

# La durabilité participative

- [Jaquette](#)
- [Pages liminaires](#)
- [Chapitre 1 - Théorie de base et vision du monde de la durabilité participative](#)
- [Chapitre 2 - La sagesse participative pour parvenir à une prise de décision plus sage](#)
- [Chapitre 3 - La durabilité et le pouvoir participatif](#)
- [Chapitre 4 - Durabilité et le leadership participatif](#)
- [Chapitre 5 - Co-intelligence et durabilité participative](#)
- [Références](#)

# Jaquette

[participatory-sustainability-front-cover-FR.jpg](#)

# Pages liminaires

## Durabilité Participatoire

Notes pour un domaine émergent  
de l'engagement civilisationnel

par

Tom Atlee

ISBN-13:  
978-1542856393

ISBN-10:  
1542856396

Publié par  
CreateSpace

100 Enterprise Way  
Scotts Valley, California 95066  
pour  
Co-Intelligence Institute  
PO Box 493  
Eugene, OU 97440

*La Durabilité Participative: notes pour un domaine émergent de l'engagement civilisationnel*  
copyright © 2017 par Tom Atlee. Ce travail est sous la licence internationale Attribution - Partage  
dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0 DEED)

Pour voir une copie de cette licence, visitez <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

.....

Dédié à

**Iris Atlee**

ma petite fille  
qui a le défi et l'opportunité  
de participer à  
faire un monde  
tellement mieux  
que le monde dans lequel elle est née

.....

*Nous faisons la route en marchant.*

Paulo Friere et Myles Horton

*This ain't no party,  
this ain't no disco,  
this ain't no foolin' around.*

Talking Heads

*Le Grand Défi est une insoutenabilité mondiale.*

*La sécurité nationale et le pont vers la résilience ont tout autant à voir avec la nourriture, l'eau, l'environnement bâti, les transports, l'éducation, les soins de santé et la solvabilité physique de notre nation qu'un méchant assis dans un coin sombre complotant tout acte qu'il va faire.*

Colonel de marine Mark Puck Mykleby  
ancien assistant stratégique spécial  
au président des chefs de cabinet conjoints américains

*Le développement d'une vision du monde qui répondra au défi de notre temps nécessite une reconnaissance imaginative de la participation fondamentale de l'humanité au monde naturel, une reconnaissance de la façon dont la personne humaine, l'esprit et le corps, sont engagés dans une danse co-créative avec le don primordial du cosmos.*

*Dans cette vision, l'humanité est la nature rendue consciente d'elle-même, une partie du cosmos capable de réfléchir sur elle-même, qui a évolué de manière à se tenir au seuil de la participation consciente au déroulement de l'ensemble.*

Peter Reason

*La façon dont nous allons le maintenir ensemble est de le maintenir – ensemble.*

Sarah Crowell

---

## Remerciements

Merci à mon amie et collègue Janette Hartz-Karp pour l'impulsion à écrire ce livre, pour l'expression “durabilité participative” et pour le soutien pendant et après l'écriture proprement dite. Merci à Gail Miller pour la relecture et l'aide éditoriale. Merci à mes amis du Co-Intelligence Institute et de Walnut Street Cooperative et à Dulcy Lee pour la compagnie continue.

Et merci à ces personnes à naître et sans nom qui se sentiront appelées à assurer la conservation, la préservation, l'utilisation et l'évolution de toutes les connaissances qui pourraient aider à construire quelque chose de mieux à partir de la matière première que nous leur laisserons.

## À propos de l'auteur

Tom Atlee est fondateur du Co-Intelligence Institute et auteur de quatre livres dont The Tao of Democracy and Empowering Public Wisdom ainsi que la première version de The Wise Democracy Pattern Language. Il a collaboré à de nombreux autres livres et écrit des dizaines d'articles pour des revues alternatives et des centaines d'autres pour ses blogs et sites Web, tous accessibles via co-intelligence.org. Il peut être contacté à [cii@igc.org](mailto:cii@igc.org).

# Chapitre 1 – Théorie de base et vision du monde de la durabilité participative

## La durabilité participative est une forte durabilité

**Durabilité** signifie continuité, persistance, endurance, survie. L'opposé de la durabilité – *l'instabilité* – signifie simplement ne pas persister; en d'autres termes, mort, extinction, disparition.

Dans la société humaine du XXI<sup>e</sup> siècle, la durabilité se réfère au maintien des systèmes économiques et politiques actuels, y compris la croissance économique, tout en gardant à l'esprit les besoins de l'environnement autant que possible. Contrairement à une telle "faible durabilité", les partisans de la "forte durabilité" disent que nous devons également modifier considérablement nos systèmes économiques et probablement d'autres systèmes sociaux afin de répondre aux besoins des systèmes naturels et des générations futures.

La définition commune de la durabilité du rapport Brundtland<sup>1</sup> – répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins – peut être interprété du point de vue d'une durabilité forte ou faible.

La faible durabilité repose sur des idées principalement occidentales sur le développement dans lesquelles l'objectif est que tout le monde dans le monde ait le genre de prospérité matérielle qui caractérise les classes moyennes et supérieures en Europe et aux États-Unis. "Le «développement durable» dans ce paradigme recherche une sorte de croissance économique qui pourrait produire et maintenir une telle prospérité matérielle. Cette vision du monde suppose que les cultures agricoles tribales et traditionnelles sont moins développées et doivent être mises à jour et "intégrées dans l'économie mondiale".

Ce modèle développemental-linéaire repose fondamentalement sur les perspectives et les capacités des élites plutôt que sur la sensibilité des gens ordinaires, et tend donc vers l'élitisme et la gestion descendante. Cependant, la compréhension scientifique de la complexité ainsi que les pressions de la concurrence mondiale constituent une contre-tendance naissante qui penche vers la coopération et l'auto-organisation même au sein des entreprises et des gouvernements.

Les défenseurs d'une forte durabilité suggèrent que la richesse matérielle soutenue du type envisagé par les défenseurs de la durabilité faible est irréaliste sur une planète finie. Ils croient que sa poursuite détruira non seulement les systèmes vivants dont dépend l'économie, mais compromettra également le développement de cultures et de modes de vie intrinsèquement plus significatifs, heureux et durables. Ils voient la valeur dans toutes les formes de société – tribale, agricole traditionnelle et technologique-industrielle. Notre défi de développement, du point de vue de la forte durabilité, est d'intégrer le meilleur de toutes ces formes de civilisation humaine dans de nouvelles et meilleures formes qui fonctionnent bien dans les contraintes physiques de la nature.

Relever pleinement ce défi nécessiterait un respect et une vénération beaucoup plus grands pour les dimensions non matérielles de la nature et de l'humanité. Une forte durabilité implique un changement radical dans la façon dont nous voyons l'univers et notre place en lui, accompagné de changements dans nos cultures et nos systèmes sociaux. Cette vision comprend un soutien efficace à la continuité saine de formes plus fondamentales de la société humaine que l'on trouve dans les communautés agricoles tribales et traditionnelles, ainsi que de nouvelles formes de société technologique et industrielle respectueuses de l'environnement et de la société.

**La durabilité participative** est une forme de forte durabilité qui fournit des conseils convaincants pour soutenir les communautés et les sociétés humaines dans une compréhension scientifique du XXI<sup>e</sup> siècle des systèmes vivants adaptatifs complexes et une réalisation plus profonde des besoins humains qui transcendent les vues réductionnistes du matérialisme économique et du consumérisme.

## Reconnaître l'interrelation et la participation

La vision participative du monde de la durabilité est fondée sur certaines hypothèses de participation et d'interconnexion, peut-être plus particulièrement dans leur ubiquité et leur inévitabilité.

Nous vivons dans un univers participatif. Nous participons tous à la vie de chacun et à la vie de tout le monde et de tout le reste – que nous le sachions ou non, que cela nous plaise ou non, que nous le voulions ou non.

Toutes les entités et dynamiques sont liées à toutes les autres entités et dynamiques. Bien que dans un cas donné, certaines relations puissent être considérées comme plus évidentes et importantes que d'autres, certaines relations subtiles négligées se révèlent souvent au moins aussi importantes que les relations plus visibles. Par exemple, de nombreuses discussions sur le changement climatique indiquent comment l'élévation du niveau de la mer aura un impact sur les populations des plaines, les propriétés et les villes, mais peu d'attention est accordée à la façon



dont la sécheresse et la montée des mers auront un impact sur les centrales nucléaires qui sont principalement situées par les rivières, les lacs et les océans car elles ont besoin d'un approvisionnement en eau massif continu pour refroidir leurs réacteurs. Ou réfléchissez à la façon dont l'auto-immolation d'un vendeur de rue autrement inconnu – inspiré par ses relations frustrées avec les autorités – a déclenché le soulèvement connu sous le nom de printemps arabe.

Même les facteurs les plus éloignés sont toujours en jeu et bien que leurs effets puissent être pratiquement invisibles, notre humble hypothèse et notre respect de leur présence peuvent nous aider à maintenir un état de vigilance pour remarquer des signaux faibles mais pertinents avant que les choses ne deviennent incontrôlables.

Les relations affectent le fonctionnement. Les relations soutiennent ou sapent notre capacité à survivre et à prospérer. L'action d'une entité ou d'une dynamique façonne les contextes dans lesquels d'autres entités et dynamiques fonctionnent. La relation est la dynamique à travers laquelle les fonctions d'évolution, et donc notre besoin et notre conscience des relations sont profondément ancrés dans notre ADN et nos psyches.

Presque toutes les relations sont au moins bidirectionnelles, interactives et co-créatives. Si les prédateurs réussissent trop, leurs proies disparaissent et les prédateurs meurent de faim. Si les proies sont trop rusées pour être capturées, les prédateurs meurent et la population de proies explose en famine. Pour subvenir à leurs besoins, les prédateurs et les proies doivent être dans un équilibre basique, quoique fluctuant.

Ce modèle de relations interactives est omniprésent. Divers éléments et formes de vie co-crésent notre atmosphère, nos océans et notre climat dans des proportions dynamiques qui soutiennent ou sapent la civilisation humaine. La passivité et l'oppression se nourrissent mutuellement. Le public et les musiciens se dynamisent mutuellement. Les valeurs polarisées comme l'égalité et la liberté dansent éternellement autour d'un point d'équilibre invisible. Une croissance persistante érode les ressources qui la soutiennent, sapant la croissance. Tous les aspects de la réalité participent et co-crésent tous les autres aspects.

L'humanité est une partie importante de tout cela – surtout lorsqu'il s'agit de nous soutenir collectivement. Nous jouons tous des rôles dans le développement de la technologie, des relations raciales, des domaines gravitationnels, des enfants, des économies, du temps planétaire et même de la santé des gens en Tasmanie en 2057. Chaque personne dans le monde conspire sans le savoir avec chaque plante verte pour maintenir le bon mélange d'oxygène et de dioxyde de carbone dans l'atmosphère pour soutenir la vie. Chaque citoyen qui reste à la maison le jour du scrutin participe – avec chaque électeur – à l'élection de son président, Premier ministre, maire ou autre représentant. Tous ceux qui ramassent des ordures dans la rue – ou les laissent allongés là – jouent un rôle dans la détermination de la chute ou non du prochain déchet dans la rue.

Nos croyances, nos cultures et nos systèmes sociaux façonnent notre participation et étendent les conséquences de nos actions d'une manière difficile à voir. Notre croyance en la compétence d'un enfant peut elle-même accroître la compétence de cet enfant. Une culture qui attribue le statut à la richesse financière et aux biens matériels favorisera notre destruction collective des systèmes naturels et l'épuisement des ressources vitales, bien que nous puissions vivre cela individuellement

comme un simple shopping pour Noël. Un plan de développement régional qui présente des banlieues répandues amènera ses occupants ultérieurs à s'appuyer fortement sur les automobiles et donc, dans leur vie quotidienne, à influencer inconsciemment la géopolitique autour des pays riches en énergie, l'état de l'atmosphère et les moyens de subsistance des agriculteurs un monde loin alors que les inondations, les sécheresses et les conditions météorologiques imprévisibles liées aux perturbations climatiques détruisent leurs récoltes, qui à son tour augmentent le coût des papayes et du riz dans les villes et banlieues éloignées.

Nous participons activement à tout ce qui se passe, même lorsque nous pensons que nous "ne faisons rien" et même lorsque nous ignorons totalement ce qui se passe. Nous ne sommes jamais de simples observateurs, spectateurs ou passants non pertinents ou "vivant simplement notre vie". Chacun de nous participe actuellement activement au développement du monde dans son avenir.

## Co-création de durabilité

La durabilité participative implique de nous aligner sur la réalité et d'agir conformément à l'interdépendance fondamentale et à la co-créativité de la vie.

La durabilité implique de penser et de détecter au-delà du lien de causalité linéaire qui agit comme si une seule cause ne causait qu'une seule chose et comme si un événement ou une condition n'avait qu'une seule cause ou seulement quelques causes facilement identifiables. La durabilité implique également de penser et de ressentir au-delà de la séparation qui agit comme si nous n'étions pas connectés à – et peut donc ignorer – les uns les autres et le reste de la création. Et cela implique donc de prendre la responsabilité de notre participation au plus grand domaine de la vie – le réseau mondial de mutualité – qui façonne si puissamment notre destin pour le bien ou pour le mal, tout comme nous influençons ce réseau de la vie. Et cela implique de se réveiller avec ces choses, de devenir plus conscient de la vérité de l'interconnexion et de notre rôle en elle.

