progrès que de risques de voir s'accroître les inégalités sociales et les déséquilibres écologiques. L'essentiel est de ne pas laisser les grands acteurs politiques et économiques conduire seuls ces mutations. Trop prisonniers de leurs propres logiques de court terme, ils ne pourront que nous mener à une crise mondiale permanente, devenue manifeste depuis les attentats du 11 septembre aux Etats-Unis.

C'est pourquoi l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire [voir annexe] a lancé l'idée, au cours des années 2000 et 2001, d'un processus de collecte et d'identification de propositions émanant de différents mouvements et organisations, de différents acteurs de la société, de différentes régions du monde. Ce travail s'est déroulé au moyen de forums électroniques, et a été ponctué par une série d'ateliers ou de rencontres au niveau international, qui ont abouti la présentation, à l'occasion de l'Assemblée Mondiale des Citoyens tenue à Lille (France) en décembre 2001, d'une soixantaine de textes de propositions.

Ce sont ces textes, éventuellement complétés et mis à jour, qui sont maintenant publiés par un réseau d'éditeurs associatifs et institutionnels en 6 langues (anglais, espagnol, portugais, français, arabe et chinois) et dans 7 pays (Pérou, Brésil, Zimbabwe, France, Liban, Inde, Chine). Ces éditeurs travaillent ensemble pour les adapter aux différents contextes culturels et géopolitiques, afin que les cahiers de propositions suscitent dans chacune de ces régions du monde un débat le plus large possible, et qu'ils touchent les publics auxquels ils ont destinés, que ce soit les décideurs, les journalistes, les jeunes ou les mouvements sociaux.

Présentation du cahier « Le temps et ses usages »

Ce document est issu d'un travail de plusieurs années au niveau de la Belgique sur la gestion du temps dans nos sociétés, dans la perspective d'un passage à un modèle de développement soutenable. La question du temps pointe vers un grand nombre de questions sociales, politiques ou culturelles parmi lesquelles il est peut-être difficile de trouver une solution de continuité.

Un certain nombre d'axes structurels se dégagent pourtant, qui portent sur :

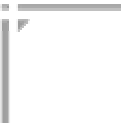
- la difficulté de la société actuelle à sortir d'une logique quantitative du temps, en particulier dans le monde du travail, et le droit à un temps "qualitatif" (temps de formation, temps citoyen, temps de réflexion, etc.)
- la nécessité d'articuler les différents rythmes à l'oeuvre dans nos sociétés, en particulier en termes de gouvernance
- une meilleure valorisation de l'activité de ceux qui ont du temps (les anciens, les chômeurs)
- une meilleure éducation au temps et au long terme, nécessaire à un passage au développement soutenable - en particulier comprendre que le temps est quelque chose de construit, qu'on peut contrôler et non seulement subir.



Le temps et ses usages

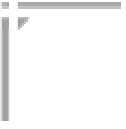
Propositions pour un développement soutenable

Cahier coordonné par Nicolas de Rauglaudre
Pour la Fondation pour les Générations Futures



Sommaire

INTRODUCTION.....	9
GENESE ET FONDEMENTS DU PROJET	9
LES OBJECTIFS DU CAHIER.	10
LA METHODE : 4 AXES POUR GUIDE DE TOUTES LES PROPOSITIONS.	11
PARTICULARITES DE CE CAHIER DE PROPOSITIONS	12
REMERCIEMENTS	13
LE TEMPS ET L'ESPACE SOCIO-ECONOMIQUE ET LE MONDE DU TRAVAIL.	14
1. HUMANISER LE TEMPS DE TRAVAIL DANS LA PRATIQUE SOCIALE ET MEDICALE.....	14
<i>Propositions</i>	14
<i>Illustration : l'aide-soignante dans son activité quotidienne.</i>	16
2. ELARGIR L'ESPACE ET LA DUREE DE LA FORMATION	17
<i>Illustration introductive : formation de personnes en réinsertion.</i>	17
<i>Propositions</i>	18
LE TEMPS ET LA COMMUNICATION.....	23
1. TEMPS ET ACCELERATION DES IMAGES. TRAVAIL EDUCATIF POUR TOUS.....	23
<i>Propositions</i>	23
<i>Illustration : le regard des enfants sur les événements mondiaux et la publicité.</i>	26
2.2. TEMPS DES SONDAGES. CONSCIENTISATION DES DECIDEURS.	27
<i>Propositions</i>	27
<i>Contre-exemple : la soumission des décisions aux modes et aux mentalités du plus grand nombre.</i>	29
TEMPS ET INTERGENERATIONNEL.....	31
1. COMMENT FAIRE PRENDRE CONSCIENCE DE LA QUESTION INTERGENERATIONNELLE ET CREER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE.....	31
<i>Propositions</i>	31
<i>Illustration : les personnes en fin de vie active ou en début de retraite.</i>	35
3.2. LE TEMPS DE L'ECOUTE DES DIFFERENTES GENERATIONS DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE.	36
<i>Illustration anticipative : le savoir des anciens dans les entreprises.</i>	36
<i>Propositions</i>	37
LE TEMPS DE L'ECOLOGIE.....	40
1. L'ECOLOGIE, PREMIERE SCIENCE DE LA COMPLEXITE. PROPOSITIONS POUR L'EDUCATION A L'ECOLOGIE.....	40
<i>Propositions</i>	40
<i>Commentaire sur la structure des programmes et des institutions d'enseignement.</i>	45
2. L'ECOLOGIE, LA SPHERE HUMAINE ET LA PRATIQUE DE TERRAIN	46
<i>Interrogation illustrative et introductive.</i>	46
<i>Propositions</i>	47
L'ALLIANCE POUR UN MONDE RESPONSABLE PLURIEL ET SOLIDAIRE.....	51
LES CAHIERS DE PROPOSITIONS SUR INTERNET	53
LES EDITEURS PARTENAIRES.....	55



Introduction

Genèse et fondements du projet

Organisée par la Fondation pour les Générations Futures de Namur en Belgique, une série de séminaires, de colloques et de conférences s'est attelée pendant plusieurs années à réfléchir sur le temps et le développement durable dans des directions tous azimuts (politique, économie, écologie, société et espace privé...). Ce travail a donné lieu à la réalisation d'un ouvrage en cours de publication aux Éditions Charles Léopold Mayer, à Paris. Le document présent est une poursuite de ce premier travail, à travers une relecture personnalisée externe à la réalisation précédente.

Le rapport des hommes, des communautés, des institutions ou des entreprises, dans la culture occidentale, est malade du temps. Il suffit d'écouter n'importe quel consultant ou n'importe quel psychologue ou sociologue pour le reconnaître. En voici quelques symptômes :

* Le premier, qui commande et contraint les autres, est **la soumission de toutes les temporalités au temps technologique**. Le temps des horloges, autrefois mécaniques, aujourd'hui électroniques, commande tous les autres. S'il est nécessaire pour toute activité de production industrielle, de gestion des risques techniques ou d'organisation pratique, il devient tyrannique quand dans de nombreuses situations, il empêche la communication et la créativité. Il existe en effet de nombreuses autres perceptions et actualisations du temps, comme le temps de la nature, celui du corps et des émotions, celui des relations personnelles, celui de la réflexion et de la subjectivité, celui des activités symboliques (art par exemple). De plus, le temps technologique est un temps continu (linéaire et cyclique) : il s'écoule, indifférent aux événements. Or les événements sont souvent des cassures, et donc des signes d'un langage qui exige interprétation et multiplicités des optiques d'analyse. En gros, il importe de complexifier les représentations du temps en les vivifiant par l'apport de nouvelles approches et méthodes, où complexité et processus créatifs et régulateurs prennent une place primordiale.

* Plus subjectivement parlant, **le temps est perçu comme une fluidité insaisissable** qui traverse les subjectivités, les corps et les organismes de toutes sortes. La finitude de nos projets et la mort rôdent comme des fantômes. La durée écoulée s'enfuit et inquiète, alors qu'elle pourrait faire l'objet de bilans constructifs et critiques. Ici le mal est absence de mémoire.

* Économiquement en revanche, **c'est le slogan "le temps c'est de l'argent" qui envahit tout**. L'inconvénient est que dans une culture où échange commercial, production, consommation, relations entre clients et fournisseurs, sont les moteurs de la société, ce slogan finit par investir les secteurs les plus éloignés. Nous en verrons plusieurs exemples, comme celui des soignants ou celui du forestier.

* Autre aspect de la pathologie ambiante du temps et de la durée, **l'accélération et l'imprévisibilité des événements conduisent de nombreux décideurs, politiques, administratifs, managers, à manquer de clairvoyance**. La

crainte de se tromper à moyen et long terme paralyse les visions larges et les ambitions durables. Or le remède existe si l'on se donne les moyens de réfléchir avec sagesse et de penser un nouvel humanisme adapté aux exigences et acquis contemporains.

* **Les expressions multiples des temps ne communiquent pas.** Il s'agit quelquefois de constats très concrets, comme celui de fixer des dates et des heures de rencontre entre des professionnels ou des fonctionnaires, et des bénévoles. Mais l'on mutile aussi la communication des temps en estimant que chaque durée s'arrête quand commence l'autre, dans un découpage séquentiel quasi schizophrénique : ainsi, par exemple, la personne qui arrive au travail doit oublier immédiatement sa vie privée ou le stress des heures de déplacement.

* **La non-communication des temps s'appuie aussi sur la séparation des espaces de vie,** résultat paradoxal du développement urbain, des valeurs de la démocratie et de la liberté (respect de la vie privée par exemple), de la gestion scientifique du travail. Ainsi le formidable acquis social des derniers siècles (liberté, droit, subjectivité et détachement des contraintes naturelles) piétine dans des contraintes nouvelles liées aux coupures de l'espace social et personnel.

* Non, diront certains, il n'y a pas non-communication, il n'y a jamais eu autant de moyens de communication qu'aujourd'hui : médias, échanges, facilités de transports, etc. **Le problème est dans le déséquilibre entre l'excès de communication médiatisée et le défaut de communication directe.** Voyager en voiture privée permet beaucoup de liberté, mais voyager en taxi-brousse permet de faire de multiples rencontres. Il est précieux de pouvoir lire les informations sur Internet ou à la télévision, mais ce temps peut faire perdre une conversation avec son enfant ou boudier le plaisir d'une partie de pétanques ou d'un pot au café entre amis, temps qui se savoure et se réfléchit...

La liste des diverses pathologies du temps peut être allongée à perte de pages. Ce recensement n'est pas seulement un décompte de défauts ou d'excès pratiques, mais il est surtout le signe d'une affection dans les mentalités. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'un problème d'inadaptation au réel, mais d'un problème structurel. Ce document suggère des pistes pour soutenir la transformation des mentalités et des structures concernant le rapport de chacun et de tous au temps et à la durée.

Les objectifs du cahier.

Le cahier présent vise d'abord **la métamorphose des mentalités**, préalable indispensable à la transformation de nos conduites d'actions et de décisions.

Il propose de se donner les moyens d'une méthode pour se réconcilier avec le temps et le réarticuler avec une durée qui ne soit ni un idéal éternisé, ni un cycle répétitif. Le mythe de l'éternité, s'il peut être nécessaire pour se donner un cadre formel de la réflexion, peut dogmatiser par confusion du réel et de l'idéal, ou inversement démoraliser par la conscience de notre inadéquation à

cet idéal. Les axes de la méthode proposés ci-dessous offrent des pistes pour se réappropriier la durée.

Le changement du regard inféré par la réflexion méthodologique a des prolongements concrets pour la pratique quotidienne et pour la prévision globale de l'avenir de la Planète. Réciproquement, ce sont les pratiques, les témoignages, les difficultés réelles liées souvent aux approches simplistes, qui ajustent les éléments de méthode suggérés. À travers sa lecture, le lecteur devra comprendre que l'évolution des mentalités relève d'une méthodologie du vivant, plus soucieuse d'interaction permanente, d'échange d'information, de complexité et de régulation, que d'une méthodologie de la représentation où chaque dimension du réel et du savoir est classée dans des modèles prédéterminés.

La méthode : 4 axes pour guide de toutes les propositions.

La méthode repose sur quatre invitations qui serviront d'axes à l'ensemble du dossier. Il ne s'agit pas de cadres abstraits, mais d'axes dynamiques, c'est-à-dire de sources d'énergie destinées à mettre chacun de nous en mouvement.

(1) Le premier axe est une résolution d'esprit. Il invite à mettre en valeur **la positivité du temps et le désir du développement durable**. Puisque le rapport au temps et à la durée est malade, proposer une thérapie sans agir avec une disposition d'esprit résolue et positive risque de repousser ou d'annihiler la guérison. Un proverbe extrême-oriental dit que les plaies du vainqueur guérissent plus vite que les plaies du vaincu. Bref, le regard vers l'avenir doit être *a priori* étonné, confiant et vivant (Axe a)

(2) Le second axe consiste à briser la ligne fixe et fuyante "passé-présent-futur" qui caractérise la perception convenue et irréfléchie du temps. Le présent apparaît alors comme un simple point insaisissable sur une droite continue. Or **le présent doit devenir la médiation et le retour passionné et critique de toute la réflexion sur temps et durée**. Le passé fournit une mémoire, et pour parler comme les informaticiens, il ne s'agit pas d'une mémoire morte, mais d'une mémoire vive. Il fournit des éléments pour relire en permanence cette mémoire sous l'angle du discernement, et parfois du pardon. Les lignes de l'avenir se dessinent à partir de tout de ce que le présent offre de potentialités et d'inhibitions à vaincre. Le regard interprétatif du passé et l'évaluation des opportunités du présent guide les promesses et les choix du futur. Il faut donc remplacer la ligne "passé-présent-futur" par le schéma spirale et réflexif "présent-passé-futur" où le présent est l'inlassable force de gravitation. (Axe b)

(3) La ligne du temps n'est pas continue. Les schémas instantanés ne figent pas la durée. Inversement, l'irruption permanente de la nouveauté n'est pas toujours une garantie de la qualité de l'avenir. Une méthodologie sur le temps et le développement durable invite à **veiller à l'événement imprévu (positif ou négatif) comme facteur perturbateur** des programmations et des schémas linéaires. En d'autres termes, il importe de déconnecter le temps de sa

soumission à l'espace et à la continuité, tout en gardant un regard critique sur la naïveté du culte du nouveau (Axe c).

(4) Il n'existe pas un temps, mais de nombreuses sensations, perceptions, expressions et réalisations du temps. Toute analyse et toute action doivent s'exercer à mettre en évidence les multiples temporalités présentes dans la mise en équation et la résolution d'un problème, puis de les réarticuler entre elles pour éviter hypertrophies de tel temps et asphyxies de tel autre. Il s'agit par conséquent de travailler la **concordance des temps**. (Axe d)

Dans chacune des parties du document, nous avons indiqué la lettre a, b, c, d correspondant à l'axe méthodologique à laquelle telle et telle proposition appartient. Ces lettres indiquent une direction, mais ne doivent pas être contraignantes dans la lecture.