Nous pouvons co-crée la durabilité, en participant à des activités qui nous alignent, nos communautés et nos systèmes sociaux avec l'interdépendance fondamentale de la vie – en soutenant la dynamique de la vie dont nous dépendons pour nous soutenir. Ou nous pouvons co-crée une insoutenabilité, participer à des activités qui ignorent, dégradent ou dévastent la mutualité de la vie, maudissant ainsi nos vies et notre avenir. Ou nous pouvons en faire un mélange qui, par définition, ne fonctionnera que dans une certaine mesure et pour une période de temps limitée. Dans la mesure où la durabilité (persistance) est partielle, elle n'est pas réellement durable.

Quoi que nous fassions, nous n'avons pas l'option de *ne pas* participer. Nous sommes participants en raison de notre existence dans ce monde densément interconnecté. Pour paraphraser les Beatles, bien que nous ayons l'impression d'être dans une pièce de théâtre, nous le sommes quand même. Et, comme leur Fool on the Hill (Imbécile sur la Colline), quand on voit le soleil se coucher, nous serions avisés de prendre du recul et d'utiliser les yeux dans nos têtes (et dans nos modèles scientifiques et nos cœurs sensibles) pour voir le monde tourner, et pour nous voir dans le cadre de

cette danse qui soutient la vie...

# L'étendue de la durabilité participative

La durabilité participative englobe de nombreuses dimensions de l'activité humaine, notamment:

- Récits, modes de vie et comportements individuels et collectifs;
- Systèmes de communication, d'information, de connaissances et d'apprentissage, y compris l'éducation, la science, la recherche, les médias et le journalisme;
- Les systèmes économiques, y compris toutes les formes de production, d'utilisation, de distribution et de service - et les systèmes et cycles de ressources dont ils dépendent; et
- Systèmes de prise de décision et de mise en œuvre, notamment politique et gouvernance.

Et, comme nous l'avons montré, tout cela *sont* participatif; nous les co-créons tous tout le temps. La durabilité participative nous invite à les faire tous *consciemment* participatif, pour concevoir en eux une participation consciente continue (soutenue) qui sert la santé systémique et la résilience (durabilité). Ce livre se concentrera particulièrement sur la dernière politique et gouvernance - principalement parce qu'il façonne (et devrait bien façonner) toutes les autres. Mais il est également vrai que tous les autres, dans leurs rôles dans cet univers participatif, façonnent également la politique et la gouvernance, et ne peuvent donc pas être négligés.

## Démocratie participative pour la durabilité

Si nous définissons la démocratie comme gouvernée par le peuple (plutôt que par un mode démocratique particulier tel que le vote ou la représentation), nous pouvons voir l'importance de la démocratie pour la durabilité.

Peut-être le plus important, la démocratie génère une légitimité de la gouvernance. Dans la théorie politique démocratique, la "légitimité" découle de la volonté d'une population de respecter une décision, une vision, un leader ou un système de gouvernement - même s'ils ne sont pas d'accord avec des aspects de celle-ci - parce qu'ils ont eu (ou auraient pu facilement avoir) un rôle pour l'influencer. Dans la mesure où leur voix peut jouer un rôle dans la formation de ce qui se passe, ils "souscrivent" à cette direction et sa mise en œuvre. Leur coopération volontaire réduit la quantité de force, de ressources et d'incitations externes que les gouvernements doivent investir pour aligner le public sur les politiques communales, ce qui le rend potentiellement plus efficace et durable que les approches purement descendantes.

Une autre source de «l'adhésion» est de savoir dans quelle mesure les comportements et les politiques du gouvernement ont un sens pour la population. La démocratie offre idéalement un

environnement riche en bonnes informations, des perspectives diverses, des conversations productives et d'autres ressources avec lesquelles divers citoyens aux valeurs et intérêts divers peuvent délibérer vers un jugement public plus uni, ou ce que nous pourrions appeler le vrai bon sens et un terrain d'entente exploitable qui sert le bien-être de tous.

Une culture du jugement public délibératif soutient davantage la durabilité grâce à la capacité de renseignement collectif qu'elle génère, permettant aux communautés et aux sociétés de répondre avec résilience aux défis internes et externes changeants auxquels elles sont confrontées. Cette capacité améliore la durabilité dans la mesure où nous nous assurons que les systèmes d'information et les délibérations de la société aident les citoyens à adopter une vision à long terme et à comprendre la dynamique systémique et les interconnexions. Cela permet à une véritable sagesse publique légitime d'émerger, car le public a alors la perspicacité élargie nécessaire pour maintenir une relation de co-crédation avec plus de la toile évolutive complexe de la mutualité qui les entoure.

Notez que le mythos et la manipulation jouent souvent un rôle dans la génération du consentement, en particulier dans les systèmes de gouvernance plus descendants. Mais les stratégies de manipulation descendantes ne bénéficient pas dans la même mesure de l'intelligence et de l'engagement collectifs distribués générés par des approches plus participatives.

Des systèmes qui soutiennent à la fois la participation coopérative et une compréhension plus approfondie contribuent à répartir plus largement les initiatives de perception et de mise en œuvre collectives dans l'ensemble de la population, réduisant ainsi le besoin de gestion externe et de bureaucratie formelle. Alors que cette capacité d'auto-organisation s'intègre de plus en plus dans la culture et le fonctionnement de la société, la capacité de la société à prévoir, surveiller et répondre bien aux divers défis et opportunités disséminés dans son environnement complexe en évolution augmente également. Leur sens collectif de l'agence s'élargit avec une innovation confiante tempérée par l'humilité et la prudence, le toucher léger et souvent la sensibilité sacrée indigène à ceux qui reconnaissent le mystère de base et l'alliance de l'univers participatif dans lequel ils sont plongés. Les facteurs décrits dans ce paragraphe sont sans doute les plus puissants pour assurer la durabilité sociétale continue.

Le développement rapide des technologies sociales, numériques, de l'information et de la communication peut permettre une portée et une sophistication croissantes de la participation collaborative pour rendre une société non seulement plus durable mais plus dynamique. Ces technologies peuvent être intégrées pour augmenter divers modes d'engagement – face à face et virtuels, locaux et mondiaux, synchrones et asynchrones – avec une plus grande opportunité de leadership et d'expertise pour trouver leurs manifestations les plus utiles, augmentant et subventionnant en réponse à l'évolution des besoins et des circonstances. Ces capacités d'autonomie gouvernementale soutenue offrent un niveau de complexité comparable à celui des réalités et des problèmes complexes auxquels nous sommes confrontés, permettant une réactivité intelligente dans tous les systèmes concernés.

Une approche participative de la durabilité aborde également la diversité des définitions, des points de vue et des approches de la durabilité. Au lieu de servir d'obstacle à l'action, cette diversité peut éclairer et être digérée collectivement par la pensée, le dialogue et l'action de la

société tels que décrits ci-dessus, traversant la complexité pertinente vers une meilleure compréhension et capacité, évoluant au fur et à mesure.

## Modes de vie durables participatifs

Tout ce qui précède peut être considéré comme l'aspect *actif* de la durabilité participative. Sur le côté *réceptif* à la durabilité participative, nous trouvons son plus grand attracteur: les systèmes sociaux et les modes de vie qui ont un énorme potentiel de sens, d'agence, de joie et d'appartenance – qui sont difficiles à trouver dans les formes d'engagement médiatisées et aliénées qui caractérisent l'économie descendante, la politique et la gouvernance.

Alors que les gens trouvent des moyens de vie améliorés sur le plan technologique pour satisfaire leurs besoins les plus élémentaires plus directement et en collaboration – y compris le partage, la bienveillance, la co-création, le don, la simplification et la prise de responsabilité pour ce qu'ils aiment, individuellement et collectivement – ils trouvent naturellement une plus grande satisfaction dans la vie. Ils deviennent moins dépendants de forces sociales, de systèmes et d'institutions puissants, fortement monétisés et de plus en plus instables et hors de leur contrôle. Ils s'engagent davantage dans la réalité vivante et l'abondance de la communion naturelle et humaine, connaissant un changement de leur centre de gravité du matérialisme compulsivement acquisitif à un partenariat profond et créatif avec la vie en eux et autour d'eux, qu'ils apprécient dans un cadre de manière très profonde et personnelle. Nous le voyons dans le mouvement de simplicité volontaire émergent. Nous aurions tendance à trouver une qualité de vie remarquable partout où la durabilité participative a pris racine dans un individu, un groupe ou une communauté.

# Chapitre 2 – La sagesse participative pour parvenir à une prise de décision plus sage

*"Nous nous noyons dans l'information, tout en mourant de faim.  
Le monde sera désormais géré par des synthétiseurs,  
des personnes capables de rassembler les bonnes informations  
au bon moment, penser de manière critique,  
et faire des choix importants à bon escient."*

– E. O. Wilson, biologiste

*"La situation difficile de l'homme occidental...  
est un échec à développer une sagesse proportionnée au pouvoir...  
La sagesse dans ce contexte est la compréhension  
d'autres esprits et de son propre esprit  
de telle manière que l'on sache quels sont ses besoins fondamentaux,  
les besoins des autres,  
et les besoins les plus importants du genre humain."*

– Henry Nelson Wieman, théologien

## Sagesse?

Qu'est-ce que la sagesse? Et quel genre de sagesse avons-nous besoin pour créer et maintenir une civilisation durable sur une planète saine?

La sagesse est généralement considérée en termes de lignes directrices, de politiques ou d'actions qui prennent brillamment en compte les besoins du moment dans une image plus large qui implique souvent la prudence (pensée pour l'avenir) et la compassion (compte tenu du bien-être des autres). La sagesse est bien plus grande que l'intérêt personnel étroit et a tendance à être fondée sur certaines compréhensions plus profondes de la vie, souvent basées sur une vaste expérience, c'est pourquoi beaucoup d'entre nous associent la sagesse à l'âge et à la réflexion.

Nous attribuons généralement la sagesse aux traditions anciennes et aux individus sages. Ces importantes sources de sagesse sont cependant inadéquates pour faire face aux défis mondiaux sans précédent d'aujourd'hui qui sont co-crésés par beaucoup, la plupart ou nous tous collectivement, grâce à notre puissance économique et technologique mal structurée et guidée. Même avec une abondance de sages et de traditions parmi nous, nous nous dirigeons toujours collectivement vers la catastrophe.

## La folie et ses antidotes

La sagesse est l'opposé de la folie. La folie se produit dans la mesure que

- nous sommes intéressés à l'exclusion des autres
- nous pensons dans des perspectives étroites ou à court terme; et
- nous ne tenons pas compte de facteurs importants, de sorte que nos efforts deviennent mal alignés sur la réalité et échouent ou génèrent donc des "effets secondaires" indésirables.

La folie s'approfondit à mesure que ces phénomènes réapparaissent et nous ne parvenons pas à apprendre les leçons de notre expérience.

On pourrait dire que l'arrogance et / ou l'ignorance sont au cœur de la folie. Nous générons de la folie dans la mesure où nous ne voulons pas et / ou ne pouvons pas considérer les besoins, les perspectives, les informations et les dons des autres. À l'inverse, une inclusion approfondie et créative de tous les besoins, perspectives, informations et cadeaux pertinents – y compris le nôtre – augmente considérablement notre capacité à générer et à appliquer la sagesse.

La pertinence, bien sûr, implique de choisir quoi inclure et exclure afin de bien lier nos demandes et est donc vitale pour une délibération intelligente. Mais comme la pertinence est un jugement, sa fonction d'exclusion est facilement et fréquemment abusée. Cependant, la réalité revient nous mordre si nous excluons les facteurs que nous avons imprudemment rejetés comme non pertinents. La sagesse, bien que nécessairement sélective, a donc tendance à avoir un biais inclusif afin de couvrir adéquatement toute la portée de la situation étant considérée.

Ce biais inclusif suggère que certaines formes de participation pourraient nous aider à générer de la sagesse, en particulier lorsqu'il s'agit des affaires publiques d'aujourd'hui où la sagesse *collective* est si urgente, comme en politique, en gouvernance et en économie.

# La durabilité et la sagesse

Nous trouvons également que la durabilité se reflète clairement dans cet encadrement de la sagesse. Imaginons que les besoins, perspectives, informations et dons de toutes les parties concernées – y compris la nature – soient bien pris en compte dans la formulation d'une politique ou d'une action. Ne serait-il pas raisonnable de penser qu'une telle politique ou action rencontrerait moins de résistance et de difficultés, et aurait tendance à générer de plus grands avantages sur une période plus longue que si elle avait ignoré les besoins, les perspectives, les informations et les dons des parties concernées? Cela pourrait, en fait, être considéré comme l'essence de la durabilité.

Chose intéressante, nous pouvons retracer la folie et l'insoutenabilité de notre civilisation actuelle en grande partie à sa tendance à exclure systématiquement les besoins, les opinions, les informations et les dons des parties concernées – en particulier les populations marginalisées, les systèmes et les formes de vie naturelles – dans ses décisions et conceptions systémiques principales. Peut-être plus particulièrement, la richesse concentrée contrôle à la fois les marchés et la gouvernance à court terme, en nourrissant et en manipulant l'ignorance, le matérialisme, l'insécurité et l'intérêt personnel des gens au détriment de leur bien-être à long terme et de leurs pulsions saines les uns pour les autres et la nature.

Les structures réelles de nos systèmes économiques et politiques – du majoritarisme au profit monétisé – permettent de plus en plus cette manipulation. Par conséquent, cela ne devrait pas surprendre, que nos systèmes actuels génèrent beaucoup plus de folie que de sagesse. Alors que les crises, la rareté et la polarisation sont de plus en plus générées par notre insoutenabilité collective, ce manque de sagesse promet de devenir plus aigu. Plus nous suivons cette voie, plus une restructuration radicale de la société sera nécessaire. Et le plus tôt et le mieux que nous promouvons la sagesse participative, le moins que cette restructuration sera traumatisante.

## Principes de base

Quelle est la nature de la sagesse participative?

La phrase suggère que de nombreuses personnes – même tout le monde – sont impliquées dans la génération d'une telle sagesse.

Mais nous devons garder à l'esprit que nous parlons ici de sagesse, pas seulement de décisions et d'actions collectives. Les décisions et les actions auxquelles les gens participent doivent être beaucoup plus sages que ce que nos marchés et démocraties actuels (et d'autres systèmes) offrent maintenant. Nous ne voulons donc pas seulement que les gens soient impliqués; nous voulons



qu'ils soient impliqués dans la co-crédation de politiques, d'actions et de résultats judicieux. Comment gérons-nous cela?

Compte tenu de nos arrangements politiques et économiqnes actuels, laisser tout le monde faire ce qu'il veut ne devrait pas générer la sagesse que nous voulons. Même si nous pouvions (et pouvions nous permettre) d'impliquer tout le monde, trop souvent les vieilles habitudes, la dynamique du pouvoir et l'ignorance nous ramèneraient dans la folie que nous essayons de transcender.

Nous devons donc explorer, en particulier, deux dimensions principales de la sagesse participative, la sagesse civique et la sagesse économique.

La *sagesse civique* embrasse la sagesse potentiellement produite par la politique, la gouvernance et la communauté et se réfère à la sagesse de nos politiques et de nos entreprises communales. La sagesse civique est largement basée sur les processus de conversation et de prise de décision.<sup>2</sup> La *sagesse économique*, d'autre part, se réfère à la sagesse des résultats ultimes de l'activité économique en termes d'avantages à long terme pour les personnes et pour le bien-être des systèmes naturels. «L'activité économique» comprend à la fois la production et la distribution monétisées de biens et services ainsi que des moyens non monétisés pour répondre quotidiennement aux besoins individuels et collectifs tels que les plaisirs autogénérés, les activités de bénévolat, les soins directs à vos proches et même la productivité continue non reconnue de la nature.<sup>3</sup>

## La sagesse civique participative

En considérant la sagesse civique participative, nous devons réaliser qu'il est rare que nous puissions impliquer tout le monde. Compte tenu du nombre et de la complexité des défis et des tâches dans les affaires publiques et de la taille des populations habituellement impliquées, il est rarement même conseillé d'essayer. Mais quelle est l'alternative? Qui d'autre que «tout le monde» est vraiment qualifié pour faire le travail dans une démocratie? Les fonctionnaires publics? Les experts? Comment rendre la démocratie à la fois authentiquement participative et sage?

Reculons à partir du produit: Alors que nous considérons la sagesse d'une décision civique prise par certaines personnes au nom d'une communauté plus large, nous pouvons et devons demander ce qui suit :

- Dans quelle mesure ont-ils bien compris les problèmes et les options pertinents?
- Quelle est l'équité et l'inspiration de leur décision? et
- Dans quelle mesure les résultats ultimes de leur décision s'alignent-ils avec les valeurs de leur communauté, les besoins de tout les intervenants et le bien-être général de la société et du monde?

Le respect de ces conditions est un défi de taille. Ces gens vont avoir besoin de soutien et de structure pour y arriver (un sujet sur lequel nous allons bientôt nous tourner). Nous ne pouvons pas nous permettre de soutenir tout le monde à forte intensité de ressources. Dans la sagesse participative, alors, lorsqu'une communauté est trop grande pour engager tout le monde à prendre efficacement une décision judicieuse, la tâche peut être déléguée à un groupe pour prendre cette décision au nom de la communauté. Examinons trois caractéristiques que nous devrions garantir dans un tel groupe et son processus décisionnel.

1. *Diversité de qualité* : Le groupe reflète et incarne la diversité et le caractère de leur communauté.
2. *Information de qualité* : Ils sont bien informés. Avant de prendre leur décision, ils savent ce qui se passe avec la question.
3. *Interaction de qualité* : Ils travaillent ensemble de manière productive, en utilisant leur diversité et leurs informations de manière créative pour parvenir à des accords judicieux.

En d'autres termes, un groupe peut générer une sagesse civique utile pour une communauté plus large s'il incarne la diversité pertinente, dispose des informations pertinentes et utilise ses différences de manière créative pour élaborer des accords puissants car ils répondent aux préoccupations pertinentes de chacun. La sélection, le dialogue, la délibération et les méthodologies d'information modernes ont la capacité de fournir ces spécifications dans la mesure du possible à un moment donné, et les approches itératives en cours ont la capacité de ramasser ce qui a été manqué sur le chemin.

Nous pouvons voir ces principes appliqués dans une certaine mesure dans des centaines de cas à travers le monde, bien que c'est rarement très consciemment comme génération de sagesse et rarement dans des circonstances où la sagesse qui en résulte est effectivement mise en œuvre. Il faudra un mouvement pour changer cela.

Examinons de plus près ce à quoi un tel mouvement devrait s'occuper.

## Diversité de qualité

Un indicateur majeur d'une diversité suffisante est que divers membres de la communauté peuvent se voir eux-mêmes – leur "type de personne" – assez représenté dans le groupe délibératif. De plus, dans la mesure où le groupe engage la communauté dans ses délibérations, ils relient davantage la diversité et la créativité de la communauté au résultat. En organisant un groupe aussi diversifié intentionnellement, nous ne tenons explicitement pas pour acquis que le simple fait de se présenter, d'être élu ou d'être un expert qualifie quelqu'un pour représenter toute une communauté. En fait, sans actualiser les experts et les agents publics, nous utilisons souvent la sélection aléatoire ou une autre manière rigoureuse de garantir la diversité pertinente dans le groupe.

La diversité de la qualité fait référence à la diversité des participants, à la diversité des perspectives et à la diversité des formes d'intelligence. Nous voulons engager de manière créative toutes les capacités humaines des gens, y compris la raison, l'émotion, l'intuition, l'humour, le mouvement et les sensibilités et capacités esthétiques et spirituelles. Nous voulons inclure un éventail complet de points de vue, parfois appelés "*the whole system in the room*" (*tout le système dans la pièce*), ce qui signifie en pratique l'inclusion des voix diverses de toute la situation. Dans des situations conflictuelles, par exemple, nous voulons des personnes présentes qui viennent de chacune des différentes parties ou catégories de parties prenantes impliquées. Nous voulons des personnes ayant des intérêts et des opinions divers (surtout opposés); nous voulons des personnes qui sont ou seront touchées par la décision; nous voulons des gens qui connaissent beaucoup les problèmes impliqués ainsi que diverses personnes détenant un pouvoir pertinent dans la situation. Dans les conversations organisationnelles, nous voulons des personnes de tous les niveaux de la hiérarchie (le cas échéant) et de tous les départements et sections, ainsi que des personnes issues de populations qui sont des ressources pour ou bénéficient ou sont affectées par les activités de l'organisation. Parfois, même les gens que nous considérons comme des étrangers apportent des contributions clés, nous avons donc parfois une culture de "accueillant l'étranger".

Dans les délibérations sur les questions publiques ou la vision ou la réflexion communautaire, nous voulons une grande variété de membres de la communauté. Dans une certaine mesure, cela peut être accompli avec des forums ouverts qui incluent des invitations, un recrutement actif et des soutiens logistiques pour certains types de personnes moins susceptibles de se présenter seules, telles que la garde d'enfants pour les parents ou des aides audiovisuelles pour les personnes moins alphabétisées ou les gens verbaux. Si la conversation est parrainée par des fonctionnaires ou est susceptible d'avoir un impact direct sur la communauté, nous voudrions probablement utiliser une sélection aléatoire et / ou scientifique de divers participants qui, ensemble, reflètent ou incarnent manifestement le profil démographique de la communauté à partir de laquelle ils ont été sélectionnés. La sélection aléatoire incarne non seulement la diversité de la communauté et aide les observateurs à se sentir représentés, mais réduit également les perspectives de corruption ou de participation comme leurs rôles publics plutôt que comme leur individu créatif unique.

## L'information de qualité

Un groupe générateur de sagesse doit connaître les faits pertinents de la question qu'il examine et acquérir un certain niveau de compréhension nuancée. Ils doivent connaître l'histoire de la question, sa dynamique interne et ses impacts sociaux et environnementaux, les valeurs en jeu et les arguments et intérêts des parties promouvant et opposant diverses solutions. En organisant un tel groupe, nous ne tenons pas pour acquis que les gens en savent déjà assez sur la question, ni qu'une ou deux perspectives sont suffisantes pour générer de la sagesse. En particulier, nous voulons que les participants soient conscients de la situation dans laquelle le problème existe et de la dynamique systémique qui l'anime et au sein de laquelle il doit être traité.

Des informations de qualité chevauchent la diversité de la qualité dans la mesure où nous voulons inclure un éventail complet d'informations sous diverses perspectives et sources. Une façon

consiste à créer des documents d'information pour les citoyens délibérateurs délimitant plusieurs approches de la question qu'ils délibèrent, une pratique connue sous le nom de "encadrement de la question pour délibération". Dans les questions et conflits litigieux, nous voulons inclure un équilibre des perspectives, à la fois pour éviter les biais réels ou perçus et pour élargir la façon dont les gens voient le problème.

La qualité de l'information implique également la véracité, l'utilité et l'accessibilité. Les gens peuvent-ils dépendre des informations, ou du moins en considérer diverses critiques? Est-ce pertinent et assez complet? Raconte-t-il toute l'histoire – ou du moins ne dispose-t-il pas d'informations importantes intentionnellement retenues, déformées ou manipulées? Est-il accessible – à la fois en termes de disponibilité et de pertinence des médias pour s'adapter aux styles cognitifs des téléspectateurs? Nous voulons souvent inclure des données multi-médias – non seulement écrites, mais des images, des histoires, des témoignages en direct et un contre-interrogatoire d'experts, du matériel audio-vidéo, des performances et diverses formes d'engagement comme le jeu de rôle et des exercices imaginatifs.

Sur le plan systémique, en tant que société démocratique, une information de qualité requiert la liberté d'expression, la liberté de la presse (y compris toutes les sources d'information) et la transparence informationnelle concernant les activités de pouvoirs concentrés comme les gouvernements et les grandes entreprises afin qu'ils puissent être évalués par le public qui peut alors participer en tant que citoyens, producteurs et consommateurs informés.

Enfin, l'information embrasse-t-elle la profondeur et l'étendue du sujet? Clarifie-t-il ou met-il en évidence les conditions et la dynamique du système; les interrelations entre divers facteurs; des contextes comme l'histoire et les tendances, la culture et le pouvoir, le lieu et les circonstances; besoins et aspirations humains profonds; conséquences, possibilités et valeurs probables associées à divers points de vue et options; les récits et hypothèses directeurs des gens; etc. – en d'autres termes, aide-t-il les gens à comprendre le sens de la question?

Certaines approches qui soutiennent la sagesse collective sont les suivantes :

- Consulter les traditions de sagesse mondiale et les principes éthiques largement partagés comme la règle d'or;
- Recherche de conseils sur les modèles naturels, tels que vus dans l'écologie, le biomimétisme, la permaculture, les études évolutives et les cultures indigènes et agricoles;
- Application de systèmes pensant – des flux, des commentaires et des dépassements aux sciences du chaos et de la complexité;
- Utiliser la pensée holistique qui intègre des opposés apparents ou qui place des phénomènes divers dans la clarification de modèles comme les spectres, les échelles et les séquences de développement;
- En supposant une perspective de temps profond, en particulier en ce qui concerne le bien-être des générations futures, les impacts à long terme ou à développement lent, et le besoin de prudence (comme dans le principe de précaution<sup>4</sup>) et une innovation courageuse.

Plus ce type d'informations peut être sérieusement pris en compte dans une délibération, plus le ou les résultats seront probables.

## L'interaction de qualité

Au lieu de simplement affirmer et combattre, un groupe générateur de sagesse utilise sa diversité de manière créative pour aller au-delà des réponses simplifiées à court terme. Ils explorent de manière critique les résultats probables – à la fois bons et mauvais – de diverses solutions, cherchant loin dans l'avenir à envisager de larges avantages durables qui correspondent aux valeurs de leur communauté et aux contraintes de la nature. Ils prennent au sérieux les préoccupations des uns et des autres (et de leur communauté et de divers intervenants) en tant que guides et stimulants pour développer des options inédites qu'ils peuvent tous soutenir. En organisant un tel groupe, nous ne tenons pas pour acquis que les participants chercheront automatiquement et suffisamment profondément et suffisamment loin pour générer une sagesse partagée, mais fourniront des opportunités et des conseils pour encourager cette vision plus profonde, et pour les aider à bien s'entendre et à naviguer dans leur différences vers un terrain d'entente précieux.

La qualité de l'interaction dépend des formes d'organisation ou de processus de conversation, de la qualité des conversations réelles et de leur facilitation, de la nature des réseaux et des relations de pouvoir, etc. Dans les conversations, nous voulons que les gens puissent parler, être respectés et compris, être conscients de leurs effets sur les autres. Dans le réseautage, nous voulons qu'ils puissent se retrouver, se connecter, prendre des mesures efficaces sur tout ce qui les a poussés à se relier et à apprendre les uns des autres et de leur expérience collective.