Particularités de ce cahier de propositions

L'ensemble des propositions qui suivent vise à faire évoluer et transformer les mentalités et les présupposés qui commandent nos pratiques et nos décisions. Il se situe par conséquent **en amont des praxis immédiates**. Pas de recettes toutes faites, mais des dispositions d'esprit, de conduites et de processus d'actions. Il n'a pas non plus l'intention d'apparaître comme un discours éthique pavé de bons conseils à défaut de bonnes intentions, mais comme une logique destinée à accompagner notre regard et nos choix d'action.

Ce cahier est essentiellement **interactif**. Il fonctionne comme un va-et-vient permanent entre l'exigence du concret et les intentions plus générales et abstraites. En mathématiques, nous dirions qu'il est différentiel (la courbe représente le concret et la tangente représente l'axe de réflexion) et non géométrique (belle vue d'ensemble où chaque figure est soigneusement rangée à sa place). Quand le processus concret progresse, l'axe de réflexion s'ajuste en fonction des nouvelles données et des axes méthodologiques proposés. Quand le processus dérape ou lorsque des événements le perturbe, la réflexion joue le rôle d'un régulateur... et ainsi de suite.

Le document est fortement marqué par des **objectifs éducatifs et des transformations dans le domaine de la formation et de l'évolution des méthodes et des mentalités**. Ce point est crucial, car c'est ici que se jouent l'avenir de nos pratiques et celui des générations futures. Mais les exemples cités montrent que sans se restreindre à l'éducation ou à la formation, quelques changements pratiques dans le quotidien, économique, privé ou politique, contribuent déjà à cette évolution.

Selon les propositions, les exemples, contre-exemples ou illustrations ne seront pas situés au même endroit. En effet, parfois un cas concret a inspiré la réflexion (par exemple celui du forestier, tiraillé entre les différentes exigences du temps, ou le contre-exemple de cette entreprise qui, par souci d'embauche des jeunes, a perdu son personnel expérimenté) ; parfois c'est l'inverse : la réflexion a appelé quelques illustrations ou exemples (la méthode de la quatrième partie, qui interroge les programmes d'enseignement).

Les interrogations des quatre chapitres qui suivent ont été déterminées par un petit groupe restreint (trois personnes) au milieu d'un nombre beaucoup plus varié de questions, posées par le travail de la Fondation pour les Générations Futures. La qualité opératoire des propositions et méthodes est encore "en laboratoire". Nous souhaitons qu'elles fécondent sans hâte et avec détermination les modalités de notre jugement et la gestion de nos desseins et de nos activités concrètes.

Remerciements

*Merci à mon épouse Véronique et nos enfants,
à Marie, Jeanine, Assia, Anita,
Benoît, Christophe, Emmanuel, Laurent, Olivier, René
pour leurs relectures, remarques, corrections, encouragements et expériences
partagées*

N. de R.

Le temps et l'espace socio-économique et le monde du travail.

Le monde du travail est malade du temps. Il est inutile d'épiloguer sur ce fait, tant il fait l'objet des lamentations de nombreux travailleurs, cadres, administratifs, que ce soit dans le domaine de la production, du commerce ou des services. Cet ensemble des propositions tente de reprendre ce problème à travers une double expérience : celle des soignants d'une part, dont on connaît le mal-être latent dû à l'éloignement des lieux de décision comptable ; celle de la formation d'autre part, notamment celle qui concerne les personnes en réinsertion sociale et économique.

1. Humaniser le temps de travail dans la pratique sociale et médicale.

Propositions

Sortir les mentalités du travail mécanique et de l'efficacité thérapeutique (axe b).

Les critères d'efficacité et de rentabilité ont envahi le domaine des soins infirmiers et médicaux. Actuellement, il est demandé aux organismes sociaux, sécurité sociale et mutuelles, de réduire leurs coûts au moment même où l'écoute des patients est de plus en plus exigée. Est-il besoin de rappeler la montée de la solitude et l'éclatement des structures traditionnelles, qui isolent un nombre croissant de personnes en hôpital, en maison de retraite ou à domicile ?

Réévaluer le travail d'écoute demande un dégagement de l'esprit mécaniste venu de l'entreprise chez les organismes financeurs ou les mutuelles de remboursement. Il s'agit donc de travailler très en amont des décisions afin de sensibiliser au coût réel du travail infirmier et médical. L'une des voies possibles de solution est l'analyse de la rentabilité des technologies médicales de pointe par rapport à la rentabilité de l'écoute des patients. L'analyse chiffrée ne peut être que globale et statistique et doit par conséquent être organisée par les responsables des systèmes sociaux d'envergure et des grandes administrations de la santé.

Redonner le goût du travail social et médical en l'intégrant dans une signification plus large que celle de l'immédiat (axe a).

Le découragement est fréquent dans le travail social et soignant. La durée de vie active d'une infirmière dépasse rarement les dix ans, encore moins pour les aides-soignantes, et les travailleurs sociaux se démoralisent assez vite. Les administrations, qui aident et financent, manquent de moyens financiers et d'équipements adaptés. Les jeux de culpabilité (obligation morale du service,

dépendances affectives) finissent par l'emporter sur les motivations qui ont conduit ce personnel à s'investir dans ces métiers : la plupart du temps, le désir d'aider, l'esprit de service et la rencontre des autres.

Pour permettre une redécouverte de leur métier, cette proposition suggère de donner du prix au travail social et médical à travers la création de lieux de partage et d'écoute de ces personnels entre eux et avec leurs encadrants. Ces lieux de rencontre doivent être institutionnalisés et financés par les organismes sociaux et les politiques locales. La proposition s'adresse aux décideurs des services sociaux et médicaux, pour que soient pris en compte les temps informels d'écoute et de partage des expériences mutuelles. Il importe, dans ce travail de redécouverte du goût, de faire participer des intervenants destinés, après des temps d'écoute suffisants, à ne pas laisser le pessimisme l'emporter.

Apprendre aux soignants à réconcilier les patients ou les marginaux avec leur histoire (axe b).

Un malade, un handicapé, un marginal, un exclu, à moins d'une grande force morale, est plongé dans sa souffrance. Le soignant, le travailleur social est souvent contaminé par la proximité obsédante de cette souffrance. Le réflexe est d'osciller entre une empathie qui peut vite tourner à la pathologie, et la fermeture à l'autre à travers une simple gestion technique de l'aide à fournir.

Or, l'une de ses missions pourrait être d'approcher la personne qui souffre en la rejoignant à travers son histoire propre. Libérer ce temps d'écoute exige plusieurs conditions : formation psychologique (voire psychanalytique), suivi moral et psychologique des soignants, finances, etc. Le résultat est triple : aider le patient lui-même à sortir de son mal présent en relisant son présent à la lumière du passé, libérer le soignant ou l'écouter de l'obsession de la douleur de l'autre, et permettre à ce dernier de retrouver sa vocation initiale.

Élargir les formations psychologiques à la question du sens (axes b et c)

La formation psychologique transmise permet incontestablement au personnel des services sociaux et médicaux de densifier et d'optimiser leur action. Mais, si la psychologie et la psychanalyse offrent des outils pour la compréhension de soi et des autres, et la relecture de son passé, elles n'ouvrent pas directement à la question du sens de son existence et de celle de l'autre.

La présente proposition invite à dégager les formations psychologiques de leur réduction à l'étude de la psyché pour les ouvrir aux dimensions sociales, politiques, historiques, linguistiques, religieuses, éthiques et philosophiques. Elle s'adresse aux instituts de psychologie et de soins divers afin que les étudiants et les personnels en formation élargissent leur connaissance et leurs concepts aux valeurs de l'ensemble de la cité. Plus tard, dans la pratique, cette référence externe aidera à dégager les soignants de l'emprise signifiante de leur travail.

Donner aux praticiens les méthodes et les moyens (en temps) de l'écoute de l'événement imprévu (axe c).

La programmation de l'aide aux nécessiteux ou aux malades suit souvent des procédures stéréotypées. Or, dans le cadre du service vers des personnes humaines en difficulté, l'attention aux singularités de chacun des intéressés et à l'imprévisibilité fréquente des évolutions est très peu prise en compte.

En attendant que les financements et les méthodes s'affinent, il est urgent de permettre aux praticiens de terrain de garder une réserve critique par rapport aux lois, aux décrets et à la myopie des procédures stéréotypées. Il n'est pas possible de tout prévoir et il est encore plus illusoire de multiplier les cadres sans faire appel à l'imagination des praticiens de terrain. De nombreux événements imprévus ou non dits parasitent jusqu'à la paralysie l'efficacité des procédures décidées sans méthode. En d'autres termes, cette proposition s'adresse à la fois aux décideurs institutionnels et aux praticiens pour qu'ensemble ils dégagent des temps et des terrains de dialogue et d'échange. Là encore, ces temps doivent être institutionnalisés afin d'éviter l'isolement frondeur des praticiens et le mépris fréquent et inconscient des administrations décideuses.

Rendre aux temps non directement productifs leurs valeurs et leurs coûts (axe d).

Conséquence des propositions précédentes, les soins médicaux ou les aides sociales doivent être perçues selon les deux dimensions suivantes : efficacité technique, économique et médicale d'un côté ; temps de l'écoute et de la relation personnelle (à tous les niveaux de l'institution : depuis les décideurs jusqu'aux patients et personnes aidées) de l'autre.

Le coût et l'investissement logistique de la seconde dimension (temps de l'écoute et de la relation personnelle) ne pourront être évalués que de manière globale et organique, car il n'est pas possible d'évaluer directement la qualité d'une écoute et d'un temps donné. Il s'agit par conséquent d'un travail qui dépasse la simple comptabilité classique. Elle fait appel à des outils d'évaluation qui relèvent de la science statistique et probabiliste. Une telle évaluation rééquilibrera la balance médico-sociale actuelle en faveur du personnel soignant et de terrain au détriment des spécialistes et de la technologie.

Illustration : l'aide-soignante dans son activité quotidienne.

Anne se lève de très bonne heure, vers cinq heures, pour faire la tournée des six patients dont elle a la charge ce matin-là dans le vaste secteur de son service de soins. La première visite se passe auprès d'une dame atteinte de la maladie d'Alzheimer dans une petite maison périphérique du bourg principal. Tout se déroule pour le mieux en ce qui concerne les soins, mais Anne n'a pas le temps d'écouter le bavardage de la fille de la maison car elle a un horaire à respecter. Anne remonte dans sa voiture, mais se trouve arrêtée quelques minutes par des travaux sur la voirie principale. Agacée, elle manœuvre et fait

demi-tour à la recherche d'un passage, mais comme elle n'est pas la seule, elle est prise dans un petit embouteillage qui lui suce de précieuses minutes.

La seconde patiente est moins patiente qu'on ne le dit. Quand Anne arrive, la malade grince, se lamente et résiste aux soins, tandis qu'Anne, culpabilisée par son retard et pour éviter tout conflit, se mordille les lèvres d'impatience et se crispe dans le soin. Malheureusement, elle déchire la chemise qu'elle est en train de passer à la patiente, qui s'empresse de lui faire remarquer. Sortant avec une demi-heure de retard, Anne se rassure en pensant au jeune myopathe plein de bonne humeur dont elle doit faire la toilette. La grande rue étant toujours fermée, le retard s'accumule. Quand elle parvient chez le jeune handicapé, celui-ci s'empresse de lui raconter les matchs de football vus la veille au soir. Anne écoute distraitemment et le jeune patient remarque cette distraction en riant et en obligeant l'aide-soignante à l'écouter par des devinettes et des plaisanteries. Ouf, l'atmosphère se détend, mais Anne signale qu'elle a encore trois personnes à voir, que son horaire est limité et qu'elle a maintenant trois quarts d'heure de retard.

Pendant la fin de la matinée, Anne exécute les soins restants le plus vite possible et avec brusquerie, sans prendre le temps de s'asseoir pour bavarder avec les patients ou leur famille. Cela ne l'empêche pas de finir sa dernière intervention avec une demi-heure de retard sur l'horaire prévu. Elle se rappelle alors les remarques du responsable du service de soins à la réunion précédente : "Nous avons reçu une circulaire administrative concernant la réduction du temps de travail et les contraintes financières de la Sécurité Sociale concernant les soins à domicile. Je vous rappelle que la Sécurité Sociale nous accorde 22 euros par soin de malade, coût des outils compris, pour une tranche horaire de trois quart d'heures. Calculez, nous n'avons pas beaucoup de temps pour vagabonder. Soyez gentilles d'essayer, dans la mesure du possible, de ne pas déborder les horaires que nous avons convenus". Pour ne pas se faire semoncer, elle préfère ne pas ajouter sa demi-heure supplémentaire.

2. Elargir l'espace et la durée de la formation.

Illustration introductive : formation de personnes en réinsertion.

La formation proposée par cet organisme privé est financée en partie par l'Office Régional de réinsertion sociale des femmes au foyer, et en partie par une grosse entreprise locale de fabrication de meubles de haut de gamme. La formation est axée sur la possibilité d'embauches prochaines dans l'usine du bourg voisin. Il est clair que ces femmes ne travailleront ni directement la découpe du bois, ni les teintures et les revêtements, ni la mécanique des charnières, ni les relations avec les fournisseurs. Il est peu probable qu'elles soient embauchées dans l'administration ou dans les services commerciaux. La plupart ont dépassé 45 ans et le bagage scolaire est loin. L'organisme privé sait également que sur les quinze femmes qui se présentent au stage, deux ou trois seulement ont des chances d'être embauchées dans l'entreprise en question. Elles aideront sans doute à l'emballage et à l'expédition, au contrôle qualité ou à l'entretien des ateliers et des locaux administratifs.

Après un aperçu de l'ensemble du parcours de formation proposé par le responsable du stage, et un tour de table de présentation des participantes, on en sait un peu plus sur chacune. La plupart de ces femmes sont mariées et ont des enfants, la moitié est d'origine maghrébine et l'une d'entre elles vient du Pakistan. Elles ont des difficultés pour écrire le français. Quatre d'entre elles en sont déjà à leur troisième stage de réinsertion, et l'une à son second. Les autres, toutes nouvelles, déclarent attendre beaucoup de la formation proposée. Les cinq femmes expérimentées se chargent de rabattre leurs illusions. Le contenu de la formation portera sur l'apprentissage du français, sur des notions de calcul, de comptabilité et d'informatique et, bien sûr, sur la connaissance de l'entreprise concernée. Elle durera un mois, à raison de trois journées par semaine, et chaque participante sera suivie personnellement par un tuteur. Ce stage est le premier du genre (en fait, seulement par le financement) et le responsable de la formation est heureux d'annoncer que le stage servira de prototype pour d'autres femmes qui en ont fait la demande.