Nous voulons une dynamique de rétroaction efficace qui informe, qui équilibre et améliore la santé des communautés et des organisations. Nous voulons des processus productifs pour la prise de décision, la collaboration et l'auto-organisation. Nous voulons une culture où la dynamique du pouvoir sert une interaction saine plutôt que de supprimer ou de déformer les voix, l'information et la participation. Nous voulons des conversations qui non seulement produisent des critiques et des analyses de qualité, mais favorisent une appréciation, une connexion et un sentiment de possibilité plus profonds parmi ceux qui participent et ceux qui observent ou entendent parler du dialogue.

En organisant des conversations génératrices de sagesse, nous décrivons clairement ce que les participants sont invités à faire et comment les résultats seront utilisés. Nous aidons chaque voix à être vraiment entendue et chaque personne à se sentir bien entendue. Nous aidons les participants à se connecter avec leur humanité, leur vivacité, leurs besoins, leurs intérêts et leurs circonstances communs. Nous les aidons à discerner et à enquêter sur les mensonges et les manipulations, et à s'engager de manière productive avec les différences, les perturbations et les expressions d'émotion qui surgissent entre eux, car ce sont souvent des signaux les alertant d'importantes dynamiques sous-jacentes ou de problèmes émergents.

Nous les aidons à traverser de manière créative la complexité réelle à laquelle ils sont confrontés à des simplicités révolutionnaires de "l'autre côté de la complexité". Nous les guidons pour examiner les conséquences et les compromis et rechercher des options et des perspectives créatives qui minimiseront les impacts négatifs, maintenant et à l'avenir, puis pour élaborer des accords qui deviennent de plus en plus inclusifs lorsqu'ils répondent aux préoccupations des gens. Plus de personnes contribuent, s'engagent et croient en un résultat, plus il est probable qu'il sera bien mis en œuvre et répondra sagement à ce qui doit être traité.

Nous sommes guidés par une division appropriée de l'expertise: les citoyens sont des experts en valeurs communautaires et en expérience quotidienne sur le terrain. Les spécialistes, les universitaires, les chercheurs et les parties prenantes sont des experts dans le contexte et dans la dynamique, les possibilités et les conséquences probables liées à ce qui est envisagé.

Alors que les participants travaillent à une décision, nous les aidons à exploiter les ressources potentielles des actifs cachés et des possibilités positives. Ils évaluent et engagent de manière créative les énergies et les ressources qui existent déjà dans la situation ou le système, exploitant le pouvoir des aspirations et des passions des gens, évoquant ainsi une saine auto-organisation.

Avec l'utilisation de méthodes comme la demande d'appréciation<sup>5</sup> nous facilitons la réflexion reconnaissante sur les solutions et les possibilités créatives, passées, présentes et futures. Nous engageons la participation en posant des questions puissantes qui ont du cœur et du sens pour eux.<sup>6</sup> Nous suscitons des idées, des ressources et un engagement auprès du grand public. Nous offrons des incitations, jouons à des jeux d'apprentissage, participons à des compétitions d'équipe productives et à d'autres défis, suscitons le plaisir et la communauté. Nous encourageons la conscience de soi collective et l'examen périodique de ce qui a été fait et comment. Pour aider les gens à explorer ensemble et à s'auto-organiser, nous utilisons souvent des conférences Open Space<sup>7</sup> et conversations World Café<sup>8</sup>.

Enfin, nous nous assurons que les conversations se poursuivent dans le cadre de programmes et d'institutions à long terme. Nous faisons des événements parallèles et les comparons et canalisons les résultats d'une conversation dans des dialogues ultérieurs. Un processus public ponctuel peut générer une certaine sagesse participative, mais faire une activité similaire tous les trois mois ou chaque année augmente les chances que chaque nouvelle itération apprenne des précédentes et des effets réels des recommandations antérieures ou des actions.

Une interaction de qualité est vitale pour que diverses personnes puissent transformer des informations de qualité en sagesse collective qui peuvent guider leurs communautés ou leur société.

## La sagesse de qualité

Dans la mesure où nous engageons des personnes suffisamment diversifiées et suffisamment informées dans une libre circulation des idées, de la créativité et des ressources qui tiennent compte de l'interconnectivité et des possibilités futures, elles généreront probablement une bonne

mesure de sagesse collective. Les individus eux-mêmes n'ont pas besoin d'être sages; le contexte dans lequel ils interagissent doit plutôt les aider à intégrer leurs contributions individuelles dans un ensemble plus large et sain. Le contexte peut être une conversation, un système politique ou une économie – cela n'a pas d'importance. Dans la mesure où ils répondent à ces critères, ils soutiendront la génération d'une forme collective de sagesse avec et au sein de laquelle ils participent tous.

Un dialogue dans lequel tous les adversaires sont bien entendus ouvre la porte à une résolution qui répond aux intérêts légitimes de toutes les parties. Un système politique qui combine la réponse aux préoccupations de tous les intérêts divers avec un aperçu du bien commun à long terme crée une politique publique sage. Une économie qui intègre les coûts environnementaux et sociaux de production et d'utilisation dans les prix des produits génère de larges avantages à long terme – la sagesse – à travers les actes intéressés des consommateurs à la recherche de "bons achats".

Il existe de nombreux facteurs décrits ici. Tout ce qui améliore notre capacité à faire l'un d'eux améliore le niveau de sagesse que nous sommes capables de générer ensemble. Tout ce qui entrave notre capacité à faire l'un d'eux entrave le niveau de sagesse que nous sommes capables de générer ensemble.

## La sagesse économique participative

Chaque jour, les producteurs, les vendeurs, les consommateurs, les citoyens, les communautés, les entreprises et les gouvernements prennent des décisions économiques qui se traduisent par leur participation à la génération collective de la folie ou de la sagesse.

Dans certains arrangements économiques, les acteurs économiques génèrent de la folie et dans d'autres, ils génèrent de la sagesse. Cela dépend en partie de leur conscience et de leur comportement individuel ou d'entreprise. Mais cela dépend en grande partie de la culture et de la dynamique systémique qui forme la conscience et le comportement.

Parmi les plus importants de ces méta-facteurs pour générer une sagesse économique participative, il y a la valeur réelle, une rétroaction saine, l'alignement sur la nature et le pouvoir de la solidarité.

## Participer à la valeur réelle

Le but légitime de l'activité économique est de répondre à de réels besoins humains. Tout à fait en plus de la non-durabilité d'une économie de croissance basée sur la consommation, les satisfactions superficielles et temporaires fournies par une telle économie sont pâles par rapport à ses dommages à la vie humaine et aux systèmes naturels. Ce système non durable persiste car les

méfais sont cachés en externalisant les coûts – quelqu'un d'autre paie pour tous les coins coupés et les dégâts causés – et aussi en observant toute la valeur à travers les lentilles réductionnistes de l'argent et de la quantité, en particulier sous la forme de l'augmentation des bénéfices et du PIB.

La valeur réelle, en revanche, réside dans la co-crédation de la satisfaction profonde continue de nos besoins. La plupart de ces besoins sont plus qualitatifs que quantitatifs, plus liés à la qualité de notre expérience qu'à notre propriété et à notre consommation de choses et d'argent. Notre consommation réduite de produits – aidés par un partage généralisé, des technologies durables et des modes de vie simplifiés – réduit considérablement nos impacts sur la nature. Lorsque les véritables coûts des produits et services se reflètent dans leurs prix et lorsque les politiques gouvernementales sont façonnées par des statistiques de qualité de vie plutôt que par de l'argent dépensé (PIB), nous finissons ensemble par créer une valeur réelle qui approfondit notre humanité et la santé de nos communautés et notre monde tout en apportant plaisir et sens à nos vies. C'est une sagesse économique participative.

## Faire partie d'une dynamique de rétroaction saine

Dans la mesure où ceux qui ont le pouvoir sur les décisions économiques et politiques – et le reste d'entre nous, eux aussi – ne ressentent pas les effets de telles décisions et savent d'où viennent ces effets, nous avons peu de motivation ou de capacité à apporter des corrections. Les boucles de rétroaction «apprendre par expérience» sont cassées.

Un certain nombre de facteurs peuvent fermer ou resserrer les boucles de rétroaction. La transparence – l'information ouverte – est fondamentale; la connaissance est le pouvoir et est vitale lorsque nous voulons suivre des causes complexes à travers des systèmes complexes. Plus l'économie (et la politique) sont localisées, plus nous pouvons facilement voir quelles activités, organisations et personnes ont un impact sur nos vies. La propriété coopérative ou communautaire permet également à – et nous motive – à gérer notre activité économique de plus près. (Toute activité économique ne peut pas ou ne doit pas être locale, mais plus elle est locale, plus la dynamique de rétroaction est plus stricte et plus saine. Le principe de *subsidiarité* suggère que les fonctions devraient être effectuées au niveau le plus bas où elles peuvent être effectivement exécutées.) Enfin, une culture de mutualité – de partage et de don et de s'entraider – augmente notre responsabilité les uns envers les autres et de maintenir les biens communs dont nous dépendons tous. Dans la mesure où ces conditions sont en place, de nombreux acteurs économiques auront tendance à se joindre à la réduction ou à la correction de tout préjudice causé aux personnes et à la nature.



# Aligner l'activité humaine avec la nature

L'hypothèse selon laquelle nous ne faisons pas partie de la nature – selon laquelle la nature est simplement un "environnement" ou un stock de ressources à exploiter et à utiliser pour notre activité économique et notre profit – nous tue. Nous faisons partie et participons à la nature et lorsque notre participation est toxique, égoïste et inconsciente, nous nuisons à la toile de la vie qui nous soutient. Une culture qui suppose que nous sommes intimement liés à la nature sera plus consciente, prendra plus soin et bénéficiera d'un partenariat avec les forces et les desseins de la nature qui ont été réduits par l'évolution dans une sagesse profondément pratique et durable. D'un point de vue technologique, nous pouvons utiliser les conceptions de la nature pour résoudre les problèmes de satisfaction des besoins humains, une approche bien développée par la permaculture et le biomimétisme et toutes les pratiques qui se fondent avec les cycles naturels, de l'hydroélectricité au compostage. Nous pouvons à jamais explorer les profondeurs et les dons de la nature si nous les approchons avec le respect et même le respect dû à un pouvoir, une sagesse et une vivacité qui dépassent de loin le nôtre, qui est capable de nous soutenir et de nous protéger au degré exact que nous le soutenons et le protégeons. À la fois pratique et spirituelle, une culture de partenariat avec la nature nous permet d'intégrer l'activité économique humaine dans des formes intrinsèquement sages de co-crédation mutuellement bénéfiques.

## La co-génération du pouvoir de la solidarité

La solidarité est la combinaison des intérêts communs (ou d'autres qualités partagées) et de l'équité en puissance. Les intérêts communs motivent l'activité participative mutuellement bénéfique tandis que l'équité en puissance réduit les obstacles à une telle activité. Des concentrations indues de pouvoir économique et politique faiblement réglementé et déséquilibré déforment presque toujours les terrains de jeu de la société où l'activité collective a lieu et déforment les règles qui régissent la participation, sapant la sagesse collective par la domination de l'intérêt personnel parasitaire. Si l'inégalité des pouvoirs devient extrême, les ressources humaines, naturelles et créatives de la société se détériorent. L'aliénation et la colère alimentent la criminalité et la rébellion qui, en particulier à l'ère des technologies destructrices de plus en plus disponibles, peuvent démolir complètement l'ordre social et l'humanité.

En revanche, la justice engendre la paix et la productivité. Les opportunités et les forums pour les connexions entre pairs stimulent l'activité économique auto-organisée, de la production et du commerce au don et au partage. Dans un contexte d'égal à égal, nous trouvons une motivation naturelle à offrir nos cadeaux pour les deux récompenses de la réputation et du bien-être de tous – qui offrent tous deux une sécurité – et s'engagent à la fois dans la coopération et la concurrence pour promouvoir les résultats participatifs sages. La culture et les avantages du développement de logiciels "open source" se propagent de plus en plus à la production physique open source

développée par les pairs, grâce aux possibilités de conception partagée et de fabrication distribuée offertes par le Web, les imprimantes 3D et les mouvements favorisant la capacité de bricolage et les aliments locaux et la production d'énergie. Dans un contexte de valeur réelle, les boucles de rétroaction strictes et le respect pour la nature, l'expansion de cette économie basée sur les pairs offre des avantages à long terme pour tous – qui est une sagesse économique participative.

# Conclusion

La façon dont nous organisons nos interactions – conversationnelles, politiques et économiques – a un impact profond sur la quantité de sagesse que nous générons collectivement au fur et à mesure de nos affaires individuelles et communautaires. Partout dans le monde, nous voyons déjà de nombreux exemples de développements à la fois vers et loin de la sagesse participative dont nous avons besoin. Il n'y a pas de prescription simple, mais il existe de nombreuses directives, possibilités et ressources pour nous aider à naviguer notre civilisation dans des directions plus sages et plus durables.

Une façon de prendre une perspective à ce sujet est de considérer ce qui distingue la sagesse de la folie, puis quels facteurs influencent des groupes de personnes vers les premiers et loin des seconds. Le tableau suivant propose un exercice dans ce sens : tout ce que nous faisons qui favorise l'un des facteurs de la colonne finale favorise la sagesse participative vers la durabilité.

LA FOLIE vient de	LA SAGESSE dépend de	CERTAINS FACTEURS QUI SUPPORTE cet aspect de la sagesse participative
<b>PRÉJUGÉ</b>  Étroitesse d'esprit Sectarisme	<b>ÉQUITÉ</b>  Ouverture d'esprit Équité Objectivité	information équilibrée; attention aux «grands avantages» et au «bien-être général»; équité et équilibre des pouvoirs; organisateurs et facilitateurs neutres; toutes les voix entendues; pensée holistique; répondre aux besoins profonds, aux intérêts et aux préoccupations de toutes les parties; identifier les mensonges et les manipulations; mini-publics légitimes / sélection aléatoire; les citoyens considéré comme les experts des valeurs communautaires; visibilité publique; transparence du processus

<b>IGNORANCE</b>  Déni Oblivité	<b>CONNAISSANCE</b>  Sensibilisation Perspicacité Compréhension	information équilibrée; accès à divers experts; pensée systémique; Accès aux informations du XXIe siècle (données en ligne de pairs, open source, crowdsourcing, science citoyenne); se concentrer sur "la prise en compte de ce qui doit être pris en compte"; délibération; revoir les résultats; toutes les voix entendues; informations compréhensibles; libre circulation des informations; pensée holistique; respect de la science; identifier les mensonges et la manipulation; transparence officielle et protection des dénonciateurs
<b>ARROGANCE</b>  Hubris Dogmatisme	<b>RÉACTIVITÉ</b>  Humilité Judicité	se concentrer sur l'apprentissage; écoute; intégrer plusieurs points de vue; itération; intelligence collective; dialogue; pensée systémique; pensée holistique; identifier les mensonges et la manipulation; les citoyens considéré comme les experts des valeurs communautaires
<b>ÉGOÏSME</b>  Irréflexion Cœur froid Insensibilité	<b>SOINS</b>  Compassion Intérêt Empathie	attention aux "grands avantages" et au "bien-être général"; entendre les histoires des uns et des autres; attention aux besoins et préoccupations profonds; toutes les voix entendues; triple ligne de fond; coûts intériorisés; les citoyens considéré comme les experts des valeurs communautaires; le soutien à l'expression émotionnelle; des occasions de prendre la responsabilité de qui et quoi vous importe
<b>NÉGLIGENCE</b>  Négligence Éruption cutanée	<b>RESPONSABILITÉ</b>  Pleine conscience Attentivité	délibération; se concentrer sur "la prise en compte de ce qui doit être pris en compte"; invocation des citoyens au service de la communauté élargie; triple ligne de fond (planete, peuple, profit); coûts internes; transparence; visibilité publique; opportunités de prendre la responsabilité de ce qui vous intéresse; méditation de pleine conscience; reconnaissance de l'interconnexion

<b>MYOPIE</b>  Gratification immédiate Impatience	<b>PRUDENCE</b>  Prévoyance Vision	se concentrer sur les avantages à long terme; réflexion sur les systèmes; pensée écologique; travail de scénario; travail de visionnement; itération (enquêtes et conversations périodiques et continues); coûts intériorisés; triple ligne de fond; se concentrer sur la résilience (souvent contrastée avec une efficacité étroite); le principe de précaution; attention aux préoccupations de chacun
<b>CONVENTION</b>  Habitude Conformité	<b>INSPIRATION</b>  Imagination Créativité	création de choix; aller au-delà des boîtes partisans / traditionnelles; accès à l'esprit; toutes les voix entendues; exercices de créativité / visionnement; écouter plusieurs points de vue; utiliser la diversité de manière créative; sensibilisation aux hypothèses et aux récits; soutenir l'auto-organisation; flux de groupe; des occasions de prendre la responsabilité de ce qui vous importe
<b>CORRUPTION</b>  Mercantiliser Manipulation Adultère d'un bon processus	<b>INTÉGRITÉ</b>  Confiance Foi Dépendance Procédure officielle	sélection aléatoire / mini-publics légitimes; conseils délibératifs de citoyens ad hoc; soutenir l'auto-organisation; transparence; responsabilité; identifier les mensonges et la manipulation; sanctions pour corruption; soutien aux dénonciateurs; visibilité publique et large engagement public; chiens de garde citoyens; considérant équitablement les points de vue multiples; les citoyens considéré comme les experts des valeurs communautaires

# Chapitre 3 – La durabilité et le pouvoir participatif

## De quel type de pouvoir avons-nous besoin?

Quels types de pouvoir utiliserons-nous et comment utiliser au mieux notre pouvoir pour la durabilité?

Dans ce chapitre, nous explorons comment le pouvoir participatif découle et peut résoudre les problèmes liés à notre participation aux grands systèmes de vie sur terre. Nous considérons certains principes fondamentaux du pouvoir participatif et de la nature de la transition nécessaire de notre régime de pouvoir actuel à un régime plus participatif qui peut servir la durabilité.

Chaque jour, la complexité des systèmes humains et naturels devient moins réactif à la gestion et au contrôle descendant. L'accélération du changement aggrave ce défi, dépassant les capacités d'apprentissages centralisés et des mécanismes de réponse de la société.

La civilisation humaine a besoin de capacités innovantes et réactives qui peuvent s'attaquer à divers phénomènes interdépendants qui nuisent à la santé et à la durabilité des systèmes vivants. En outre, nous devons développer ces capacités collectives en période de pénurie croissante de ressources.

Ces exigences plaident pour une approche participative. Pour relever les défis de durabilité avec moins de dépendance à l'égard de nos approches descendantes, linéaires et centralisées habituelles, nous avons besoin de nombreux agents de durabilité agissant de manière responsable et réactive partout à la fois. Nous devons accroître la participation de divers secteurs et personnes mettant en jeu tout leur "soi-même" et diverses capacités et ressources en collaboration les uns avec les autres, et en alignement avec les qualités intrinsèques des systèmes vivants, humains et naturels, à toutes les échelles. Nous avons besoin qu'ils soient engagés dès le départ pour clarifier et créer les compréhensions, les visions et les chemins partagés à suivre en route vers une plus grande durabilité, et nous avons besoin qu'ils soient engagés à chaque étape sur ces chemins.

Alors, quels *types* de pouvoir utiliserons-nous pour y parvenir, et *comment* pouvons-nous mieux utiliser ce pouvoir pour la durabilité? Comment promouvoir la durabilité avec un pouvoir participatif ?

# Formes de pouvoir

Tous les systèmes vivants – y compris les individus, les groupes humains et les communautés humaines – ont une agence. Dans sa forme la plus élémentaire, le pouvoir est l'agence, c'est-à-dire la capacité d'agir, de faire, de générer des effets – ce que certaines personnes appellent le "pouvoir d'agir". Cette forme de pouvoir de base peut être augmentée ou diminuée et peut être utilisée à différentes fins. Dans une civilisation régie par le pouvoir participatif pour la durabilité, les individus agiraient pour accroître le pouvoir de leurs groupes ou organisations, et ces collectifs agiraient pour accroître le pouvoir de leurs membres individuels. Le pouvoir synergique qui en résulterait serait canalisé vers des fins durables.

Cette canalisation du pouvoir comprendrait la libération des gens de facteurs qui interfèrent avec leurs efforts pour promouvoir la durabilité, tels que les lois qui entravent les réglementations de partage et de zonage qui entravent la production alimentaire nationale. Cela comprendrait également la création d'opportunités et de capacités qui encouragent et permettent de tels efforts, tels que le soutien aux réseaux locaux et les expériences en économie verte locale. Cette libération et cette autonomisation incluraient nécessairement tout le monde, mais garantiraient en particulier qu'une répartition plus équitable du pouvoir serve la libération et l'autonomisation des personnes précédemment marginalisées et opprimées.

Il existe de nombreuses façons de manifester une agence ou un pouvoir. Quatre formes sont explorées ci-dessous: *power-over* (pouvoir-dominant), *power-with* (pouvoir-avec), *power-from-among* (pouvoir-parmi), et *power-from-within* (pouvoir-interne).

## “ Pouvoir-dominant ” et ses alternatives

La plupart des gens associent le mot «pouvoir» à **pouvoir-dominant** – un pouvoir linéaire<sup>9</sup> à travers lequel nous manipulons les gens et les ressources et surmontons la résistance et les obstacles pour obtenir ce que nous voulons. Dans ses formes bénignes ou neutres, le pouvoir-dominant se manifeste comme une influence et une gestion, tandis que dans ses formes plus rigoureuses, il se manifeste comme un contrôle et une exploitation, voire une domination et une destruction.

La nature unidirectionnelle et directe du pouvoir-dominant se prête à l'égoïsme, à l'arrogance et à la corruption. Bien qu'elle s'agisse d'une partie nécessaire de la vie, son côté obscur potentiel doit être vérifié avec diverses contraintes morales et culturelles, forces compensatoires et systèmes de responsabilisation. Elle doit être entravé par une concentration excessive et par la subversion de la santé et de la durabilité des systèmes humains et naturels. Même lorsqu'elle est utilisée de manière saine, la puissance-dominante a tendance à l'insoutenabilité car elle limite naturellement une participation large et équitable et exige généralement une énergie et des ressources considérables

pour gérer la résistance, promouvoir la conformité et autrement contrôler le monde qui l'entoure.

Les formes de pouvoirs participatifs plus holistique<sup>10</sup>, contrastent avec le pouvoir-dominant. Ils offrent une plus grande portée en ce qu'ils couvrent plus facilement plus de territoire, plus de dimensions, plus de secteurs, plus de situations, etc. Ils servent mieux la durabilité en nous alignant sur les besoins intrinsèques et complémentaires des personnes et de la nature, et ils exigent moins de ressources managériales car ils évoquent l'auto-organisation.

Ces formes incluent ce que nous appelons le pouvoir-avec, le pouvoir-interne et le pouvoir-parmi. Ils sont différents du pouvoir-dominant en ce qu'ils nous obligent à poursuivre nos désirs en concert avec des entités et des énergies autres que et plus grandes que nos désirs égoïstes et superficiels. Pris au sérieux, ces formes de pouvoir participatifs nous aident à répondre à nos besoins et aspirations au sein d'une dynamique qui répond également aux besoins et aux aspirations de la vie qui nous entoure. Avec de tels moyens, nous pouvons exploiter des ressources et des énergies d'auto-organisation plus importantes que possible en utilisant la force et la manipulation. Parce qu'il implique des forces humaines et naturelles dans la satisfaction des besoins humains et naturels et évoque ainsi moins de résistance et d'effets secondaires indésirables, cette approche participative est plus cohérente avec la durabilité que l'approche de pouvoir-dominant consistant à simplement obtenir ce que nous voulons, quelles que soient les autres vies impliquées. Cependant, il existe des synergies potentielles, comme nous le verrons.

**Pouvoir-avec** est le pouvoir de la collaboration, de la coopération, de l'alliance, de la coordination et du soutien mutuel. Il s'agit d'aligner les ressources et les capacités de diverses entités – personnes, intérêts, perspectives, groupes, organismes, etc. – pour l'objectif collectif de satisfaire les besoins et aspirations individuels et collectifs de ces entités. Chez les personnes et les groupes, l'utilisation du pouvoir-avec implique la capacité de trouver un terrain d'entente et d'utiliser des différences et même des perturbations de manière créative pour générer de nouvelles compréhensions et possibilités partagées. Il bénéficie donc d'un biais inclusif et de la capacité d'intégrer divers dons et de résoudre ou de canaliser de manière créative les énergies de la dissidence et des conflits. Étant donné que différents besoins et perspectives génèrent si souvent des perturbations dans les groupes, les organisations et les sociétés – et produisent ainsi l'insoutenabilité *sociale* – nous servons la durabilité lorsque nous développons et exerçons les biais inclusifs et les compétences d'intégration qui caractérisent le pouvoir-avec.

Le pouvoir-avec est le cœur de la durabilité participative. Il améliore notre capacité à gérer la complexité et la portée grâce à la collecte massive d'informations et au partage des connaissances, au traitement parallèle distribué et à la dynamique «de nombreuses mains font un travail léger». De plus, lorsque le pouvoir-avec est appliquée avec le travail dynamique naturel plutôt que de le dominer – comme nous le voyons dans les énergies renouvelables, le recyclage et l'agriculture biologique – nous trouvons moins de déchets et de dommages générés et moins d'intrants finalement nécessaires parce que les forces de vie de la nature soutiennent plutôt qu'entravent nos efforts.

Le pouvoir-avec se manifeste de nombreuses manières – comme une vision participative du monde, comme une attitude coopérative, dans l'activité collaborative et dans les technologies adaptées à la nature et aux personnes, ainsi que dans la conception de bâtiments, de paysages, de

communautés, de processus de groupe, les interactions sociales et les institutions politiques, gouvernementales et économiques qui encouragent son exercice. Nous voyons le pouvoir partout où les ressources de beaucoup sont rassemblées par de nombreux au service de beaucoup.

Dans cette dernière phrase, nous voyons le potentiel d'intégration du pouvoir-avec et du pouvoir-dominant. La dynamique du consentement, de la délégation et de la responsabilité permet à un groupe de répartir son pouvoir-dominant entre ses membres pour servir leurs fins partagées. Il s'agit du principe fondamental qui sous-tend les formes avancées de pouvoir organisationnel démocratique où, dans un contexte de but commun et de responsabilité plus ou moins explicite pour l'ensemble, les individus et les sous-groupes peuvent effectuer des tâches sans micro-gestion ou même avec une auto-organisation complète – surtout lorsque leurs capacités ou passions les rendent particulièrement qualifiés pour fournir certains services à ou pour le compte de l'ensemble du groupe. L'objectif fortement partagé et un certain niveau d'interaction consultatif maintiennent les activités de l'ensemble du groupe alignées. C'est le principe qui sous-tend des innovations intrigantes comme la sociocratie<sup>[11](#)</sup> et les "teal organisations"<sup>[12](#)</sup> qui autonomise les membres tout en minimisant les risques de concentration de pouvoir, de résistance et de chaos.