Les premiers jours, la curiosité aidant, les stagiaires semblent ravies de se trouver en situation d'apprentissage, et de faire connaissance avec d'autres femmes dans la même situation qu'elles. Mais petit à petit, d'autres demandes commencent à surgir. La formatrice de français s'est aperçue que ces femmes, la plupart d'entre elles en période de ménopause, ont des difficultés à gérer la position de leur corps assis la journée sur des sièges peu confortables. De fil en aiguille, elle découvre le besoin qu'ont ces femmes de parler de leur histoire, de leurs problèmes de vieillissement, de la trahison progressive de leur corps. Elle signale au responsable du stage la dérive du temps qu'elle consacre à son apprentissage. Celui-ci, d'abord réticent, aborde la question avec sa direction et en discute avec des collègues, enfin avec les financeurs du projet. Après diverses réunions, l'organisme de formation reconnaît qu'il convient d'abord de consacrer du temps à l'écoute des stagiaires et de mettre en question la programmation initiale du cycle de formation. Eh oui, le responsable de la formation va faire appel à une psychologue, à un sophrologue et un professeur d'histoire du collège voisin, en accord avec chacun des tuteurs. Le but proposé est de réconcilier chacune de ces femmes avec son histoire, souvent déracinée, et avec sa corporéité vieillie et blessée.

La durée du stage est fortement réévaluée et étalée dans le temps. C'est vrai qu'au bout du compte, trois femmes seulement seront embauchées par l'entreprise de meubles, mais la plupart d'entre elles remercient, dans les bilans d'évaluation, les formateurs et les tuteurs de leur avoir consacré ce temps de reconnaissance personnelle.

Propositions

Montrer l'importance du temps de la formation non seulement pour une adéquation à la demande socio-économique, mais pour cultiver la curiosité et le plaisir d'apprendre (axe a).

La plupart du temps, la formation continue est contingente. Son but est d'adapter le stagiaire à la demande immédiate d'une entreprise ou, quand il s'agit de chômeurs, au marché local de l'emploi. Mais il y a des contre-exemples. L'entreprise Schneider a, dans les années 80 et 90, engagé un vaste

plan de formation de tout son personnel de base, depuis les ouvriers spécialisés jusqu'aux contremaîtres et agents de maîtrise. Une formation pour quoi ? Pas directement pour les besoins de la firme, mais pour mener la plupart de son personnel au niveau d'une fin d'études secondaires. L'objectif avoué et défini était d'ouvrir l'esprit des employés et de promouvoir la curiosité et la créativité personnelle, même si certains esprits soupçonneux ont pensé qu'il y avait des raisons plus occultes, comme développer la possibilité de flexibilité de ce même personnel ou améliorer l'image de Schneider.

L'illustration introductive servira de base pour ces propositions : les organismes financeurs des formations et les responsables de ressources humaines sont invités à développer des formations moins directement adaptées à la demande immédiate. Le but est de donner le goût d'apprendre et le désir de progresser, à une époque où il sera demandé de plus en plus aux individus de changer régulièrement de profession. Le contenu des programmes pourra s'inspirer des contenus scolaires (comme cela a été pratiqué chez Schneider), mais la forme et les méthodes devront rester libres et s'articuler sur le développement personnel des individus.

L'ensemble des facettes de cette proposition générale exige un allongement de la durée des formations, le dégagement d'un temps de réflexion personnelle et un travail d'exploration des multiples possibilités dégagées par ces exigences. Elle s'adresse à la fois aux organismes de formation, aux institutions qui financent et aux milieux professionnels concernés.

Faire de la personne en formation un acteur de sa démarche. Lutter contre la "programmarchie" (axe b).

La représentation linéaire du temps et sa réduction à des schémas opératoires ont fait perdre de vue le fait que la formation est avant tout une éducation de la personne par rapport à elle-même, à l'histoire, à son appartenance sociale et à l'environnement naturel. Or, chacun de ses rapports est porteur d'une mémoire à réfléchir et à s'approprier. La manie de tout programmer à la virgule près dans les formations fait perdre de vue de tels objectifs.

Cette proposition est une injonction aux organismes de formation. Puisque l'école traditionnelle et l'enseignement supérieur fonctionnent déjà avec des programmes préétablis, la plupart des organismes de formation continue ne pourraient-ils pas mettre au premier plan la démarche personnelle, avant la conformité aux programmes ? Pratiquement, cela signifie accorder plus d'importance aux besoins du stagiaire, à la méthode d'acquisition des savoirs. Il ne s'agit pas de nier les programmes, mais de les assouplir. Et, comme le démontre l'expérience de Schneider, ceci ne contredit pas, loin de là, l'exigence d'une adaptation aux besoins. En travaillant ainsi, n'investissent-ils pas pour le futur ?

Offrir aux personnes en formation les moyens de s'approprier par la pratique les outils acquis en formation (axe b).

Dans la continuité de la proposition précédente, il paraît important que la formation continue puisse pallier aux carences dues à une hypertrophie de la formation initiale : enseignement abstrait, non historique et non pratique (voir "Le temps de l'écologie"). Le monde du travail demande des personnes adaptées à leur emploi, ce qui est compréhensible, et est souvent agacé par l'inadaptation de l'école. Une des dimensions de cette carence est l'absence de sens pratique et expérimental.

Les organismes de formation doivent pouvoir pallier à ces carences. Pour cela, ils peuvent :

- * développer les formations en alternance avec le monde du travail, en veillant à ce que les conditions de cette alternance soient respectées des deux côtés ;
- * s'équiper en matériel d'expérimentation actualisé, et non récupérer du matériel obsolète dans les écoles du coin, et travailler en ce sens avec le tissu économique local (en informatique ou en technologie par exemple) ;
- * travailler avec les stagiaires non seulement sur l'acquisition des savoirs, mais sur les processus de cette acquisition, ce qui demande un suivi personnel de chaque personne en formation. Ce dernier point aidera beaucoup à l'acquisition de méthodes réflexives (et donc créatives) par les stagiaires, même à un niveau très élémentaire.

Tout cela nécessite de la part des pouvoirs publics et des entreprises un investissement financier important. Mais cela requiert aussi de faire attention au sérieux des organismes de formation.

Laisser aux formateurs plus de liberté de mouvement et de créativité (axes b et c).

Autre conséquence des propositions précédentes : dans la mesure où la formation continue a la chance de s'adresser non à des grands groupes, mais à de petits groupes individualisés, les plans de formation doivent laisser une souplesse importante aux intervenants. Bien des organismes de formation doivent leur réputation à la qualité de leurs formateurs, avant celle de leur administration. Une telle attention exige de la part des organismes et des financeurs :

- * de tabler *a priori* sur la confiance envers les formateurs, et donc de réserver la surveillance et le contrôle, également nécessaires, à l'évaluation finale ;
- * d'offrir aux intervenants des temps de créativité : consultation de documents, accès à internet, rencontre d'autres intervenants ;
- * de faire évoluer les mentalités des pouvoirs publics, encore très dépendants des représentations dérivées des mécanismes de la formation initiale (Education Nationale, etc.)

Former les formateurs non seulement sur la cohérence, mais aussi sur les discontinuités et les ouvertures de leur enseignement et de leur expérience (axes b et c).

Comme le montre l'expérience évoquée ci-dessus, une formation peut éveiller des questions inavouées ou obsédantes qui parasitent le déroulement d'un stage. Lorsqu'il n'est pas attaché à un programme en vue d'un examen ou d'un diplôme, un formateur doit veiller aux présupposés, aux discontinuités et aux ouvertures de ce qu'il transmet. Ceci est possible même dans des formations purement techniques, par exemple en microélectronique ou en statistiques appliquées au contrôle qualité.

Comment faire ? Le temps doit être dégagé des deux côtés de l'interface de la formation :

* du côté de l'organisme et de l'ingénierie de la formation, des réunions doivent être organisées afin que les intervenants explicitent le contenu prévu et s'exposent aux ouvertures et discontinuités que les autres intervenants peuvent remarquer. Ceci signifie qu'il faut lutter contre les stages organisés à la va-vite, où les formateurs sont recrutés au dernier moment et sans réelle préparation ;

* du côté du formateur, un travail de recherche est indispensable pour préparer les éventuelles sollicitations des futurs stagiaires.

Cette proposition complète les précédentes dans la mesure où elle relativise les savoirs en les rapportant à la possibilité d'ensembles plus vastes et plus liés au concret, et donc en les humanisant.

Articuler l'ensemble d'une formation sur les multiples temporalités cachées dans un enseignement intemporel (axe d).

Autre effet pervers de la formation initiale abstraite, les multiples temporalités présentes dans un contenu de formation sont cachées. Ainsi, une simple formation en électrotechnique par exemple, enseignée sous la forme de manuels scolaires dans un programme prédéterminé, au milieu de formules mathématiques et algorithmiques, omet : l'histoire de l'électricité ; le temps de l'expérimentation réelle avec son lot d'échecs, d'erreurs et d'ajustement ; celui des pratiques de fabrication des outils ; celui des contraintes économiques et comptables ; celui de la formation des techniciens... Mais elle oublie également toutes les durées qui ont été consacrées, et le seront de plus en plus, à la recherche et l'adaptation de telle technique ou de tel développement industriel à l'environnement, l'écologie, aux effets sur les populations locales et risques technologiques inhérents. Ce qui est valable pour une simple formation en électrotechnique l'est *a fortiori* pour des formations en communication ou en management. L'analyse de ces multiples temporalités et de la manière dont elles se sont articulées (ou désarticulées) entre elles, permet d'humaniser et de concrétiser le contenu abstrait.

Il importe là encore de créer, au sein des organismes de formation, des équipes qui réfléchissent à la manière de dégager ces diverses présences de temps et de leur donner une consistance qui donne aux futurs stagiaires la mesure de la richesse de ce à quoi ils se préparent.

En conclusion, nous noterons que l'ensemble des propositions suggérées par ce chapitre invite à :

1. Non diminuer, mais **augmenter la durée des formations**, surtout quand elles s'adressent à des personnes en réinsertion difficile, notamment en les allongeant dans le temps et en créant des espaces d'ouverture sur soi et sur l'environnement économique, historique et social.
2. **Veiller à la qualité des formations** et des organismes qui les montent. La régulation doit passer par les pouvoirs publics et non obéir aux lois du marché qui ne vont pas forcément dégager cette qualité (voir "Le temps de l'écologie"). L'amélioration de la qualité peut certes faire disparaître des organismes douteux, mais elle déplace le travail vers la créativité et la recherche. En termes d'embauche, il n'est pas sûr, loin de là, que l'économie ne soit pas gagnante.
3. **Encourager le milieu du travail à s'investir financièrement et mentalement** dans ce qui se pratique dans les organismes, et faire comprendre l'importance de la valorisation personnelle pour l'adaptation sociale et économique.
4. **Travailler sur la confiance *a priori*** et non sur les procédures dont la pertinence est seconde.

Le temps et la communication

1. Temps et accélération des images. Travail éducatif pour tous.

Propositions

Arrêt sur image : donner le goût esthétique de l'image et montrer la nouveauté de la culture multimédia et iconographique (axe a)

L'ensemble des propositions suivantes porte sur le rapport du temps à l'image dans la nouvelle culture médiatique. Elles s'adressent à tous, mais notamment *aux familles, aux éducateurs et enseignants*, et, s'ils savent se détacher de l'emprise économique, aux *divers acteurs de la création médiatique*. L'arrière-plan est l'avenir des enfants, déjà récepteurs de nos images, et des générations futures.

En trois décennies, nos pays sont passés d'une télévision à une chaîne, aux images lentes et statiques, aux musiques peu rythmées, au contenu soigneusement surveillé, à une télévision de zapping infini, à l'enchaînement d'images rapides, pas toujours perceptibles, sur des musiques souvent rythmées et parfois violentes, et aux contenus variés et incontrôlables. Le cinéma suit les mêmes chemins. La croissance des multiples revues de toutes sortes et la libération des ondes radio, dont un nombre croissant s'adresse à des publics ciblés, enrichit et intensifie le flot informatif. L'apparition des ordinateurs, des consoles de jeux et de l'Internet inaugure un formidable accès aux mille visages de la culture, et plus encore, en développant des techniques interactives, génère une extraordinaire créativité nouvelle et fait sortir enfants, adultes et personnes âgées de la vieille époque passive où l'on regardait la télévision en famille avec un respect convenu. De ce point de vue, la création de la commande à distance peut être considérée comme un atout.

Le climat a changé : autrefois le savoir parvenait aux enfants à travers des canaux uniques, contrôlés, réfléchis et encadrés (par les enseignants et parents). Aujourd'hui, chacun d'entre nous est balayé en permanence par un flux au sein duquel il n'a souvent pas de bouée à accrocher, ni de filtres pour distinguer la validité des images et des paroles.

Avant de condamner ou de se laisser séduire sans médiation, il importe de faire voir toute la positivité de cette extraordinaire nouveauté culturelle. Deux pistes fondamentales sont proposées pour en apprécier les qualités :

- * former le goût esthétique dès l'enfance dans les écoles. Créer aussi des lieux de formation gérés par des organismes publics pour les adultes et les personnes âgées dans le but de leur permettre de s'approprier quelques éléments techniques ;
- * relier la nouveauté de la culture multimédia à l'ancienne culture à travers des campagnes de sensibilisation et d'information intelligentes, afin d'ensemencer le terrain pour un travail de discernement (bouées et filtres).

Apprendre la distinction entre la qualité et la force émotionnelle d'une image et sa portée éthique et éducative (axes a et b)

Première étape du discernement, des méthodologies doivent être cherchées et transmises pour discerner la différence entre force émotionnelle (qui passe par l'esthétique et par la séduction des sens et des idées apparemment évidentes), et valeur éthique (au sens des valeurs individuelles autant que des valeurs sociales).

Dans le même sens, des pédagogies doivent être développées *dès l'école* pour permettre aux enfants d'apprécier la qualité esthétique et technique, tout en restant réservés sur la valeur du contenu. L'analyse de dessins animés, de sites Internet ou de cédéroms de jeux doit devenir une discipline à part entière dans les enseignements.

Ne pas redouter l'émotion, ni se laisser envahir par elle (axes a et b)

L'émotion est indispensable pour unifier le corps, les sens et l'esprit. Sous prétexte de manipulation par les images, certains adultes auraient tendance à soupçonner et critiquer avant même de voir et de goûter. Cette précipitation intellectuelle risque de couper le corps et les sens de l'intellect, au moment même où la culture multimédia peut aider à les réconcilier.

Une éducation à l'émotion, là aussi dès l'école, encore très marquée par l'abstraction et l'intellectualité, est nécessaire : elle exige par conséquent l'entrée dans les lieux de formation initiale de professionnels de la communication, et la création de techniques d'expression émotionnelle et de contrôle de soi. Et pourquoi ne pas étendre ces créations à la formation continue et à des séminaires adressés à tous, dans les quartiers et les associations ?

Démonter les étapes de construction d'un message publicitaire ou informatif, afin de mettre en valeur les différentes bifurcations introduites par l'intervention du programmeur humain (axe b).

Dans la même ligne que la proposition précédente, il semble important que *les professionnels de la communication et les éducateurs* expliquent comment sont construits les messages médiatiques, du point de vue technique et du point de vue de la conception. Il ne s'agit pas ici de se pencher sur la valeur éthique ou éducative, mais simplement de mettre en évidence :

- * que toute information passe par diverses médiations : le fait lui-même, sa perception par l'observateur, son interprétation par une équipe ou un groupe de pression, l'objectif désiré et la cible visée ;
- * qu'un message est d'autant plus vrai et objectif qu'il résulte d'un faisceau d'analyses diverses et parfois contradictoires.

Relire en groupe l'histoire de la communication (axe c).

Toujours adressée aux *éducateurs, aux enseignants et aux techniciens de la communication*, cette proposition rappelle qu'il n'est jamais inutile de lier telle ou telle information à l'ensemble de l'histoire de la communication. Ceci évitera des amalgames précipités et l'entretien d'idées préconçues sur de nombreux sujets d'actualité.

Intégrer systématiquement la valeur positive de l'avenir, malgré les apparences, et dénoncer le sensationnalisme générateur de peur (axe c)

Cette injonction continue et résume les propositions précédentes : relativiser le sensationnalisme et lier du mieux possible esprit de discernement et positivité de l'avenir. Une méthode existe, aussi maladroite et dialectique semble-t-elle à première vue, l'apprentissage simultané et contradictoire :

* aux visions d'ensemble gérées par des logiques purement statistiques, qui permettent d'éviter de soumettre des interrogations fondamentales à quelque image significative et provocante. On n'apprécie pas la valeur d'un homme politique à une erreur du passé, par exemple ;

* à la valeur des objets symboliques, afin de ne pas dissoudre les situations individuelles ou locales dans les enjeux collectifs : par exemple, un poing levé sur un podium sportif a une signification qui déborde la fête olympique qui se veut universelle.

Mettre en valeur les multiples points de vue et les différents rythmes cachés derrière le flot des images (axe d)

Comme cela a été exprimé plus haut et quand cela est possible, il est important que des enfants et des adolescents soient éduqués et renseignés :

* sur les différents points de vue et rythmes qui peuvent interpréter des événements, des faits de société ou des fictions ;

* sur les variations temporelles entre réalité cachée et image produite : ainsi la vitesse d'une agression dans un film ou un feuilleton télévisé n'a rien à voir avec le temps réel d'une agression, qu'elle soit perçue par l'agresseur ou l'agressé, qu'elle se situe du côté subjectif ou objectif, qu'elle produise des effets à court et à long terme sur les acteurs directs et indirects, etc.

Intégrer la culture de l'image dans l'ensemble de l'activité humaine, voire écosystémique (axe d)

Passer d'une culture de l'écrit, de l'abstraction et du déroulement linéaire du temps à une culture de l'image, de la représentation, de la sensibilité et de l'explosion des multiplicités temporelles, ne signifie pas seulement l'apparition d'une couche historique de plus. Cela perturbe les présupposés traditionnels fondés sur l'analyse technique d'une part, et l'individualisme libéral d'autre part, l'opposition entre corps et esprit enfin.

Il s'agit d'une proposition résolument philosophique qui doit toucher tous les acteurs de la construction sociale de demain : *politiques* bien sûr, mais aussi *chercheurs, enseignants, éducateurs, artistes et intellectuels*. Nous proposons l'idée selon laquelle la naissance de la culture multimédia relève d'une métamorphose des consciences (primat de la communication, de la relation médiatisée, des représentations contradictoires, du risque et du mouvement permanent, sur l'individualisme, la logique linéaire, la stabilité et la sécurité). Comme toute métamorphose des consciences, elle va se traduire concrètement par des exigences sociales, économiques et technologiques nouvelles. Cela, il faut le dire en montrant, à travers recherche, sensibilisation, formation et information, comment et où les fondements sociaux sont en train de basculer.

Autre dimension dont les effets ne sont sans doute pas encore perceptibles : les effets sur l'écosystème naturel. Nous connaissons les difficultés de la rencontre entre industries (héritières des paradigmes des siècles précédents) et équilibre écologique. Les *chercheurs*, dans les sciences dures et les sciences souples (humaines et herméneutiques), doivent dès aujourd'hui anticiper les effets futurs de la métamorphose culturelle présente.

Illustration : le regard des enfants sur les événements mondiaux et la publicité.

Observer des enfants, éveillés par une éducation attentive, devant une télévision allumée est très instructif. Les parents vigilants constateront des faits et des réactions qui les débordent :

- * les enfants parviennent à suivre la vitesse des images mieux que les parents. Dans la même ligne, la mémoire agit à toute vitesse. Un enfant reconnaîtra le déroulement d'une publicité vue une fois, alors que les parents devront la voir plusieurs fois ;
- * ils ont le zapping facile et passent allègrement d'un canal à l'autre avec une liberté plus grande que leurs aînés. Le zapping possède à la fois des effets pervers (les enseignants le savent bien, eux qui doivent au contraire transmettre un savoir durable) et des effets bénéfiques (l'image est soumise au bon plaisir, parfois critique, de l'enfant lui-même) ;
- * même bien informés, ils ont de la difficulté à distinguer ce qui relève du réel physique et humain, de ce qui relève du virtuel et de la fiction. En revanche, ils lient parfois avec plus de rapidité que les parents des faits réels avec leur environnement symbolique : ainsi la signification d'une publicité dans une ville moderne résonne-t-elle plus densément avec les graves événements de Manhattan.

Peut-être les enfants, bien formés, seront-ils plus forts et plus attentifs à cette puissance à la fois nouvelle et bénéfique d'un côté, maléfique de l'autre.

2.2. Temps des sondages. Conscientisation des décideurs.

Propositions

Qu'est-ce qu'une démarche statistique ? L'expliquer en termes qualitatifs (axe a).

L'importance des sondages dans la vie économique et politique pose des questions. Utiles pour des enquêtes sociologiques, de marketing ou d'opinion, ils deviennent ambigus lorsqu'ils sont utilisés comme méthode de gouvernement politique. Il faut rappeler que l'idéal démocratique, autant que sur la décision du plus grand nombre, repose sur la protection et l'expression libre des minorités. L'ambiguïté est plus marquante si ce sont les sondages qui dirigent aveuglement les décisions, sans analyse herméneutique.

Apprendre à distinguer démarche scientifique mécaniste et démarche scientifique probabiliste (axes a et d).

L'histoire des sciences montre que lorsque des systèmes deviennent trop complexes pour être décrits par une approche mécaniste (chaque effet a une cause quantifiable), les scientifiques doivent utiliser des outils statistiques. Ces outils statistiques ont deux avantages : ils permettent d'avoir une approche générale, d'une part ; ils laissent libre le jeu des éléments, d'autre part. Ainsi, on pourra évaluer quel pourcentage de Bruxellois se rendront à Ostende tel week-end, mais on ne pourra pas dire si Monsieur, Madame Lambert et leurs enfants, de la rue d'Anvers, y vont ou non. Les sciences, au fur et à mesure qu'elles évoluent vers un stade adulte, voient la dimension statistique prendre une part croissante. En revanche, par rapport au temps et à la durée, l'approche statistique a le grand désavantage de dissiper l'événement qui ouvre l'histoire, ou de dissoudre les temporalités particulières dans une temporalité générale. D'un point de vue scientifique (au sens classique du terme), l'approche statistique est une approche qui repose sur les choix de l'opérateur humain de déterminer tel ou tel mesure. Les sondages, même les plus neutres possibles, ne sont jamais totalement objectifs, à la différence d'une mesure précise de chaque cas.

Souvent les deux démarches, mécaniste et statistique, sont confondues par les esprits non prévenus. Il importe donc de sensibiliser *les décideurs, politiques notamment*, à la distinction entre ces deux approches de base. Cette confusion engendre la "sondocratie", qui conduit bien des personnes à s'interdire un libre arbitre et à suivre les apparentes valeurs générales, en raison des résultats purement statistiques d'un sondage.

Au-delà de ces deux démarches fondamentales, il faut agir dans la direction d'une méthodologie vivante : quelques idées sur cette méthode sont proposées dans la quatrième partie de ce cahier, "Le temps de l'écologie".

Former les managers et les décideurs politiques à l'éveil et à l'écoute des minorités (axe b).

La conséquence immédiate de la distinction proposée ci-dessus est l'invitation à ce que les *décideurs, managers, hommes politiques, hauts fonctionnaires*, sachent se mettre à l'écoute des minorités. Il ne s'agit pas d'obéir à ces minorités, surtout quand, faute d'expression démocratique, elles basculent vers des formes violentes ou des groupes de chantage, mais de se former au discernement qui permet de percevoir ce qu'elles peuvent apporter.

La pratique des sondages appartient à ces méthodes qui exigent interprétations parfois contradictoires, et non soumission unilatérale

Créer des forums (médiatiques ou informels : rue, associations etc.) pour la rencontre des groupes majoritaires et des minorités (axe b)

Thème récurrent des propositions de ce cahier, il importe de promouvoir des forums, des lieux de rencontre interpersonnels et intercommunautaires. La parole échangée est le meilleur remède contre la "sondocratie", car le dialogue démocratique ne repose plus sur des globalités statistiques, mais sur des échanges d'expression réels, sur des synthèses bâties à partir de débats contradictoires.

Préférer le dialogue aux schémas généraux (axe c).

De nombreux chantiers technologiques, urbains, législatifs, administratifs ont souvent été décidés à partir de schémas généraux - au nom du bien public -, sans tenir compte des opinions locales. Si le bien public doit avoir, en général, le dernier mot, il ne peut servir de prétexte à des prises de décisions bâclées, qui reposent sur des études scientifiques. Rappelons que plus un problème est complexe, plus la part d'arbitraire liée à des outils statistiques est grande. La construction d'un barrage, d'une centrale nucléaire ou d'une ligne TGV a autrefois été décidée sur la simple foi des études techniques.

Toujours adressée aux décideurs, mais aussi aux faiseurs d'opinion, cette proposition insiste sur le fait que les décisions d'envergure doivent impérativement passer par le dialogue, et un dialogue qui soit de préférence à double sens. Aujourd'hui, de plus en plus heureusement, les grandes décisions technologiques semblent faire le choix de la complexité : ainsi tel tunnel que doit percer la SNCF en France a fait l'objet d'une étude gigantesque d'ordre sociologique, écologique, géologique, acoustique et politique. Il y a une trentaine d'années, les décideurs ne se seraient pas posés tant de problèmes !

Apprendre à lire l'histoire et la mémoire des problèmes, avant de décrypter les sondages (axe c).

Concernant l'analyse interprétative des sondages, il importe de situer toute étude statistique à l'intérieur d'un contexte non seulement sociologique, géographique et spatial, mais encore historique. Retour inlassable au temps et à la durée. Pour atteindre les consciences, les cœurs même, c'est-à-dire les identités locales et vivantes, la médiation de l'histoire et de la mémoire est indispensable. Une telle médiation n'est pas une soumission au passé, mais faut-il le rappeler une brisure de la linéarité passé-présent-futur. C'est toujours le présent, comme lieu d'interprétation et de projection permanente, qui doit commander les choix.

Il y a là beaucoup de travail pour les historiens et les sciences humaines dans les lieux de décision politique et technologique.

Relativiser les sondages par rapport à un projet global (axe d)

Au terme de ce parcours, le sondage est ramené à sa juste place : un outil au service de décisions authentiquement politiques. Il éclaire non seulement par les réponses, mais aussi par les non-réponses. Il sera d'autant plus efficace que ceux qui les interpréteront, décideurs et experts, sauront intégrer organiquement le sondage dans l'espace social, écologique et historique, et non l'isoler de son contexte.

Contre-exemple : la soumission des décisions aux modes et aux mentalités du plus grand nombre.

Une loi de la physique montre, à travers quelques étapes démonstratives aisées à suivre, qu'un système fermé abandonné aux lois du grand nombre se dégrade inexorablement. Parfois les décideurs semblent naïvement suivre ce chemin. Et pourtant, que d'erreurs politiques et économiques ont été commises, en raison de la soumission non réfléchie à l'apparence statistique ! Souvent la confiance dans la majorité ou dans les résultats scientifiques est une bonne conseillère, mais elle peut devenir aveugle si elle devient systématique, si elle ne traverse les médiations dont nous avons parlé ci-dessus : médiation de la parole, de l'espace et du temps.

Historiquement, tout le monde sait ce qu'il est advenu à Munich en 1938 quand les hommes politiques ont préféré suivre le pacifisme ambiant et ne pas croire au danger que représentaient les nazis. Autre exemple, un universitaire spécialiste des pays de l'Est, s'appuyant sur des données scientifiques, enseignait dans les années 87-88 que le système soviétique tiendrait encore plusieurs décennies. Il a reconnu en riant son illusion. Sans aller jusque là, tel commercial d'une grande entreprise annonçait en 1982 ne voir aucun avenir dans l'apparition d'ordinateurs personnels, en s'appuyant sur des enquêtes d'opinion. IBM elle-même, dominatrice écrasante du marché informatique de l'époque, n'a pas vu venir la montée des petites structures qui sont devenues aujourd'hui de gigantesques empires.

La confiance dans le plus grand nombre a été mise également à rude épreuve au moment du programme spatial américain qui a permis la conquête de la Lune. Le patriotisme en opposition à l'Union Soviétique d'une part, la confiance illimitée en un avenir technologique radieux d'autre part, ont conduit les décideurs politiques des USA à investir considérablement dans le programme lunaire de la NASA. La science-fiction de l'époque, les futuristes, voyaient dans un avenir proche le développement de la conquête des planètes du système solaire, la construction de bases spatiales et mille autres projets. Qu'en est-il aujourd'hui ? La mode est retombée, les effets ne se sont pas produits là où on les attendait, et aujourd'hui on sourit des belles utopies des années 70. On sourit moins en revanche face à l'aveuglement qui a conduit à la situation dangereuse de la Planète en ce début de XXIe siècle.

Temps et intergénérationnel

1. Comment faire prendre conscience de la question intergénérationnelle et créer les conditions d'un dialogue

L'ensemble des propositions qui suivent s'appuie sur des constats de société. Ces constats sont au cœur des thèmes du temps et de la durée. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, en raison de l'allongement de la vie, quatre générations coexistent. La distribution géographique, sociologique, l'émergence des familles nucléaires (petites structures closes), l'apparition d'une nouvelle vie après la retraite (on peut vivre 25 ans au-delà de la retraite), sans oublier les autres phénomènes liés à la communication, à l'urbanisation, à la valse des mentalités, font apparaître un phénomène unique, sans équivalent. Les débats sur "temps et développement durable" en Belgique ont noté que ce phénomène, par rapport à l'interface entre temps et durée, est au moins aussi important que l'émergence de l'écologie.