Le pouvoir-avec peut apparaître avec deux côtés d'ombre notables: l'effet de meute et la collaboration nuisible d'un pouvoir-dominant. L'effet de meute est un pouvoir-avec sans intelligence ni sagesse collectives, un pouvoir inefficace et / ou destructeur. Le pouvoir-avec transcende le comportement de la foule dans la mesure où elle aide consciemment l'ensemble (groupe, communauté, société) à servir l'ensemble (groupe, communauté, société). Il répond aux besoins et aux intérêts de l'ensemble en utilisant les dons et les ressources de l'ensemble, guidés par les informations, les connaissances, les perspectives et la sagesse de l'ensemble, de sorte que les résultats – les avantages et les coûts – sont partagés par l'ensemble, à partir duquel l'ensemble peut alors apprendre et évoluer.

L'autre ombre du pouvoir-avec est la collaboration avec les pouvoir-dominants qui nous oppriment et nuisent à notre monde commun. Le pouvoir-dominant nécessite toujours une certaine forme de coopération et de conformité. Une certaine coopération avec l'oppression découle de systèmes de privilèges qui permettent à certaines personnes de s'isoler des dommages les plus évidents du système. Les participants à de telles alliances privilégiées à pouvoir nocif doivent se réveiller avec cette réalité – avec ou sans pression ou aide d'autres – et rediriger leur privilège vers la transformation du système nocif.

Plus remarquablement et ironiquement, la coopération avec un système de pouvoir-dominant oppressif vient également de ses victimes. Gandhi (qui, en tant qu'avocat formé par l'empire qui dirigeait son pays, comme en témoigne la réorientation des privilèges mentionnée au paragraphe précédent) et d'autres dirigeants transformationnels reconnaissent depuis longtemps que l'absence de systèmes de domination oblige les victimes de ces systèmes à réaliser – et à cesser – leur collaboration avec ces systèmes et à investir leur pouvoir substantiel mais non réalisé de changer ces systèmes. Une telle réorientation du pouvoir-avec nécessite de prendre la responsabilité de sa participation. Dans une certaine mesure, cela nécessite à son tour de se déplacer du blâme et vers l'autonomisation et au actions personnelles et collectives. Si cela est fait à fond, le résultat est une agence renouvelée au service du bien-être de l'ensemble – un principe fondamental de l'action non violente.



**Pouvoir-parmi** est la capacité supplémentaire qui découle des relations entre les entités – leurs interdépendances, leurs interactions, leurs stimulations mutuelles, leurs structures en réseau, leur connectivité pair à pair, et les ressources et flux de ressources co-crées qui se manifestent au milieu d'eux. En raison de son interactivité intrinsèque – et donc de sa nature participative, le pouvoir-parmi est un facteur majeur de la capacité d'un système à s'auto-organiser. C'est également un facteur majeur d'émergence, c'est-à-dire l'apparition de nouvelles capacités ou caractéristiques dans un système humain ou naturel qui sont sensiblement différentes et souvent supérieures à celles des composants ou des membres du système, même prises collectivement. Le pouvoir-parmi est le pouvoir de la synergie dynamique.

Le pouvoir-parmi est un principe directeur de la conception participative et un phénomène émergent de l'activité collective. Nous le voyons dans les processus de groupe productifs et les initiatives de crowdsourcing. Nous le voyons dans les écosystèmes, comme la purification de l'eau par des interactions chimiques et biologiques dans une zone humide, et dans des pratiques comme la permaculture<sup>[13](#)</sup> qui appliquent des modèles naturels de relation dans la conception de sites horticoles et résidentiels. On le voit dans des séances de brainstorming (remue-méninges), des ensembles de jazz, des équipes sportives et d'autres activités d'improvisation de groupe qui sont "dans le coup" ou en "flux"<sup>[14](#)</sup>. Nous le voyons dans la stimulation mutuelle de l'espace ouvert<sup>[15](#)</sup> de conférences, World Café<sup>[16](#)</sup> conversations et dans l'interactivité mondiale des scientifiques. Même l'avantage social présumé du "marché libre" fondé sur l'intérêt personnel est un produit du pouvoir-parmi dès le début, bien que son pouvoir d'auto-organisation ne soit bénin que dans la mesure où les coûts sociaux et environnementaux sont internalisés dans les prix des ressources extraites et les marchandises échangées.<sup>[17](#)</sup>

À la fois le pouvoir-parmi et le pouvoir-avec – et même le pouvoir-dominant – exploitent également la source de pouvoir finale dont nous discuterons ici: **le pouvoir-interne**.

Chaque entité et système vivant a des tendances naturelles et des dynamiques motivantes comme les besoins, les envies et les aspirations qui donnent une directionnalité à leur vivacité et une énergie intrinsèques. Ce vecteur peut être reconnu, compris et mobilisé comme une ressource. Il est souvent mieux renforcé par l'appréciation, la reconnaissance et la validation de l'essence positive et de l'alliance chez quelqu'un ou quelque chose.

Lorsqu'il est utilisé comme ressource collaborative (pouvoir-avec) – comme dans la co-crétation d'une vision ou d'un but partagé inspirant – le pouvoir-interne apporte de l'énergie à la réalisation des aspirations et des besoins partagés. Lorsqu'il est utilisé comme une ressource pour le pouvoir-dominant – comme dans les relations publiques scientifiques, la publicité et la démagogie qui évoquent des réponses ciblées de personnes ciblées – il soutient des objectifs d'élite (pas nécessairement mauvais) par la manipulation politique et économique. Ces deux éléments peuvent être utilisés pour générer une participation à des comportements et activités durables, bien qu'avec les mises en garde proposées plus tôt concernant les côtés d'ombre du pouvoir-dominant et du pouvoir-avec.

Un aspect supplémentaire du pouvoir-interne qui concerne la durabilité implique l'esprit et l'intégralité. Beaucoup d'entre nous ont rencontré des gens qui ont des qualités palpables de

présence et d'intégrité, ou qui sont guidés par des appels internes qui leur donnent une énergie et une persévérance inhabituelles. Nous savons également que la dignité, le sentiment d'estime de soi et une certaine confiance et connaissance sont des facteurs importants dans la capacité d'une personne à jouer un rôle puissant dans l'action communautaire. Ce sont toutes des manifestations du pouvoir-interne. De plus, nous voyons tout autour de nous un mouvement à motivation spirituelle pour respecter et protéger la Terre comme sacrée, un mouvement allant des païens aux éco-bouddhistes en passant par les chrétiens fondamentalistes des «soins de la création». Le courage manifesté par beaucoup de ces personnes pour risquer leur vie et leur liberté de défendre la Terre est enraciné dans un pouvoir plus grand qu'eux qui naît dans leur propre esprit pour façonner leur comportement, comme nous l'avons également vu dans les mouvements de masse autour de Gandhi et Martin Luther King, Jr. Tous ces éléments sont clairement des aspects puissants et des ressources pour la durabilité participative.

## Fondements du pouvoir participatif pour la durabilité

Au moins les quatre principes suivants doivent sous-tendre toute vision d'une culture durable basée sur une grande participation: la solidarité, diversité, interaction et biens communs. Ceux-ci reflètent naturellement certaines des dynamiques notées dans le chapitre précédent, vues récemment à travers la lentille du pouvoir.

**La solidarité** comprend à la fois l'équité en pouvoir et la liberté d'association. Nos pairs sont ceux de statut égal avec lesquels nous avons choisi de nous associer en raison d'une certaine ressemblance avec nous-mêmes. Dans une culture participative durable, ceux avec qui nous nous associons peuvent ne pas être égaux à nous en réputation, en capacités ou en d'autres caractéristiques, mais ils n'ont pas de pouvoir sur nous. Dans les forums publics ou les forums d'organisations, même ceux qui ont un statut officiel sont fondamentalement considérés comme des pairs dans la conversation. Mais un facteur clé de la solidarité est son rôle puissant dans la dynamique d'auto-organisation: je me connecte volontairement – avec enthousiasme – avec d'autres qui partagent mes opinions, mes besoins, mes préoccupations, ma culture, mes visions, etc., parce que Je veux, et nous poursuivons ceux ensemble volontairement sur un pied d'égalité, modifiés par notre réputation d'intégrité, d'équité, d'expertise, de capacité, etc.

Ce principe fournit la motivation de la participation tout en supprimant certains des obstacles principaux. C'est la base de la sphère participative en pleine expansion de la cyber-dynamique peer-to-peer (p2p) qui se propage dans la culture dans son ensemble, y compris les domaines de l'éducation, de l'économie, de la politique, de la gouvernance, des soins de santé et plus encore. L'aspect équité de la solidarité est également vital pour la durabilité, car ceux qui ont une richesse, un pouvoir et des privilèges indus ont à la fois un impact plus important sur le monde et une plus grande capacité à s'isoler des impacts négatifs, brisant ainsi la boucle de rétroaction d'équilibrage de l'expérience.<sup>[18](#)</sup> Dans la mesure où les gens sont des pairs, ils partagent à la fois la

responsabilité créative de l'action et sont affectés par les résultats de ce qu'ils font, ce qui crée une boucle de rétroaction étroite pour l'apprentissage collectif et donc la durabilité.

**La diversité** comprend toutes les formes de diversité, à la fois les variétés associées à l'oppression et à la libération (race, sexe, classe, âge, capacité, orientation sexuelle, etc.) et celles qui se produisent naturellement dans et parmi toutes ces populations (expérience, perspective, connaissances, style cognitif, personnalité, intérêts, talents, sentiments, opinions, besoins, valeurs, rêves, etc.). La diversité incarne les nombreuses facettes de l'intégralité qui, une fois réunies de manière créative, génèrent des compréhensions, des réalités, des capacités et des possibilités plus complètes. Dans des cas spécifiques, nous sommes mis au défi de nous concentrer et de rassembler cette diversité spécifique la plus pertinente à la situation avec laquelle nous nous engageons – plus un peu plus pour la stimulation créative. Enfin, bien sûr, la biodiversité est fondamentale pour la durabilité, et la disponibilité de personnes ou de groupes divers pour gérer les situations contribue à la résilience de la communauté. Préserver, soutenir et engager toute la diversité de l'humanité et de la nature est essentiel pour répondre de manière adéquate à toute la complexité des questions de durabilité.

**L'interaction** comprend toutes les formes de relation dynamique – conversation, échange, don, stimulation, compétition, coopération, interdépendance, réputation, tout cela. Grâce à des interactions entre pairs bien conçues, la diversité mentionnée ci-dessus génère non seulement du sens, de l'abondance, de la jouissance et de la qualité de vie en général, mais aussi de l'évolution, de l'énergie et de la sagesse. C'est la dynamique à travers laquelle le pouvoir participatif est réalisé.

L'interaction se produit tout le temps, quoi qu'il arrive. Mais la qualité de l'interaction fait une énorme différence dans la façon dont l'interaction sert la vie et la durabilité. Cela dépend beaucoup des modèles naturels d'interaction auxquels nous assistons et appliquons et des nouveaux modèles d'interaction que nous créons et utilisons pour construire – et évoquer – des communautés, des cultures, des économies et des politiques plus durables. Les conceptions qui favorisent les interactions productives pour les personnes impliquées et pour les grands systèmes de vie dont elles font partie rendent possible la durabilité collectivement auto-organisée.

Le concept **des biens communs** comprend tout ce que nous partageons. Les biens communs fournissent des contextes et des terrains de jeu dans lesquels les fonctions du pouvoir participatif et où une grande partie des fruits du pouvoir participatif sont conservés pour un bénéfice commun aujourd'hui et pour l'avenir.<sup>[19](#)</sup> La plupart des compréhensions des biens communs comprennent les biens culturels / sociaux et les biens communs naturels. Certains cadres incluent également les avantages et les préjudices partagés, en particulier ceux résultant de notre action collective.

Dans tous les efforts de durabilité, prendre soin des biens communs naturels est, bien sûr, primordial. Mais cela implique la participation, y compris la co-création, la prise en charge et l'utilisation de nombreux biens culturels tels que:

- connaissance
- culture politique
- compétences et libertés démocratiques

- systèmes de soutien communautaire
- traditions d'honneur de la nature
- capital social
- langue et autres symboles
- arts et performance
- institutions économiques publiques et gérées par les utilisateurs
- technologies durables
- espaces publics
- conversations publiques
- notre capacité commune à voir ce qui se passe ("holopticisme"[20](#)), et plus encore.

Une grande partie de ce qui est nécessaire pour la durabilité est privatisée ou considérée comme une propriété intellectuelle et exclue des biens communs. Nous devons défendre ce qui fait déjà partie de nos biens communs, honorer et soutenir les innovateurs qui contribuent leurs innovations aux biens communs et mettre en place des institutions qui font du service aux biens communs une norme culturelle (comme les biens communs créatifs accordant des licences[21](#)).

Le type de pouvoir dont nous avons besoin est un pouvoir qui facilite, nourrit, optimise, découle et incarne ces fondements d'une civilisation participative revitalisée.