Ces propositions sont exposées en vrac, tant le flot des possibilités est vaste, et le lecteur pourra essayer à son tour de les assimiler sous une forme plus organique à travers sa propre expérience.

Propositions

Redonner de la valeur et du prix à l'expérience et à la durée (axe a).

Il s'agit d'une proposition générale : redonner du prix, et donc du goût, à l'expérience et à la durée. L'héritage mécaniste (accent sur l'analyse et l'espace immédiat) et la vitesse de transformation des mentalités a conduit à l'idée selon laquelle seule la nouveauté, à n'importe quel niveau, a de la valeur. Inutile d'épiloguer sur le fait qu'il n'y a plus beaucoup de place pour la réflexion (c'est-à-dire le recul par rapport aux événements et aux idées). Or, c'est là que l'expérience a quelque chose à dire : non pas dans le sens d'un "de mon temps, c'était mieux" qui n'a rien de réflexif, mais comme établissement d'un socle durable sur lequel s'appuyer pour réfléchir. De plus, l'expérience aide à rire, rire de soi et rire sans méchanceté des autres, comme n'importe qui peut le constater s'il s'arrête à observer une partie de pétanque ou un repas d'anciens.

Un Burkinabé d'une cinquantaine d'années, venu en Europe, était très surpris que les informations télévisées soient présentées par des jeunes. "Chez nous, disait-il, ce sont les anciens du village qui expliquent les informations." Voici déjà une proposition concrète type.

Faire un travail informatif sur la nouveauté radicale de la coexistence intergénérationnelle dans l'histoire (axe a)

Une information, fondée sur des études scientifiques (historiques, sociologiques et ethnologiques notamment) à l'usage de tous doit être réalisée dans tous les secteurs de la société, pour montrer la nouveauté, la gravité et les atouts que représente le phénomène de coexistence intergénérationnelle. Les premiers concernés par cette information sont les *élus locaux*, ceux qui chaque jour se confrontent directement aux relations entre générations. Mais cette information doit aussi atteindre très vite les *milieux juridiques* (en raison des multiples formes de litiges entre générations), les *milieux éducatifs et scolaires*.

La nouveauté du phénomène intergénérationnel déborde l'aspect sociologique et touche toutes les couches de la société et toutes les disciplines scientifiques. Il paraît donc important que, dès aujourd'hui, soient formés des formateurs dans des instituts spécialisés. Il importe aussi que les pouvoirs publics d'enseignement (universitaires, formation continue et initiale) se penchent sérieusement sur ce sujet.

Créer des espaces informels de rencontre des générations, en dehors de l'espace privé (axes b et c)

Destinée *aux élus et aux associations*, la proposition suivante invite à l'émergence de lieux de vie extra-privés où les générations pourraient se rencontrer, s'exprimer et essayer de se comprendre : lieux publics conviviaux, lieux associatifs, lieux de loisirs intergénérationnels (artistiques, culturels notamment), organisation de voyages, de repas de quartier, aides envers les activités festives. Les pouvoirs publics doivent impérativement s'investir financièrement dans ce sens.

Par exemple, comme cela se pratique dans les pays méditerranéens (Espagne, Portugal, pays du Maghreb, Italie, Corse etc.), il semble important de recréer des centres-villes non encombrés de voitures avec cafés et places de jeux (pétanque et autres activités de plein air) où l'on pourrait se retrouver le soir.

Apprendre à ne pas craindre les conflits et les incompréhensions. Lutter contre l'esprit de consensus sans réelle parole échangée, ni approfondissement (axe b).

Les rencontres intergénérationnelles sont génératrices d'incompréhension, ce qui est naturel vu l'accélération des pratiques, des techniques et des mentalités. Les générations baby boom (années 50) ne sont pas les générations rock (60), Vietnam et hippies (70), Mai 68, "Bof" (80), chute du Mur de Berlin (90), techno et multimédia (hier) et peut-être demain, post 11 septembre 2001...

Ces différences ne sont pas solubles dans l'eau du consensus *New Age*. Il faut qu'elles soient dites, avec leurs arêtes vives. Pour cette raison, on peut créer des corps de "facilitateurs de parole" (psychologues et philosophes) pour aider

à l'expression de tous, comme cela se pratique dans les réunions professionnelles dans les entreprises.

Essayer de résoudre la violence intergénérationnelle en passant par l'éducation au dialogue (axe b).

La proposition précédente est d'autant plus importante qu'elle appelle en amont une éducation au dialogue. Les violences dans les quartiers chauds sont souvent des formes de violence intergénérationnelles. Il ne suffit pas d'aider les personnes à s'exprimer dans l'instant, encore faut-il qu'elles sachent dialoguer : parler et écouter est une structure mentale, affective et physique qui s'apprend. Ce point concerne l'éducation dès l'enfance, à l'école notamment.

Malheureusement, héritière des paradigmes du XIXe siècle, l'école fonctionne encore avec l'idée d'une transmission du savoir à sens unique. L'éducation est pourtant aussi un apprentissage du dialogue, sachant que l'école est le premier lieu d'expérience sociale. Les Educations Nationales sont invitées à dégager des espaces de formation à l'écoute et à la parole, encadrés par des spécialistes formés.

Lutter contre la dictature du "nouveau" et du mythe de la "jeunesse" (axe c).

Comme cela a été indiqué au début de ce cahier, il importe de s'arracher du schéma linéaire passé-présent-futur, qui engendre à la fois une impression de fuite du temps, et un refuge dans des illusions "éternitaires", c'est-à-dire des idéaux intemporels et irréalistes. C'est le présent, comme centre réflexif et comme médiation permanente, qui doit permettre de relire le passé et donner des gages de réalisme et d'utopie critique pour l'avenir. Il importe donc de débattre avec les mythes de la jeunesse transmis par les médias, mythe d'éternité aveuglant, et contre l'illusion du "tout nouveau", fuite permanente du présent.

Ici, l'apport se fait des anciennes générations vers les nouvelles. Il correspond à une première direction du dialogue, bien que le mythe de la jeunesse ne soit pas toujours entretenu par les nouvelles générations, loin de là. La proposition suivante correspond à la direction inverse.

Réciproquement, lutter contre les intégrismes intemporels (axe c).

Face au mythe de la jeunesse, il existe une autre illusion intemporelle que l'on retrouve dans toutes les couches de la population, jeunes, adultes, personnes âgées, femmes et hommes. C'est l'intégrisme : intégrisme conservateur et intégrisme extrémiste. Inutile d'épiloguer sur les fanatismes engendrés par nombre d'intégrismes religieux d'aujourd'hui. Les deux formes principales d'intégrisme, l'intégrisme conservateur et l'intégrisme extrémiste violent, sont aussi des asphyxies de tout désir d'investissement vers le futur. L'intégrisme naît à la fois d'une absence de dialogue et d'une revendication identitaire. On ne luttera pas contre l'intégrisme par la violence, mais par l'inlassable dialogue

(même apparemment dans le vide) et l'ouverture permanente vers l'expression des identités au sein de visions plus globales (voir chapitre suivant). Ceci aussi peut faire l'objet de formations et d'éducatons spécifiques.

Faire se rencontrer les générations dans leur espace de vie (axes c et d)

Précédemment a été proposée la création de lieux publics pour la rencontre et l'interactivité des générations entre elles. En complément, la rencontre des générations doit s'établir aussi dans les milieux de vie : non seulement dans les espaces privés (lieux difficiles d'accès), mais dans les espaces de vie publique.

Exemple tous azimuts à l'usage des *éducateurs, enseignants, administrations et élus* : venue des anciens dans les écoles ou des clubs sportifs de jeunes ; venue des actifs, travailleurs, dans ces mêmes écoles ; visite des enfants dans des foyers d'anciens ou maisons de retraites ; liens entre écoles et lieux de travail ; rencontre des travailleurs avec retraités des entreprises ; aides publiques aux associations intergénérationnelles.

Eduquer à la complémentarité et à la conscience des décalages des temps et des mentalités (axes d).

Personne ne possède la vérité, et si celle-ci existe, elle s'exprime à travers la circulation de la parole interpersonnelle et non dans des représentations ou des idées (dogmatiques ou critiques). Nouveauté et expérience s'alimentent organiquement et ont besoin l'une de l'autre. Les perceptions et expressions du temps sont multiples et complémentaires. Le temps technologique, celui des horloges, dominant les autres, il importe que, partout où cela est possible, les autres perceptions et représentations du temps et de la valeur de la durée puissent se dire.

Où, quand et comment ? Déjà, *dès l'enfance, l'école et les établissements d'enseignements supérieurs*. Les disciplines scientifiques (sciences dures et souples), celles du langage et de l'interprétation (langues, histoire, philosophie), celles de la créativité (arts notamment), celles du corps (sports), devraient être présentes organiquement tout au long du parcours scolaire (voir "Le temps de l'écologie"). En effet, elles se complètent dès que l'on prend le temps et que l'on se donne les mots pour exprimer cette complémentarité : la perception de la réciprocité et des décalages du temps est un fil conducteur assez sûr. Autre lieu de rencontre, la *formation continue* : trop spécialisée et trop technique, la formation continue peut accentuer les défauts de perception du temps. Elle doit donc être ouverte. Les *espaces publics* qui ont été évoqués dans les paragraphes précédents sont des lieux de rencontre des temporalités. Dans les *médias* aussi (voir "Le temps et la communication"), il importe que jeunes, adultes et anciens aient tous la parole, et une parole authentiquement reconnue, pour relire les événements, interpréter les fictions ou participer à la fête médiatique.

Illustration : les personnes en fin de vie active ou en début de retraite.

La fin de la vie active et le début de la retraite sont un temps de crise, dans les deux sens du terme. Crise au sens de déstabilisation et crise au sens d'opportunité. À moins de tomber comme un chêne d'un seul coup, comme cela arrive parfois, le retraité - dans les pays occidentaux du moins - a encore une longue vie devant lui. Le paradoxe est que l'ouverture de ce nouveau temps et le renouvellement de soi et de son environnement qu'il impose est très souvent contrarié par trois facteurs importants, générateurs de conflits intergénérationnels.

(1) Le deuil de la vie active est une souffrance, surtout quand le savoir n'a pu être transmis aux générations entrantes dans les entreprises. Une personne qui a passé dix ou quinze ans dans une entreprise est brutalement considérée comme un étranger. Réciproquement, de telles personnes ne sont pas encore réintégrées dans les communautés de destin que représentent la vie de quartier, de village avec son lot d'activités locales : politique, vie associative, loisirs, etc.

(2) Le second facteur est la baisse des revenus. S'il a eu la chance de mettre de l'argent de côté, ce qui est le cas d'une petite minorité, le problème ne se pose pas. En revanche, s'il se contente de sa retraite au moment même où loisirs, voyages, investissements divers (maison, véhicule, etc.) s'imposent, la frustration sera importante. De plus, s'il a des enfants en âge universitaire ou en début de carrière professionnelle, avec les tracasseries matérielles que ces situations drainent, c'est lui, le jeune retraité, qui va devoir porter ces charges. Il est paradoxal que ce soit au moment où les personnes en ont le plus besoin que les revenus diminuent. Un intervenant du Colloque de Belgique a fait remarquer la forte culpabilité financière qui s'abat sur les personnes en début de troisième âge, relayée volontiers par les médias et les rumeurs.

(3) Un homme ou une femme de soixante ans s'occupe à la fois des enfants de ses enfants et de ses propres parents. Ils sont souvent de jeunes grands parents. Leurs enfants ont des enfants qu'ils confient à leur garde pendant qu'ils travaillent. Inversement, ils doivent prendre en charge leurs parents qui, au-delà de 85 ans, commencent à décliner. L'arrivée en masse des femmes à la retraite dans les prochaines années va accentuer la difficulté. Les jeunes retraités deviennent des personnages clés au cœur de la vie familiale, au moment même où, après une vie de travail, ils désirent goûter un repos et des loisirs souvent bien mérités.

Les deux derniers facteurs de contrariété sont des problèmes intergénérationnels. Les propositions précédentes peuvent être mises en valeur pour et prises en charge par ces générations : ni trop vieux, ni jeunes, la santé encore présente, ils sont à la croisée des chemins. En ont-ils les moyens ?

3.2. Le temps de l'écoute des différentes générations dans le monde de l'entreprise.

Illustration anticipative : le savoir des anciens dans les entreprises.

Les dirigeants d'une grande entreprise multinationale du bâtiment de plus en plus investie dans la communication ont décidé de mettre en préretraite un très grand nombre de leurs cadres et de leur personnel au-delà de 55 ans. Le plan social était très bien monté, et matériellement les futurs retraités n'avaient pas à se plaindre. La difficulté est apparue par la suite. Que s'est-il passé ? Pour compenser les départs à la retraite, la firme a fait appel à de nombreux jeunes sortis des écoles et de l'apprentissage, parfois aussi, puisqu'il s'agissait du bâtiment, de compagnons. Elle n'a pas mesuré l'importance que représentait le savoir et l'expérience des anciens, capital essentiel dans le bâtiment, et négligé dans le vaste plan social. La qualité qui faisait honneur à cette grande entreprise a commencé à se dissiper et l'inquiétude est apparue, car elle a perdu de grands contrats.

En contre exemple, dans l'entreprise Electricité de France, les anciens, au moment de partir, ont, paraît-il, l'habitude de remettre leurs carnets d'adresses aux nouveaux venus qui les remplacent. Autre exemple, dans cette entreprise d'aéronautique, un ouvrier qui s'intéressait depuis des années à la chimie au point de devenir la personne incontournable de l'atelier d'usinage chimique s'est vu reconnaître par un service de recherches : les ingénieurs et techniciens supérieurs de ce service l'ont intégré à leur équipe, ils l'ont formé et l'ont écouté. Cet homme est aujourd'hui chercheur et cadre.

Autre exemple de communication perdue entre générations, cette entreprise de fabrication de systèmes de chauffage industriel et domestique, de plusieurs centaines d'employés, n'a pas bien encaissé la nécessité de diversification de son personnel. Le Directeur du Personnel n'a jamais gardé les *curriculum vitae* des salariés. Il faut dire que son développement rapide l'avait conduit dans les années 60 à 70 à une embauche massive du tout venant. Moyennant quoi, tel ouvrier qui travaille aujourd'hui dans le contrôle qualité de la chaudronnerie avait en fait une formation d'électricien, et ailleurs ce mécanicien de l'atelier B avait également une formation originelle d'électrotechnicien. Quand il a fallu faire appel à des électriciens et électroniciens qui devenaient rares sur le marché de l'emploi, la Direction du personnel a perdu du temps, et payé cher les nouveaux, et elle ne soupçonnait pas qu'il y avait au sein même de son entreprise des membres du personnel qu'il aurait été simple de remettre à niveau. Le problème intergénérationnel se posait parce que les cadres de la direction du personnel appartenaient à la génération suivante, et rien n'avait été transmis.

Propositions

Donner à tout jeune qui entre dans une entreprise une information sur l'histoire de l'entreprise et son intégration dans le paysage social et politique local (axes a et d).

À tous les niveaux d'embauche, que ce soit au niveau de l'encadrement, de la maîtrise ou des employés, une information sérieuse sur l'histoire de l'entreprise - pas seulement hagiographique, mais aussi avec ses réussites et ses échecs - devrait être systématiquement transmise par *la direction du personnel et de la formation*. L'effet est double : d'une part, le jeune embauché apprendra à apprécier son entreprise (non seulement on s'intéresse à lui, mais aussi lui s'intéressera à elle) et à s'approprier le travail proposé ; d'autre part, il travaillera autant pour lui que pour l'entreprise.

Cet apport historique devra être complété en permanence par un travail d'information sur l'intégration sociale et politique - et non seulement économique - de l'entreprise dans le tissu local. Une entreprise fait partie d'un patrimoine, et la plupart du temps, les élus et les habitants d'un quartier ou d'un bourg tiennent à elle. La réciproque est vraie : une personne qui travaille dans l'entreprise et qui habite le quartier saura mieux comprendre les multiples interactions entre le tissu local et l'entreprise en question, et donc agir pour améliorer leurs relations.

Offrir au jeune, quelle que soit sa situation dans l'entreprise - du cadre au personnel de base -, les moyens de s'approprier les objectifs et de connaître les méthodes et personnes (axes a).

Héritage du taylorisme, de la sectorisation des chaînes de production et de la séparation des tâches, l'organisation du travail est encore très peu interactive entre les personnes. Ce sont les processus et les nécessités économiques (voire financières) qui lient les travailleurs entre eux. Il est donc dommage que lorsqu'un jeune est embauché, on le fixe sur un poste prédéfini avant même qu'il ne voie les objectifs et les méthodes des différents services (au moins de ceux qui lui sont proches). Ainsi, tel cadre frais émoulu de sa prestigieuse école d'ingénieurs, dans cette entreprise de technologie électrique, a été intégré dans une équipe de vieux techniciens expérimentés et a voulu d'emblée appliquer ses méthodes, sans écoute. Résultat, l'équipe l'a tourné en bourrique, puis les anciens se sont plaints et l'ingénieur en question a préféré quitter l'entreprise.

N'aurait-il pas été plus simple de consacrer, institutionnellement parlant, c'est-à-dire pris en charge par la direction concernée, un temps d'écoute et de formation des uns et des autres, sachant que la différence de niveau d'études se compliquait d'un conflit de génération qui aurait pu être sereinement assumé.

Montrer aux dirigeants la valeur du savoir acquis par expérience (axes b et c).

La valeur du savoir acquis par l'expérience varie d'une entreprise à l'autre. Les administrations, de leur côté, malgré la soumission aux procédures, savent aussi en tenir compte. Tout le monde conviendra de cette valeur. Toutefois, la plus-value reste souvent très discursive, alors que ce savoir doit pouvoir être quantifié. Mais comment convaincre les dirigeants concrètement, en chiffres donc, de la valeur de ce savoir ?

Ne serait-il pas intéressant d'aider financièrement et institutionnellement parlant, le *travail de recherche quantitatif sur la valeur de l'expérience*? Comment ? Non par des outils classiques fondés sur des méthodes analytiques et précises, mais par des outils probabilistes qui s'appuient sur les récentes théories de l'information et sur la systémique. Ces plus-values ne seront pas calculées avec la précision d'une machine à commande numérique, mais encadrées à l'intérieur de limites d'incertitude qu'il est possible de déterminer. Les outils restent à créer.

Rappeler ce qu'est le capital d'une entreprise, et la valeur marchande de l'information (axe c).

La proposition précédente n'est pas utopique ou irréalisable. Si la notion de capital est devenue une simple référence aux biens matériels et financiers d'une entreprise, elle a perdu sa signification première : l'ensemble des richesses d'une entreprise. Or cette richesse intègre les hommes qui y travaillent, et par conséquent le savoir, l'information, l'expérience et peut-être même ces petits plus qui s'appellent la convivialité et la franchise des relations. Si ces petits plus sont difficiles à quantifier, on sait, en revanche, les freins créés par leur absence : un cadre souffre plus d'insomnies à cause des problèmes de communication que des problèmes techniques.

Le prix de ces diverses plus-values humaines doit pouvoir être dit et expliqué aux dirigeants et cadres supérieurs des entreprises qui, souvent, le savent bien, mais n'ont pas le temps d'y penser, ni les mots pour le dire.

Inviter le personnel qui part à la retraite à écrire, transmettre et relire les savoirs acquis (axe c).

Les exemples donnés dans l'illustration introductive (transmission des carnets d'adresses par exemple, ou inversement perte des données d'expérience) sont une invitation à proposer au personnel qui quitte une entreprise de rédiger des bilans professionnels sur leurs acquis. Les centres de bilan existent, mais la plupart du temps, ils sont destinés à aider une femme ou un homme à faire retour sur sa carrière. Ils sont, en France par exemple, soutenus par les pouvoirs publics.

Pourquoi ne pas créer également *des centres qui aident les préretraités à écrire concrètement leur savoir*, afin que l'entreprise qui les a fait travailler en recueille les fruits et les transmette aux nouveaux venus. Tout le monde est

bénéficiaire dans l'affaire (sauf les concurrents qui ne pratiqueront pas de tels transmissions) : les remplaçants bien sûr, l'entreprise elle-même, et aussi les retraités qui, comme cela a été dit plus haut, ont besoin d'une rupture pas trop brutale avec leur ancienne vie.

Former les managers et les directeurs des ressources humaines à la multi-dimensionnalité offerte par les âges et les expériences. Lutter contre la pensée "linéaire" (axes c et d).

Plus profondément, s'il est important dans les grandes décisions de marcher derrière son manager, il importe que chacun des acteurs d'une entreprise exprime son rythme et sa perception du temps et de la durée. La vision d'un jeune cadre n'est pas celle d'un vieux chef d'atelier ou d'une secrétaire. Or chacun est porteur d'une représentation du temps de l'entreprise qui n'est pas la même pour tous, sans oublier bien sûr l'importance du temps privé et subjectif.

Comme le temps est, paraît-il, de l'argent, il existe un moyen de gagner de l'argent, en le consacrant à la *formation des cadres supérieurs et des directeurs de ressources humaines, aux multiples durées* du personnel, selon les âges et les expériences. Pourquoi ? Parce que la rencontre exprimée par des mots, de ces durées, de ces rythmes et de ces représentations du temps, permet à la fois la levée de malentendus ou de fatigues d'une part, et de lever la créativité par l'apparition d'idées non prévues.

Elargir l'espace de l'encadrement et encourager le recrutement de cadres formés aux sciences humaines et écologiques (axes d).

En lien avec le chapitre suivant, cette dernière proposition est un appel à sortir du système qui consiste à confier l'encadrement des entreprises principalement à des personnes formées dans les sciences dites exactes. Un haut technicien n'est pas forcément un homme prêt à affronter la multi-dimensionnalité de l'univers de l'entreprise : gestion sociale, communication, information, empirismes, convivialité et droiture des relations humaines sont aussi importantes que technologie, marketing et autres techniques commerciales, finances et procédures administratives.

La gestion d'une entreprise qui a des objectifs et des exigences ciblés, mais qui se trouve en même temps au cœur d'un complexe socio-humain, ressemble plus au fonctionnement d'une cellule vivante qu'à celui d'un micro-ordinateur ou d'une machine.

Le temps de l'écologie

A l'échelle de l'histoire de la nature, le temps des écosystèmes peut offrir, dans une certaine mesure, une analogie convenable du développement durable. Toutefois, quelques précautions seraient nécessaires pour éviter de faire du développement durable, concept sociologique récent et à la mode, un paramètre de la biologie et de l'écologie scientifique. Cette réserve dépasse le cadre de cet ouvrage. Toutefois, parce qu'il a mis, pour des raisons louables, la spécificité humaine et la créativité personnelle au premier plan de ses valeurs, l'Occident a oublié depuis trois siècles son origine biologique et écologique en disjoignant homme et nature : les sciences, les technologies et leurs conséquences économiques et industrielles, les philosophies du sujet et de la liberté, la libération de l'espace privé et imaginaire, le droit contractuel, l'urbanisation, etc., héritent de ce dualisme initial. Ce modèle pêche par excès : la protestation écologique, sous la forme d'une "révolte" de la nature et sous la forme d'une revendication politique, semble contrebalancer les présupposés initiaux en rappelant la place du corps et de la biosphère dans l'existence humaine et sociale. Toutefois, cette protestation ne pourra être percutante que si, d'une part, elle intègre les recherches de la science écologique et si, d'autre part, elle renonce à des simplismes, pour se mettre à l'écoute de la complexité et de la durée auxquelles nous éduque une écologie authentique.

Ce sont ces questions que les propositions suivantes invitent à faire progresser. Il faudra tenir compte de la nécessité d'intégrer à chaque pas une méthode, pour ne pas sombrer dans la platitude d'un recueil de vœux pieux.

1. L'écologie, première science de la complexité. Propositions pour l'éducation à l'écologie.

Propositions

Placer la curiosité et l'émerveillement en première ligne des savoirs, avant l'analyse critique (axe a).

Cette proposition s'adresse aux *pédagogues et aux praticiens des savoirs scientifiques* d'une part, à *ceux qui pensent l'organisation des savoirs enseignés* d'autre part. L'émerveillement devant le spectacle de la nature et devant l'aventure des hommes passe par les sens, l'imagination et l'expérimentation. Les enseignants et formateurs sont invités à offrir à leurs étudiants des possibilités d'aller sur les différents terrains d'où est puisée et approfondie leur science : la nature sous ses différents aspects, les laboratoires de recherche, les chaînes de production dans les entreprises, les grands musées ou cités scientifiques.

En conséquence, les organismes de financement ouvriront des crédits supplémentaires pour ces rencontres et ces formes d'enseignement de telle sorte qu'elles ne soient pas accessoires, mais essentielles aux parcours d'enseignement. Les établissements scolaires assoupliront leurs horaires et

embaucheront du personnel d'encadrement. Les services nécessaires pour se protéger des risques et des imprévus réfléchiront à l'élaboration de nouveaux contrats. Enfin les instituts de formation des maîtres proposeront des stages qui permettront aux futurs enseignants de s'approprier ces nouvelles techniques.

Donner à l'écologie la première place dans l'ensemble des savoirs, et non une position d'auxiliaire de la biologie (axe a)

Ici, la demande vise directement les *institutions de recherche et d'enseignement* : en France par exemple, le Collège de France et le Centre National de la Recherche Scientifique, l'Education Nationale et les Universités. Elle est à la fois vaste et très précise. Vaste, parce qu'elle bouleverse une organisation du savoir qui date de plusieurs générations : les sciences dites dures et analytiques comme soubassement du savoir, les sciences dites souples, humaines et synthétiques comme simples coloris secondaires. Précise, car l'écologie scientifique a l'avantage sur les autres savoirs d'être au carrefour interactif de presque toutes les sciences, de l'économie à la physique. Cela dit, cette restructuration ne doit pas se faire au détriment des savoirs traditionnels, mais comme mode de pensée.

Concrètement, cette proposition se décline sous deux aspects :

- * d'une part, intégrer l'écologie scientifique dès le plus jeune âge dans l'enseignement, et diminuer en conséquence le poids des autres sciences ;
- * d'autre part, investir financièrement dans la recherche écologique (à la fois pédagogique et scientifique) et dans la formation des formateurs.

Rendre à l'écologie scientifique sa valeur pour contrebalancer l'écologie naïve (axe a)

L'écologie est encore très émotionnelle dans de nombreux pays, et perçue comme romantique par de nombreux citoyens. Pour s'arracher à ces schémas réducteurs et simplistes, la proposition présente s'adresse à la fois aux *vecteurs de la communication* (auteurs des articles et journalistes scientifiques) et aux *responsables politiques*. Il y a en effet un paradoxe entre l'esprit de slogan qui caractérise la propagande politique et la complexité inhérente des écosystèmes.

Pratiquement, la proposition s'adresse aux instituts de recherche scientifique et aux écoles de journalisme. Pour permettre à l'écologie scientifique de prendre une place centrale, les auteurs des articles dans les publications scientifiques sont invités à contextualiser systématiquement leur recherche à l'intérieur d'une vision plus large de leur savoir. Écrire un article scientifique doit faire dès lors l'objet d'une formation spécifique qui évite, dans la mesure du possible, de camoufler des savoirs derrière une façade conceptuelle parfois incompréhensible. Les journalistes scientifiques, de leur côté, plus sensibles à ces questions, auront moins de difficultés à articuler le contenu de leur communication avec les attentes du public. Un autre bienfait de ce travail de communication est la relativisation du jargon des experts.

Dans les instituts de formation des politiques et des hauts fonctionnaires, la méthode écologique doit être systématiquement inscrite et obligatoire. Ainsi à

l'avenir, les représentants de tous les partis et de toutes les tendances, ainsi que les grandes administrations, auront à cœur de se mettre à l'écoute d'une science interactive. Actuellement, l'organisation politique relève encore des anciens présupposés qui consistent à séparer et opposer les idées. Cette étape reste nécessaire, mais elle doit être contextualisée dans un environnement plus large qui est celui d'un forum public qu'on pourrait appeler plus "organique" : la relation et les processus l'emportent sur les idées abstraites et les revendications identitaires, sans pour autant les renier.

Intégrer l'histoire de la nature, des représentations de la nature et des relations de l'homme à la nature, dans l'enseignement de l'histoire (axe b).

L'enseignement de l'histoire a considérablement évolué ces dernières décennies sous l'influence des sciences sociales et économiques. La prochaine grande évolution doit être l'intégration de l'histoire des relations de l'homme à la nature. Contrairement à ce qu'on imagine, la relation de l'homme à la nature est l'un des lieux clé de compréhension de la culture d'un peuple ou d'une nation. Par écho, elle permet de mieux saisir la culture occidentale qui propose une approche particulière, quoique très féconde, de cette relation. Une telle approche aidera sans aucun doute les prochaines générations à penser l'avenir avec un recul créatif.

Pour aider à une telle mise en place, les *concepteurs des programmes d'histoire* sont invités à réarticuler la pédagogie en fonction de l'histoire des sciences et de celle des pratiques techniques, d'une part, et de la symbolique qui porte ces pratiques, d'autre part. Il faut donc intégrer tous les paramètres qui expriment ou symbolisent les rapports des cultures à leur environnement naturel : techniques agricoles, rapport au monde végétal et animal, représentation de l'univers, religions porteuses des symbolismes naturels, philosophies explicites ou implicites. Ce gros travail peut être facilité par l'acquisition de méthodes globales telles que celles qui découlent des sciences écologiques, systémiques et herméneutiques (sciences de l'interprétation).