## Passer du pouvoir au pouvoir holistique et participatif

Le pouvoir-dominant découle d'hypothèses selon lesquelles nous sommes séparés les uns des autres et du monde et pouvons donc exercer une influence à sens unique sans conséquence indue. Bien que nous devions disposer de ce type de pouvoir, c'est potentiellement la forme de pouvoir le plus dangereux sur laquelle construire une civilisation. Cette hypothèse de séparation se révèle de plus en plus non viable car la totalité intrinsèque, l'interconnectivité et la nature participative de la réalité répondent à nos efforts linéaires avec la résistance coûteuse, la persistance et les "effets secondaires" indésirables qui caractérisent les soi-disant "problèmes de malheur"[22](#) et nos mégacrisis émergentes du 21<sup>e</sup> siècle.

Les formes de pouvoir les plus participatives – pouvoir-avec et pouvoir-parmi – découlent d'hypothèses selon lesquelles nous sommes connectés les uns aux autres et au monde, hypothèse dont la vérité se révèle chaque jour comme étant plus fondamentale. C'est la vérité qui sous-tend la durabilité parce qu'elle sous-tend la réalité, et la durabilité consiste essentiellement à aligner nos compréhensions, nos comportements et nos systèmes sur les contextes réels dans lesquels nous nous trouvons.

Ainsi, l'intégralité du monde vainc finalement les efforts pour l'affecter sans que soi-même ne soit affecté. Cependant, c'est une marque d'éclat humain – sinon de sagesse – que nous pouvons dans

une large mesure poursuivre un impact à sens unique pendant de si longues périodes, en retenant le contrecoup karmique avec nos compétences en résolution de problèmes et en technologies de manipulation de la réalité. Mais c'est finalement une tactique retardatrice car, comme le dit le proverbe, *"Reality bats last"* (la réalité joue en dernier).

Nos efforts en faveur de la durabilité sont essentiellement des efforts pour reculer de la dépendance primaire à l'égard du pouvoir-dominant vers les modes plus holistiques de pouvoir-avec et de pouvoir-parmi, augmentés par la ressource "gratuite" du pouvoir-interne. La logique de la durabilité est une logique participative. Cet auteur voit trois pistes sur lesquelles on peut imaginer sa réémergence:

1. Concevoir et mettre en place intelligemment des formes d'engagement humaine de plus en plus participatives – surtout politique et économique – à la fois localement et médiées par l'Internet.
2. Réduire les obstacles à l'émergence naturelle d'une participation plus large alors que les institutions de pouvoir-dominant concentré sont progressivement humiliées et sapées par les deux défis des méga-crisis émergentes et de l'Internet (en particulier son économie émergente peer-to-peer (pair à pair) et son renversement des gardiens traditionnels ).
3. Sachant que l'effondrement complet des systèmes de contrôle de la civilisation générera d'énormes traumatismes et destructions, à partir desquels des formes plus primitives de pouvoir-dominant et de pouvoir-avec se produiront spontanément dans les efforts de l'humanité pour faire face.

Nous ne pouvons pas faire grand-chose pour la dernière piste; cela se produira dans la mesure où nous ne poursuivrons pas énergiquement les deux premières pistes, vers lesquelles nous nous tournons maintenant, en abordant la deuxième en premier.

## Réduire les obstacles à l'émergence du pouvoir participatif

Depuis plusieurs siècles, les capacités de pouvoir-dominant de l'humanité évincent ou cooptent des formes de pouvoir plus holistiques. Notre capacité à contrôler, prévoir et exploiter s'est développée à un rythme accéléré, facilité par une énergie bon marché, un développement rapide de la science et de la technologie, ainsi que la mondialisation et la monétisation croissantes de l'activité économique. Ces sources de pouvoir linéaires, qui nous aident à provoquer directement tout ce que nous voulons, sont actuellement utilisées par les élites économiques et leurs alliés politiques, médiatiques et scientifiques pour minimiser la dynamique de rétroaction corrective qui pourrait atténuer les impacts dangereux de leur exercice de pouvoir-dominant concentré.

Un moyen principal par lequel cela est accompli est l'argent. L'argent sous-tend notre concentration sur l'indicateur économique primaire dangereusement réductionniste du produit

intérieur brut. L'argent sous-tend la corruption systémique de la politique et des élections, ainsi que les distorsions de la science et de l'éducation. L'argent sous-tend l'obsession systémique myope des bénéfices trimestriels des entreprises. L'argent sous-tend l'exploitation désastreuse des ressources naturelles ainsi que la destruction et la pollution des écosystèmes et des organismes – notamment la perturbation de notre climat mondial.

L'argent lui-même n'est pas le problème. Le problème est (a) la qualité de l'argent réductionniste – sa colonisation de la valeur au détriment de toute activité non monétisée; (b) la concentration de la richesse financière et du pouvoir; et (c) l'utilisation de l'argent pour désactiver la dynamique de rétroaction qui peut modérer ses aspects destructeurs. La solution à l'argent doit donc inclure la revalidation d'autres formes de valeur, la réduction des extrêmes de l'inégalité des richesses, ainsi que le rétablissement et le renforcement des boucles de rétroaction politique et économique sabotées. Cela impliquerait (mais sans s'y limiter) des initiatives telles que:

- équilibrer le PIB avec des indicateurs économiques alternatifs comme le véritable indicateur de progrès<sup>23</sup> et bonheur intérieur brut<sup>24</sup>;
- limiter les contributions à la campagne politique ou financer publiquement ces campagnes;
- renforcer la transparence des pouvoirs publics et des entreprises et le rôle social révélateur des dénonciateurs et des journalistes d'investigation;
- promouvoir des formes d'entreprise explicites «triple résultat net» et «d'intérêt public» qui tiennent compte des impacts environnementaux et sociaux ainsi que des facteurs financiers;
- établir les droits des citoyens et des communautés face aux efforts des entreprises pour submerger ou contourner ces droits en utilisant le système juridique et leur prétendue "statut de personne";
- internaliser les coûts de la pollution de l'environnement et des dommages avec les taxes sur la pollution, les réglementations, les marchés du carbone, etc., et éliminer les subventions pour les activités et technologies économiques destructrices.

Nous commençons par ceux-ci car chacun contribue à réduire la colonisation de l'espace public par les pouvoirs économiques, en l'ouvrant à une plus grande participation des autres acteurs. Par exemple:

- Faire du PIB une statistique subsidiaire facilite le soutien des politiques publiques à l'activité économique non monétaire comme le don, le partage, le soutien mutuel, l'autosuffisance, le bénévolat, l'engagement communautaire, etc. En outre, le soutien à des "véritables progrès" et au "bonheur domestique" entraîne les gens à participer à la nature, à la communauté et à la co-crédation de modes de vie plus sains et plus durables, ce qui augmenterait ces statistiques. Cette transition pourrait être accélérée avec des programmes de revenu de base universels<sup>25</sup> qui atténuent les contraintes liées au mode de vie de l'emploi, libérant les gens pour expérimenter d'autres modes de vie et contribuer davantage à leurs communautés et à la transformation sociale nécessaire.
- Limiter le pouvoir des grosses sommes d'argent en politique réduit le cynisme public et rend attrayant pour plus de personnes et de groupes de s'impliquer dans des activités

politiques parce que leurs efforts ne sont pas si facilement combattus par des intérêts particuliers.

- Rendre les activités des entreprises et du gouvernement plus transparentes attire les gens dans les efforts visant à améliorer la qualité de ces activités afin qu'elles servent mieux le bien-être humain et naturel. Quand les gens savent ce qui se passe, la moitié de la bataille est gagnée.
- L'affrètement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises fait des entreprises – et les libère pour être des contributeurs actifs – au bien-être de la société et des systèmes naturels et renforce leur soutien pour engager les autres dans des efforts qui servent ce bien-être collectif.
- Limiter le pouvoir juridique des sociétés intéressées libère les citoyens et les communautés pour poursuivre leur autonomie et leur durabilité sans attaques et contraintes légales des sociétés.
- L'internalisation des coûts des dommages sociaux et environnementaux dans les prix des produits nocifs canalise l'intérêt naturel des acteurs économiques – consommateurs et entreprises – à servir le bien-être de l'ensemble, simplement par leur recherche du "meilleur marché." Cela utilise les forces du marché pour faire de pratiquement tout le monde un participant à la durabilité.

## Outils pour défier et transformer le pouvoir-dominant

Les agents du changement ont une longue histoire de défier le pouvoir oppressif. Ils ont développé de nombreux outils pour permettre aux gens de comprendre, résister, rediriger et transformer ce pouvoir. Ces outils sont des ressources puissantes pour le changement social participatif. Ci-dessous, je décris brièvement deux des outils les plus perspicaces, le Power Cube et le Movement Action Plan.

### Le Power Cube<sup>[26](#)</sup>

Le Power Cube intègre de nombreuses approches de l'analyse de pouvoir et de l'autonomisation populaire. Il comprend trois dimensions: les formes de visibilité du pouvoir, les espaces d'exercice du pouvoir et les lieux (niveaux ou échelles) auxquels le pouvoir se joue.

Les formes de visibilité du pouvoir sont *visible*, *caché* et *invisible*. *Le pouvoir visible* implique les canaux explicites et reconnus pour exercer le pouvoir et influencer les décisions, par exemple, les médias, les campagnes politiques, le gouvernement, la police, les manifestations, les grèves, etc.

*Le pouvoir cachée* implique ce qui se passe dans les coulisses – généralement dans l'intention d'exclure certaines voix, certains sujets ou informations – qui se manifestent, par exemple, par des activités de conclusion d'accords, de pression et de lobbying d'élite; règles, procédures, menaces, cadrages et défis logistiques qui entravent ou dévalorisent la participation de certaines personnes ou types de participation; et même l'organisation, la résistance et le piratage de base. *Le pouvoir invisible* implique des sources systémiques, culturelles, sociales et psychologiques de pouvoir et d'impuissance, telles que l'oppression ou les privilèges intériorisés, les récits culturels et les stéréotypes, la connaissance ou le manque de connaissances, les histoires que nous nous racontons et les uns aux autres, nos idéologies et valeurs, nos besoins et aspirations, etc. Dans une situation, un problème ou une communauté particulière, nous pouvons analyser la façon dont ces formes de pouvoir se déroulent dans la dynamique de pouvoir existante, puis développer des stratégies dans chaque domaine pour surmonter l'impuissance et améliorer le pouvoir populaire.

Le *espaces* (forums, canaux et opportunités) pour exercer le pouvoir comprennent *les espaces fermés*, *les espaces invités*, et *les espaces revendiqués* ou *créés*. *Les espaces fermés* existent lorsque le pouvoir est exercé en dehors de l'opinion du public et des parties prenantes concernées (généralement marginalisées). Les espaces fermés s'ouvrent avec des exigences de plus de transparence, d'accès à l'information, de responsabilité publique et d'une place à la table où les décisions sont prises. *Les espaces invités* existent là où le public et / ou toutes les parties prenantes peuvent contribuer aux activités de prise de décision des titulaires de pouvoirs officiels. Les personnes et les groupes peuvent exercer leur pouvoir dans les espaces invités en apprenant à utiliser les procédures du forum, en se familiarisant avec les questions en discussion et en devenant qualifiés en matière de prise de parole et de négociation. *Les espaces revendiqués* sont des forums créés par le peuple et des organisations populaires en dehors des canaux officiels, pour leur propre usage, pour tenir leurs propres conversations et délibérations, pour organiser leurs propres activités et résistances, et pour poursuivre leurs intérêts, besoins et aspirations communs. Celui qui crée ou gère l'espace a tendance à avoir la puissance déterminante dans cet espace.

Les *endroits* (niveaux ou échelles) auxquels le pouvoir joue y compris le *local* (y compris l'individu), le *national* et le *mondial*. Ces niveaux peuvent s'influencer mutuellement, et les mouvements, les sociétés et les gouvernements jouent un rôle à tous les niveaux. Ces dynamiques peuvent être analysées et traitées en utilisant les "formes" et les "espaces" de pouvoir décrits ci-dessus. Les Stratégistes diffèrent sur quels niveaux qui fournissent le levier le plus élevé pour le changement et l'autonomisation.

Un point majeur du Power Cube est d'aider les agents de changement à penser en termes de tous les facteurs qui soutiennent les accords de pouvoir du statu quo, puis de concevoir des ensembles coordonnés de stratégies pour couvrir la plupart ou la totalité des facteurs clarifiés par le cube, afin que les relations de pouvoir dysfonctionnelles peut être transformé en une nouvelle capacité collective pour promouvoir le bien commun.

## Le plan d'action du mouvement [27](#)



Le Movement Action Plan (MAP) (Plan d'action pour les mouvements) est un cadre stratégique pour comprendre les étapes à travers lesquelles un mouvement populaire non violent fait son impact. Il envisage le succès des mouvements comme une prise de conscience générale des questions promues par les mouvements et l'adoption générale d'idées, de politiques, de programmes et d'institutions influencés par les mouvements. Il articule les interactions stratégiques entre les mouvements de changement social, les pouvoirs dominants de la société et le public. Il constitue un excellent complément à la recherche et aux directives de l'historien de Harvard Gene Sharp sur la non-violence stratégique qui ont influencé de nombreuses révolutions non violentes à travers le monde.[28](#)

Le MAP décrit huit étapes commençant par une large ignorance publique d'un problème sur lequel les détenteurs de pouvoir détiennent un pouvoir quasi total. Les militants sont ignorés ou ridiculisés alors qu'ils tentent de sensibiliser le public au problème. C'est la *première étape*.

Dans la *deuxième étape* les militants développent leur expertise et portent leur cas sur tous les canaux officiels possibles, documentant chaque échec des institutions officielles à résoudre le problème. Les porteurs de pouvoir combattent les militants, généralement avec succès, et gèrent la sensibilisation du public qui ne grandit que légèrement.