Intégrer tous les enseignements dans un contexte plus général pour accroître chez les étudiants la conscience de leur responsabilité pour l'avenir (axes b et c).

La capitalisation du savoir actuel et son émiettement empêchent l'étudiant de s'approprier ce qu'il étudie. Seuls ceux qui ont la chance d'achever un parcours long par une thèse ou une agrégation, ou qui sont embauchés dans des services de recherche, parviennent à unifier quelques éléments de ce qu'ils ont appris. De plus, il apparaît que les étudiants qui suivent deux formations distinctes manifestent plus de créativité que les spécialistes purs d'une discipline. La proposition présente est surtout sensible au fait que, faute d'appropriation personnelle, les étudiants, élèves ou personnes en formation, ne se sentent pas concernés par l'impact et l'avenir des techniques dérivées des savoirs capitalisés.

Pour remédier à ces carences, *les institutions d'enseignement et de formation* sont invitées à développer obligatoirement et non sous forme optionnelle, par

accompagnement personnalisé de préférence, la possibilité d'enseignements complémentaires étrangers à la spécialité des élèves et étudiants en formation. Les coefficients d'appréciation de fin d'études intégreront ces enseignements à une valeur égale ou proche de la spécialité donnée. Ainsi, la valeur du diplôme d'un jeune ingénieur sera relative à la qualité d'un travail sur la sociologie ou sur la philosophie hindoue, en même temps que sa spécialité en génie électrique. Ainsi, un diplôme de médecine sera apprécié en fonction de la spécialité en chirurgie cardiaque, mais aussi en fonction de la symbolique de la douleur selon les cultures. Les formations complémentaires ont pour but de sortir le spécialiste de son domaine et d'engager, grâce à cette sortie, un processus réflexif. Ainsi l'étudiant s'appropriera son travail et s'ouvrira aux autres approches.

Financièrement et institutionnellement parlant, cette proposition encourage l'embauche de personnel d'accompagnement des personnes en formation, et offre à la pédagogie la possibilité d'investissement de nouveaux outils et de nouvelles recherches.

Garder ouverte en permanence l'attention aux événements historiques et planétaires dans la prévision écologique. Construire des méthodes différentielles (axe c).

L'activité humaine évolutive (industrialisation, effet de serre) et les événements politiques (Chute du Mur de Berlin, Guerre du Golfe, 11 septembre 2001 et événements conséquents) ont une influence sur la biosphère et les écosystèmes locaux : pollution du Golfe Persique, abandon de sites nucléaires, risque d'apparition de nouvelles maladies, conception de l'urbanisme, etc.

La proposition présente, inverse l'approche des propositions précédentes. Elle s'adresse aux *praticiens de la science écologique* elle-même et à tout leur environnement. Comme les scientifiques écologistes ont l'habitude de penser à long terme, ils ont parfois des difficultés à comprendre et digérer les impacts planétaires des événements humains. Il suffit, pour cela, de voir comment bien des émissions télévisées à ambition écologique finissent souvent par des conclusions démoralisantes sur la place de l'activité humaine dans la nature. Ceci est valable aussi à petite échelle.

Construire des méthodes différentielles consiste à intégrer le temps discontinu des événements humains comme facteur de perturbation possible des écosystèmes. Comme l'écologie repose en général sur l'équilibre et la régulation, la recherche écologique doit mettre en œuvre des outils pour comprendre à quel niveau se situe les déstabilisations et les bifurcations possibles d'un écosystème et les moyens de recréer les processus de régulation. Elle exige, par conséquent, une approche probabiliste à l'intérieur de laquelle les situations extrêmes seront envisagées et les solutions appropriées entrevues.

A plus long terme, il s'agit de faire de l'écologie scientifique, encore marquée par la biologie et le naturalisme, une science également humaine.

Apprendre l'articulation et la nécessaire tension entre équilibres et exigences locales et représentation organique globale (à l'échelle planétaire notamment) (axe d)

La querelle sur la mondialisation et les revendications d'identités locales deviennent une dispute majeure de ce début du siècle. Sans aller jusqu'à ces extrêmes, la gestion quotidienne des collectivités locales est un casse-tête permanent devant des exigences contradictoires, locales d'un côté, globales de l'autre. La proposition précédente s'adresse principalement *aux élus politiques* d'une part, et aux *grandes administrations nationales et internationales* d'autre part.

Comment faire ? Un travail de sensibilisation et de communication est nécessaire pour valoriser - et non déprécier - cette tension. La violence inhérente à cette tension doit être canalisée par le développement de formations à la parole publique, et par l'incitation à la création de forums démocratiques publics. Il s'agit, en l'occurrence, de mettre les polarités tendues en débat, en acceptant que les solutions n'existent pas forcément à première vue. Cette proposition s'élargit au sens du débat démocratique lui-même. Dans l'organisation de ces sensibilisations et de ces débats qui soulèvent les différentes tensions, la convivialité et l'attention à l'environnement immédiat pourront être un contrepoids nécessaire, ce qui signifie par exemple de revoir l'organisation de nombreuses réunions de fin de journée dans des locaux poussiéreux et sinistres.

Eduquer à la complexité et à la vision globale dès l'enfance (axe d).

Méthode globale et méthode syllabique se sont opposées, à une époque, pour l'apprentissage de la lecture. Aujourd'hui, les pédagogies ont assimilé les deux méthodes. Il est possible d'opérer le même genre d'exercice pour apprendre à l'enfant à penser à l'échelle globale de la Planète, sans pour autant renier ses responsabilités locales.

Dès *l'enfance, maternelle ou primaire*, il est indispensable de donner à l'enfant une information sur la vie de l'ensemble de la Planète et sur la fragilité de la biosphère. Pour cela, la formation des instituteurs et des institutrices, ainsi que la conscientisation des parents ou tutorats est indispensable. Souvent les financements des écoles primaires dépendent des administrations locales qui, surchargées, n'ont pas le loisir de réfléchir à de telles échelles. L'action en direction des enfants doit donc être double : sensibiliser les écoles d'une part, démontrer aux financeurs locaux la pertinence de ces approches globales d'autre part. Les contradictions inhérentes à ces situations peuvent être une bonne didactique pour faire comprendre aux enfants et aux adultes la complexité organique et l'importance de la durée dans la résolution de nombreuses questions.

Commentaire sur la structure des programmes et des institutions d'enseignement.

Pour approfondir cette section, relisons les programmes classiques d'enseignement et plus encore la manière dont ils se sont métamorphosés depuis une trentaine d'années dans les pays européens. Les programmes classiques ont séparé les savoirs scientifiques en disciplines closes : physique, chimie, mathématiques, électronique, informatique, biologie, géologie et ont accentué une approche abstraite, quasi divine de leur enseignement. Pour les étudiants, les sciences semblent tomber du ciel, et la transmission de leur acquis apparaît comme un rite éternel qui se répète d'une année sur l'autre, invariablement. L'enseignant sait pourtant que sa science évolue, mais il n'a pas acquis les concepts nécessaires à la perception intellectuelle de cette évolution. Pourquoi ? Parce que sa science a elle-même été transmise en dehors de tout contexte historique, politique et socio-économique. Depuis la première année de faculté, voire parfois avant la fin du parcours secondaire, une double bifurcation s'est fait sentir : d'une part, s'opère la discrimination de la spécialité à l'égard des autres savoirs ; d'autre part, la quantité d'informations acquise par le spécialiste occulte le champ des autres connaissances et expériences. Le même spécialiste, extrêmement aigu et percutant dans tel domaine de la biologie, s'exprimera avec un infantilisme hallucinant sur tel problème de société. Ce phénomène est accentué par la hiérarchie ambiante qui place les sciences exactes au sommet. Malgré une évolution timide ces dernières années, le Centre National de la Recherche Scientifique garde sa structure traditionnelle, au sein de laquelle les budgets sont principalement orientés vers la recherche des sciences exactes.

La réciproque est vraie. Bien des personnes formées en sciences humaines, et par-delà, bien des politiques et des sociologues ont une méconnaissance des sciences naturelles qui se traduit par une gêne devant les experts ou par une classification frivole des acquis.

L'ensemble de ces propositions désire placer l'écologie au premier plan, non pour des raisons platement politiques, mais parce que l'écologie est une science interactive et concrète : elle nécessite le dialogue et une mise en relations des disciplines, et au-delà des disciplines, de nombreux acteurs extérieurs. Ainsi, l'analyse d'un écosystème de montagne fera appel à des géologues, des physiciens, des chimistes, des botanistes, des biologistes, mais aussi des élus locaux, des entreprises, des bergers et agriculteurs, des organismes de tourisme et pourquoi pas du vieux montagnard amoureux de son alpage et qui s'y promène chaque jour. Il serait même utile d'y ajouter quelque historien de la région.

2. L'écologie, la sphère humaine et la pratique de terrain.

Interrogation illustrative et introductive

Lors du colloque organisé en Belgique a été évoqué le cas d'un forestier et des différents enjeux de l'entretien d'une forêt. Il illustre à merveille la multipolarité qu'exige un travail en lien direct avec l'écologie. Ceci dit, la gestion d'un écosystème n'est pas qu'une affaire de nature, de jolis arbres et de petites bêtes à préserver, mais une question d'évolution des méthodes d'analyse et de tournure d'esprit, comme cela a été développé dans la section précédente.

Le forestier, payé par un organisme public intercommunal, est chargé de veiller à l'entretien et l'amélioration d'une forêt dont certaines parcelles appartiennent à des propriétaires privés et d'autres se distribuent sur plusieurs communes. Le premier constat est celui de la concordance des temps multiples en ce qui concerne la forêt elle-même. Les propriétaires privés réfléchissent sur une échelle de plusieurs décennies : la forêt doit être variée, belle et transmise aux héritiers comme un patrimoine de valeur. Les communes, dont les élus sont liés à la fois aux échéances politiques et aux pressions économiques, pensent cette même forêt à l'échelle de quelques années. Il faut d'une part l'entretenir comme un patrimoine communal, et d'autre part permettre une exploitation économique rentable. L'industrie du papier, qui fait pression sur les communes, aimerait bien une rentabilité rapide et un choix orienté du renouvellement de la forêt vers la production de sapinières au détriment des feuillus. Sa vision du temps est au maximum de quatre à cinq ans. Par ailleurs, il existe une coutume ancestrale qui autorise chaque année dix personnes par commune, à leur demande, puis tirées au sort, à couper cinq ares de bois pour l'usage personnel. Le forestier est chargé, entre autres, de distribuer les parcelles à couper. Mais il faut ajouter, à ces exigences, un groupe d'écologistes assez bruyants, non par le nombre mais par la notabilité des personnes, qui exige un enrichissement du biotope local et une veille scientifique permanente. Enfin, l'office du tourisme local désire dégager la forêt d'une part pour l'organisation d'aires de pique-nique et de randonnées, d'autre part pour le traçage de pistes pour vélos tous terrains. La temporalité de l'office se limite aux mois prochains. Le forestier concentre sur lui toutes ces exigences.

Désireux d'une collaboration efficace, l'administration qui paie le forestier est d'accord pour réunir régulièrement les différents acteurs. Seulement, elle impose des horaires incompatibles : les élus ne sont disponibles que le soir, alors que les fonctionnaires et les cadres de l'entreprise ne le sont que la journée ; les propriétaires privés et les cadres de l'entreprise de papier veulent bien faire des efforts le soir, car ils tiennent à travailler avec les communes, mais ces dernières veulent éviter au maximum de se heurter avec l'association écologiste. Les membres de l'office de tourisme, dont la plupart sont des bénévoles à la retraite, sont disponibles et disent se contenter des décisions prises par les autres acteurs, mais veulent être informés pour donner par écrit leurs suggestions. Le résultat de cette histoire est que les dossiers traînent en longueur, n'avancent pas, et que les décisions quotidiennes à prendre sont prises sans réflexion de fond. Le forestier se plaint du manque de cohérence

d'ensemble et craint, malheureusement, que la pression économique finisse par prendre le dessus sur les autres exigences.

Propositions

Apprendre à travailler systématiquement la multi-dimensionnalité de tous les projets (axe a)

Le cas du forestier illustre la nécessité de la collaboration multipolaire dans la gestion du patrimoine naturel. Nous pouvons nous poser la question de savoir si une telle démarche est généralisable à tous les projets écologiques. La réponse est qu'il faut la généraliser au maximum, non seulement pour des raisons strictement écologiques, mais aussi pour faire progresser des méthodes d'analyse plus globales et organiques où les faisceaux d'analyse se rencontrent et se fécondent.

Cette proposition suggère de diffuser l'idée selon laquelle le temps passé à écouter les multiples acteurs d'un projet est un temps productif et efficace. Plus les acteurs s'exprimeront selon leurs connaissances et leurs désirs, dans un cadre régulé pour éviter les dérives, plus les chances de libérer les énergies personnelles seront grandes.

Concrètement, cela peut se pratiquer :

- * par un travail méthodologique de recherche, en amont des personnes directement concernées (ici par exemple le forestier et son encadrement immédiat) qui, par leur expérience, peuvent discerner tous les acteurs directs et seconds d'un projet : scientifiques, élus, associations, entreprises et habitants ;

- * par l'organisation de groupes de travail informés, réguliers et conviviaux: quand nous disons "informés", cela signifie qu'ils sont formés à des méthodes globales d'analyse de la complexité avec toutes ses dimensions (écologiques, sociologiques et symboliques). "Conviviaux" signifie que tout doit être mis en œuvre pour la reconnaissance mutuelle des acteurs entre eux. L'objectif est un travail de long terme. De tels groupes peuvent prendre la forme d'associations, mais une forme institutionnelle pilotée par des administrations soucieuses du patrimoine public serait préférable ;

- * par une information *in situ* (et non seulement sur documents) des enjeux du problème écologique à traiter ;

- * par une mise par écrit de la volonté des pouvoirs publics de traiter avec tous les acteurs. Il faut pour cela créer des groupes de persuasion de l'intérêt (et du plaisir) des démarches multipolaires.

Développer la recherche vers une convergence des intérêts socio-économiques et des nécessités éco-systémiques (axe a)

Les propositions qui suivent expriment l'état d'esprit dans lequel ce travail multipolaire peut être réalisé.

Le surgissement de l'écologie s'est d'abord fait en opposition avec les exigences économiques et parfois sociales qui lui sont attachées. Or la sphère

humaine est une émergence de la biosphère, et il faut admettre que l'écologie ne peut être totale que si elle se conçoit comme courant post-industriel qui intègre la mémoire et les acquis de l'industrialisation. Ce point doit apparaître comme un présupposé accepté par tous.

Le travail de recherche écologique, qu'elle soit publique ou privée, doit établir une charte selon laquelle seront privilégiées, de la manière la plus pertinente possible, les propositions qui vont dans le sens d'une convergence entre intérêts socio-économiques et protection de l'environnement. Il existera sans doute dans la pratique des contraintes financières et des susceptibilités à apprivoiser. Mais, privilégier *a priori* une méthode de convergence dans les mentalités aidera à résoudre ces contraintes et à se donner les moyens de raisonner avec des critères plus écologiques au sens large.

Donner les moyens (temps et argent) aux acteurs d'une activité à la frontière entre économie et écologie de connaître l'historique d'un écosystème (au sens large) et d'entrevoir les espaces de son évolution (axe b)

Dans la pratique, un des outils majeurs pour faire évoluer les mentalités est l'histoire d'un écosystème. L'analyse historique permet aux acteurs et divers participants de découvrir les problèmes et évolutions déjà réalisées dans le temps, afin :

- * d'une part, d'en faire une analyse appropriée (c'est-à-dire que chaque acteur prenne à cœur le projet) et critique (pour éviter tout romantisme écologique). L'avantage d'une telle analyse est qu'elle met en dialogue scientifiques et "amoureux" de l'écosystème étudié ;
- * d'autre part, d'élargir au maximum l'espace de l'évolution et d'éviter ainsi la précipitation. L'analyse de l'évolution future d'un système écologique doit s'exprimer en termes de statistiques et de probabilités (ouverture de toutes les possibilités avec leur taux de réussite) et non d'univocité (tous d'accord autour d'une seule idée).

Articuler la durée continue et les différentes formes de temps des écosystèmes avec la discontinuité apparue avec l'intervention humaine (axes c et d).

L'analyse historique proposée ci-dessus ne doit pas seulement se contenter de la linéarité passé-présent en vue du futur. L'intervention humaine est perturbatrice, parce que ses exigences ne sont pas du même ordre temporel que le rythme naturel. Toutefois, il est prouvé que l'action humaine est parfois plus enrichissante que destructrice, écologiquement parlant, si le temps de réponse des écosystèmes est à une autre échelle que celle des interventions humaines. Dans chaque cas de figure, il est important de pouvoir mesurer à la fois les impacts positifs, autant que négatifs, de l'intervention humaine. Comment faire :

- * donner la parole aux scientifiques sur la question (qui pourront comparer avec d'autres cas de figure, semblables ou assez proches). Eux sont capables de percevoir l'enrichissement et la diversification du système ;
- * revenir sans cesse sur l'histoire du système étudié. Rappeler aussi l'idée que la société humaine est un élément de l'écosystème lui-même ;

* faire un travail permanent d'information des populations locales, non seulement par des documents distribués dans les boîtes aux lettres, mais avec l'aide de médias nouveaux, de réunions publiques et par une participation sur le terrain. Cette information doit exprimer tous les points de vue, même contradictoires. Dans le cas du forestier par exemple, informer les habitants des communes signifie qu'ils peuvent écouter les partisans de l'association écologiste en même temps que l'apologie des nécessités économiques.

Inviter les décideurs et administratifs à collaborer avec tous les acteurs d'un projet ou de l'entretien d'un équilibre (axe d)

Cela a déjà été dit ci-dessus. Dans cette proposition, il s'agit de travailler l'évolution de nombreuses mentalités administratives, lesquelles décident souvent derrière des bureaux, sans confrontation ni consultation directe (de personne à personne) avec les acteurs. Cette évolution est possible si :

* l'articulation entre intérêt général et intérêts particuliers est bien expliquée, en tenant compte des nécessaires tensions. Il est important de donner aux tensions une valeur positive, car elles sont génératrices d'échange de paroles, de positionnements et donc de délimitations de l'espace de travail. Dans toute analyse d'un problème écologique, le consensus est plus dangereux, car il nie la complexité ;

* l'administration elle-même, à travers des personnes ciblées, est la première responsable de la cohérence d'ensemble des groupes de travail (avant les élus, les privés, les militants et les bénévoles). Toutefois, en raison du risque d'émiettement des responsabilités, ceci implique qu'elle soit régulièrement présente sur le terrain, afin qu'en dernier ressort, l'intérêt général l'emporte après expression de toutes les tensions ;

* les décisions prises sont certes respectées dans leur ensemble par tous les acteurs, mais suspendues aux événements imprévisibles. Par exemple, dans le cadre de la forêt, l'apparition d'une nouvelle espèce animale, le saccage d'une parcelle par des voitures tout terrain ou une demande touristique particulière. Il sera nécessaire d'établir quels sont ces événements imprévisibles, comment ils doivent être articulés sur les décisions d'ensemble afin qu'ils ne génèrent pas une crise majeure (remise en question du travail réalisé).

Analyser la difficulté de mettre en accord les différents temps, celui des pouvoirs publics, celui exigé par la pratique de terrain, celui des loisirs (axe d)

Gros problème pratique : l'organisation des horaires, pour que tous les artisans et collaborateurs du projet soient participants (et éveillés), est un problème essentiel à résoudre. Fonctionnaires, bénévoles, élus, ne travaillent pas au même rythme et aux mêmes heures, ni avec les mêmes intérêts : salariés publics pour certains, bénévoles pour d'autres, salariés au service d'intérêts privés pour d'autres encore.

L'évolution des techniques de communication, Internet et webcam, peut aider à des collaborations efficaces et ponctuelles, mais elles n'aident pas suffisamment la confrontation directe.

Dans tous les cas de figure, l'institutionnalisation doit donner lieu à un financement concerté des réunions de travail, dédommagement suffisant pour les uns, heures supplémentaires pour les autres, pour éviter tout déséquilibre relationnel.

En conclusion, le rapport du temps, de la durée avec l'espace écologique infère plusieurs aspects incontournables :

- * La complexité des problèmes exige une éducation initiale et une formation permanente, non seulement sur les outils méthodologiques, mais sur la réalité de terrain.
- * L'écologie doit être pensée dans son rapport au socio-économique et s'arracher au romantisme.
- * La collaboration entre acteurs doit se faire avec pertinence et sans précipitation (gestion de la durée), en tenant compte de la nécessaire tension d'intérêts contradictoires, qu'il faut apprendre à mettre en complément.
- * L'échange et la communication doivent avoir le primat sur les idées et les représentations. La gestion des systèmes écologiques appartient, à la différence par exemple d'un travail scientifique traditionnel, au public. La prise de décision définitive doit privilégier l'intérêt général (c'est-à-dire naturel et citoyen).
- * Les décisions prises doivent être à l'affût des évolutions et des événements imprévus.

L'Alliance pour un monde responsable pluriel et solidaire

Agir collectivement pour contribuer à des transformations répondant aux défis du XXI^{ème} siècle.

Depuis la fin des années 1980, de nombreuses initiatives dans différentes régions du monde, issues des milieux les plus variés, contribuent à la mise en mouvement de divers acteurs sociaux afin d'organiser un vaste processus mondial, susceptible de participer à la recherche de valeurs, de propositions et de règles pour surmonter les nouveaux défis auxquels fait face l'humanité.

Au début des années 90, de nombreuses rencontres continentales, thématiques et collégiales sont organisées. Ce processus aboutit en 1993 à la rédaction de la *Plate-forme pour un monde responsable et solidaire*.

Des groupes régionaux se mettent en place, des réseaux professionnels et thématiques internationaux sur les grandes questions de notre temps se développent, l'Alliance est lancée. Elle reçoit, entre autres, l'appui financier et technique de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH).

Il s'agit d'inventer de nouvelles formes d'action collective, allant de l'échelle locale jusqu'au niveau mondial, afin de peser ensemble sur l'avenir d'un monde de plus en plus complexe et interdépendant.

Le défi de l'Alliance est de favoriser l'unité dans la diversité, en proclamant la capacité de nos sociétés à comprendre et valoriser la complexité des situations, l'interdépendance des problèmes, la diversité et la légitimité des points de vue géoculturels, sociaux et professionnels.

L'Alliance, espace d'échanges, de réflexions et de propositions, se structure autour de 3 axes principaux d'organisation :

Les groupes locaux visent à réunir des personnes d'une commune, d'une région, d'un pays, d'un continent, à partir des réalités et des enjeux de leur société. C'est la **voie géo-culturelle**. Elle reflète la diversité des lieux et des cultures.

Les groupes d'acteurs socio-professionnels veulent susciter le dialogue et la mobilisation dans une profession, un milieu donné (jeunes, paysans, scientifiques, élus locaux ...). C'est la **voie collégiale**. Elle reflète la diversité des milieux sociaux et professionnels, leurs préoccupations et responsabilités face à la société et aux défis du monde actuel.

Les chantiers thématiques cherchent à former des groupes de réflexion sur les grandes questions qui concernent notre avenir commun (gestion durable de l'eau, intégration régionale et mondialisation, marchés financiers, art et société...). C'est la **voie thématique**. Elle reflète la diversité des défis auxquels l'Humanité est confrontée pour le XXI^{ème} siècle. Les chantiers thématiques

sont regroupés en quatre pôles : Valeurs et Culture, Economie et Société, Gouvernance et Citoyenneté, Humanité et Biosphère.

Cherchant à tirer parti de la richesse et des expériences accumulées par ces groupes de réflexion tout en s'articulant à des dynamiques citoyennes convergentes, l'Alliance s'est donnée comme objectif d'aboutir à des propositions concrètes, collectivement élaborées. C'est ainsi qu'ont été organisées :

- **des rencontres internationales**, au sein de chaque chantier thématique et de chaque collègue,
- **des Assemblées continentales simultanées** (Afrique, Amériques, Asie, Europe) et une rencontre régionale dans le monde arabe (au Liban) en juin 2001.
- une **Assemblée mondiale de Citoyens** qui s'est tenue en décembre 2001 à Lille- France, réunissant plus de 400 participants du monde entier.

L'ensemble de ces rencontres ont permis l'élaboration d'une soixantaine de *cahiers de propositions pour le XXIème siècle* et d'une *Charte des responsabilités humaines*, édités en plusieurs langues et dans différents pays.

Depuis le début de l'année 2002, l'Alliance s'engage dans un processus de diffusion et de valorisation de ces résultats. Les réseaux s'élargissent, se diversifient et leurs thèmes de travail deviennent de plus en plus transversaux. Par ailleurs, ils renforcent des liens avec les autres démarches visant à une autre mondialisation.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter le site de l'Alliance www.alliance21.org qui présente en trois langues (français, anglais et espagnol) l'histoire de l'Alliance, les défis auxquels elle répond, les chantiers et les forums de discussion qu'elle accueille.

Courriel : info@alliance21.org

Les cahiers de propositions sur internet

Tous les cahiers de propositions, qu'ils soient sous forme provisoire ou définitives, et dans toutes leurs traductions, sont disponibles sur le site internet de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, à l'adresse :

<http://www.alliance21.org/fr/proposals>

Thèmes disponibles :

Valeurs, éducation, cultures, art et science

Education et enseignants - L'éducation à une citoyenneté active et responsable - L'Alliance et les médias - L'Art et l'Identité Culturelle dans la construction d'un monde solidaire - Femmes - Actions et propositions de jeunes pour un changement social - Une diversité culturelle interculturelle à l'ère de la globalisation - Propositions du collège interreligieux - Guerres, génocides, ...face aux situations extrêmes, restaurer l'humanité dans l'humain - Penser la réforme de l'Université - Maîtrise sociale du système de production scientifique - Société de l'information, société de la connaissance : la nécessaire maîtrise sociale d'une mutation - Temps et développement soutenable

Economie et société

Les transformations du monde du travail - Le mouvement syndical à l'aube du 21ème siècle - Exclusion et précarité - Entreprises et solidarité - L'exercice des responsabilités de l'entreprise - L'entreprise responsable - Production, technologie et investissement - Consommation éthique - Politique fiscale, impôt, répartition du revenu national et sécurité sociale - Finance solidaire - Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun - La monnaie sociale : levier du nouveau paradigme économique - Dette et ajustement - Commerce équitable - De l'échec de l'OMC à Seattle ... aux conditions d'une gouvernance globale - Souveraineté alimentaire et négociations commerciales internationales - Le développement intégralement durable, une alternative à la globalisation néo-libérale - Politiques économiques, idéologie et dimension géo-culturelle - Femmes et économie - Economie solidaire - La santé et ses enjeux au 21ème siècle - Les défis de la pêche artisanale au 21ème siècle - L'agriculture et le développement durable - Le droit des peuples à se nourrir et à réaliser leur souveraineté alimentaire - Sécurité Alimentaire

Gouvernance et citoyenneté

Les principes de la gouvernance au 21ème siècle - Le territoire, lieu des relations : vers une communauté de liens et de partage - Penser la ville de demain : la parole des habitants - Violences urbaines - Les paysans face aux défis du 21ème siècle - Les leaders sociaux au 21ème siècle : défis et propositions - Autorités locales ou animation locale - Etat et développement - Alimentation, nutrition et politiques publiques - De la conversion des industries d'armement à la recherche de la sécurité - Les militaires et la construction de la paix - Refonder la gouvernance mondiale pour répondre aux défis du 21ème siècle

Relations entre l'humanité et la biosphère

Education à l'environnement : 6 propositions pour agir en citoyens -
Propositions relatives à la question de l'eau - Sauver nos Sols pour
Sauvegarder nos Sociétés - Forêts du Monde - Efficacité énergétique - Ecologie
industrielle : programme pour l'évolution à long terme du système industriel -
Société civile et OGM : quelles stratégies internationales ? - Refuser la
privatisation du vivant et proposer des alternatives

Les éditeurs partenaires

Edition en espagnol au Pérou : Centro Bartolomé de las Casas (Cusco)

Renaud BUREAU du COLOMBIER et Camilo TORRES
E-mail: ccamp@apu.cbc.org.pe

Centro Bartolomé de las Casas
Pampa de la Alianza 465
Cusco - Pérou

Tel +51 84 236494
+51 84 232544
Fax +51 84 238255

Edition en portugais au Brésil : Instituto Pólis (São Paulo)

Hamilton FARIA
E-mail: hfarria@polis.org.br
<http://www.polis.org.br>

Instituto Pólis
Rua Araújo, 124 - Centro
São Paulo - Sp - Brésil
CEP 01220-020

Tel: + 55 11 3258-6121
Fax: +55 11 3258-3260

Edition en arabe au Liban : Centre Culturel du Liban Sud (Beyrouth)

Ziad MAJED
E-mail: zmajed@hotmail.com

Tel: + 961 1 815 519
Fax: + 961 1 703 630

**Edition en anglais en Inde :
Pipal Tree (Bangalore)**

E-mail: pipaltree@vsnl.com
<http://www.allasiapac.org>

Pipal Tree
139/7 Domlur Layout,
Bangalore 560071 - India

Tel : +91 80 556 44 36
Fax : +91 80 555 10 86

**Edition en chinois :
Yanjing group (Beijing)**

GE Oliver (Haibin)
E-mail: ollie@mail.263.net.cn

Room 521, Goldenland Bldg.
#32 Liangmahe Road, Chaoyang District
Beijing, P.R. China
Postal Code 100016

Fax: +86 10 64643417