Dans la *troisième étape* les militants organisent et augmentent la visibilité des victimes en question. Une nouvelle vague d'activistes plus radicaux émerge qui sont frustrés par les tentatives infructueuses d'organisations militantes plus dominantes qui ont dominé la deuxième étape. Les militants établissent des liens vers des réseaux préexistants et des entités non gouvernementales comme les églises qui abordent la question. Les titulaires de pouvoir continuent de gérer la sensibilisation du public et de supprimer le problème, mais la préoccupation du public continue de croître lentement, en particulier par le biais des victimes et de leurs sympathisants.

Dans la *quatrième étape* le problème "décolle" avec l'énergie générée par un "déclencheur" – une tragédie majeure liée au problème – une fusion nucléaire, une fusillade à l'école, un événement météorologique dévastateur, etc. La sensibilisation du public monte en flèche et les militants mettent en scène des actions non violentes dramatiques et très visibles pour forcer la question à l'agenda public, en se concentrant sur la façon dont les titulaires de pouvoir ont violé les valeurs publiques par leur action et leur négligence. Les porteurs de pouvoir sont pris par surprise et attaquent le mouvement comme radical et irresponsable et tentent diverses initiatives de relations publiques et de répression pour reprendre le contrôle.

Dans la *cinquième étape*, après des mois ou des années, la persistance des porteurs de pouvoir porte ses fruits. Bien que la sensibilisation du public ne tombe pas là où elle était avant l'événement déclencheur, leur préoccupation devient confuse et dispersée. Les militants se découragent. De plus en plus de gens sont conscients de l'ampleur du problème, mais aussi de la difficulté de le résoudre. Certains militants persistent dans des manifestations apparemment inefficaces, tandis que d'autres abandonnent ou deviennent plus radicaux, les violents sapant le pouvoir des non-violents. Il y a beaucoup de querelles internes parmi les militants, souvent semées par des infiltrés parrainés par des porteurs de pouvoir. Des efforts personnels de soutien et d'autonomisation des militants sont nécessaires pour lutter contre le découragement et l'épuisement et pour aider le mouvement à passer d'une protestation étroite aux problèmes à un

changement social à long terme.

Dans la *sixième étape* la persistance des militants de longue durée commence à porter ses fruits. Ils recrutent de plus en plus de groupes et de citoyens pour leur cause, souvent à l'aide d'événements déclencheurs supplémentaires ainsi que d'un cadrage plus sophistiqué de la question pour divers publics. Alors qu'ils obtiennent le soutien de la majorité, ils érodent le soutien politique, économique et social dont les titulaires de puissance ont besoin pour poursuivre leurs politiques nuisibles. Les militants se réengagent avec les principales institutions politiques, dans lesquelles de plus en plus de politiciens voient l'écriture sur le mur et sont poussés à l'action par des manifestations stratégiquement organisées et une participation publique en masse facilitée par des modèles organisationnels participatifs. Alors que de plus en plus de détenteurs de pouvoir se réalignent sur le nouveau consensus public et tentent de vérifier leurs pertes par des négociations avec des groupes militants moins radicaux, les militants promeuvent de plus en plus des moyens alternatifs pour résoudre le problème et même des paradigmes alternatifs et des visions sociales.

La *septième étape* implique le succès du mouvement à travers une épreuve de force dramatique, une épreuve de force silencieuse ou une attrition. Dans une épreuve de force dramatique, un autre événement déclencheur majeur, émergent ou consciemment organisé, convertit une forte majorité d'acteurs publics et politiques en alternatives du mouvement et sape radicalement la légitimité des autres titulaires de puissance. Dans une épreuve de force silencieuse, la plupart des porteurs de pouvoir entreprennent les réformes nécessaires comme s'il s'agissait de leur propre idée et mettent intentionnellement de côté les militants. En attrition, le changement se produit lentement pendant de nombreuses années et cela érode également tout sentiment de victoire des militants, malgré l'ampleur réelle de leurs succès.

Dans la *huitième étape*, les militants passent à autre chose. Cela peut se produire par découragement, comme certains se recentrent sur les parties non activistes de leur vie. D'autres maintiennent leur activisme mais passent à des questions connexes ou même totalement nouvelles, ou à un dévouement plus profond à une transformation sociale plus fondamentale, peut-être en raison de leur "radicalisation" par leur expérience dans les étapes précédentes. Certaines organisations militantes établies resteront à l'origine pour s'assurer que les réformes gagnées par le mouvement sont effectivement mises en œuvre et maintenues. Certains porteurs de pouvoir deviennent des partisans actifs des nouvelles approches; d'autres se traînent les pieds; d'autres encore forment un contrecoup contre tous ces efforts de changement. Mais le public s'est largement installé dans la nouvelle perspective.

Ces deux approches ont une énergie activiste naturelle au passé activiste de cet auteur. Il existe clairement de nombreuses autres approches alternatives et complémentaires – des approches au changements disponibles avec des hypothèses et des dynamiques sous-jacentes radicalement différentes, par exemple, le concept intrigant de Global Action Networks<sup>29</sup>. Ainsi, cette section devrait être considérée comme un stimulant pour plus de réflexion et de partage des approches participatives pour générer un pouvoir participatif pour la durabilité.

# Renforcer l'émergence d'un plus grand pouvoir participatif

Comme les obstacles principaux à la participation se décomposent, les modes, les ressources et les infrastructures de participation peuvent être – et sont – construits.

Il y a trois catégories globales de participation à l'œuvre ici: la participation les uns aux autres; participation de, par et pour des systèmes et des communautés entières; et participation avec la nature.

*Participation les uns aux autres* implique divers systèmes pour amener les gens à une interaction créative, face à face et en ligne. Les ressources abondent pour le dialogue créatif, la délibération, la conversation, le réseautage, l'apprentissage entre pairs, le travail collaboratif, la prise de décision, la narration, la résolution des conflits, la collecte et l'analyse d'informations, etc. Une économie alternative basée sur l'autosuffisance, la production personnelle / locale (par exemple, "le mouvement Maker"[30](#), le jardinage répandu et l'agriculture soutenue par la communauté et la créativité culturelle), le don, le partage et les échanges fondés sur les relations, le financement participatif et d'autres initiatives co-créatives se développent déjà rapidement, soutenues par les coopératives et la défense juridique[31](#) et l'innovation pour le protéger des défis extérieurs. La recherche participative et externalisée sur la «science citoyenne»[32](#). Nous pouvons accroître encore le soutien à la participation grâce à l'innovation et à des formations spécialisées dans les domaines de la programmation, du processus de groupe[33](#), journalisme[34](#), et la loi.

Toutes ces activités deviennent des ressources et des aspects de la *participation de systèmes et de communautés entières*. Au niveau collectif, il devient plus important que des forums existent où ceux qui parlent et travaillent ensemble incarnent la diversité du système ou de la communauté impliquée. Par exemple, la participation à une organisation devrait inclure des personnes de tous les niveaux et de tous les départements. La participation à un conflit ou à un problème devrait inclure les parties prenantes de tous les aspects du problème ou du système – un éventail complet de personnes et de groupes concernés, ceux qui ont des informations diverses, ceux qui ont le pouvoir d'influencer les résultats, etc. Les conversations de résolution de problèmes, de visionnement et d'élaboration de politiques au nom d'une communauté ou d'un pays incluraient idéalement des citoyens sélectionnés au hasard ou scientifiquement pour être un microcosme de ce régime, ainsi que pour engager toute autre personne intéressée par des rassemblements en ligne et face à face avant, pendant et après les conversations sur le microcosme.

Les personnes passionnées par un problème – la passion étant une forme de pouvoir-interne – peuvent générer de l'action au sein d'une communauté ou d'un réseau en utilisant des forums comme Open Space et Study Circles.[35](#) L'éducation peut devenir plus coopérative, participative et basée sur la résolution commune des défis de durabilité dans le monde réel. Les quartiers peuvent être engagés dans des activités communautaires de toutes sortes, par exemple, des canards, des événements culturels, la cartographie des actifs[36](#), des compétitions pour réduire les émissions de

carbone, soutien et récolte mutuels de jardinage, production d'énergie locale et "réparation de villes"[37](#) récupération et conversion des rues et des intersections.

Les communautés peuvent encourager de telles conversations et activités en créant, promouvant et soutenant des espaces publics tels que des installations de parc spéciales, des bibliothèques, des cafés, des centres communautaires et des lieux nouvellement accessibles au sein des institutions existantes[38](#). Plus de membres de la communauté peuvent être soutenus pour s'engager dans la justice réparatrice[39](#), activités de services éducatifs et sociaux. Dans le domaine de l'action sociale, nous pouvons établir plus de ressources d'élaboration de politiques et d'alliances (comme le système interactif de choix des électeurs[40](#)) et les ressources de développement et de promotion des initiatives communautaires. Les communautés peuvent utiliser des indicateurs de qualité de vie local pour générer des compétitions entre différentes parties de leur communauté et avec les communautés voisines ou sœurs. Peut-être le plus important, les communautés peuvent se regrouper pour encourager des politiques plus durables à des niveaux de gouvernance plus élevés. Après tout, dans un problème comme le changement climatique, la réduction des émissions d'une communauté aura peu d'impact sur sa propre expérience des perturbations climatiques par rapport aux accords internationaux sérieusement mis en œuvre sur les émissions radicalement réduites.

Toutes ces choses améliorent notre capacité collective à *participer avec la nature* plus durablement. Ils déplacent nos stratégies de satisfaction des besoins du consumérisme vers un engagement significatif les uns avec les autres, vers des sources de satisfaction non matérielles et vers les réalités de la vie plus liées à la planète. L'amélioration de la participation grâce à la localisation réduit les besoins énergétiques des transports, nous met en place et resserre la dynamique de rétroaction afin que nous subissions plus directement les conséquences de nos actions (et de celles des autres). Pratiquer des conversations communautaires éclairées et productives autour des préoccupations du public améliore notre capacité à générer des solutions sages qui prennent au sérieux l'interconnexion et la nature. Comme indiqué ci-dessus, les communautés peuvent également se joindre à d'autres communautés par des conférences et les réseaux en ligne pour partager leurs expériences et renforcer la pression pour des politiques nationales, internationales et d'entreprise qui soutiennent la durabilité. Biomimétisme[41](#), permaculture, écologie, des programmes comme The Natural Step[42](#), et les formes nouvelles et anciennes de spiritualité basées sur les compréhensions de l'écologie et l'évolution[43](#) offrent des conseils approfondis pour intégrer plus harmonieusement nos comportements collectifs dans les processus participatifs de la nature.

## Directives pour participer à la construction du pouvoir participatif

Du point de vue d'un individu, il y a tout à fait trop de choses à faire pour savoir où commencer. Voici quelques directives.

- **Passion.** Faites tout ce qui vous importe qui soutient la durabilité et / ou la participation. Participez à des activités qui ont du cœur et du sens pour vous, qui vous donnent de la joie. Encouragez les autres à faire de même. Appuyez sur les sources de pouvoir-interne dans votre propre vie et votre propre esprit.
- **Dialogue.** Commencez des conversations puissantes sur la durabilité et les meilleures vies que nous pourrions avoir si nous vivions bien les uns avec les autres et avec la nature. Posez des questions puissantes.[44](#) Obtenez une formation en tant qu'organisateur conversationnel, facilitateur ou hôte et connectez-vous avec les réseaux de ces praticiens.  
[45](#)
- **Innovation.** Créez des technologies, des espaces, des formations, des histoires, des idées, des jeux, de l'art et d'autres ressources et infrastructures pour inviter et permettre aux gens de participer ensemble à des activités qui soutiennent la durabilité.
- **Connexion.** Rejoignez et promouvez – ou même construisez des réseaux – des alliances, des communautés de pratique[46](#), des coopératives et d'autres collaborations participatives qui favorisent la durabilité.
- **Avantages systémique.** Faites ce que vous pouvez pour apporter plus de pouvoir participatif à la politique, à la gouvernance, à l'économie et à l'éducation de manière à servir la durabilité. Ces domaines façonnent puissamment la structure et le fonctionnement de la société. (Deux autres grands domaines de levier – les arts créatifs et les systèmes d'information – sont déjà très participatifs.) Promouvoir de nouvelles visions et formes, faites des expériences locales et établissez les et institutionnalisez les, ou soutenez les personnes et les groupes qui font ces choses.
- **Esprit.** Participez aux pratiques et communautés spirituelles qui vous reconnectent à la terre et à la vie comme étant sacrée et qui vous permettent également de participer plus activement à la protection de la nature et à la promotion de la durabilité. Les exemples incluent le travail de Joanna Macy qui se Reconnecte[47](#), l'Alliance Pachamama[48](#), Earth Activist Training[49](#), Caroline Fairless 'Restoring the Waters'[50](#), et le Evangelical Environmental Network[51](#).

## Conclusion

Le pouvoir participatif est intrinsèque à la réalisation et au maintien de la durabilité dans les affaires humaines et les systèmes naturels. Nous pouvons et devons passer d'une focalisation primordial sur la domination, la gestion et l'exploitation à des formes de pouvoir qui exploitent notre potentiel de partenariat, de co-créativité, d'auto-organisation, de sagesse collective, d'intégrité et d'esprit. Cela nécessitera des efforts pour surmonter les deux obstacles importants présentés par la dynamique du pouvoir dominant de notre civilisation et les possibilités croissantes de formes entièrement nouvelles d'économie, de politique et d'agence humaine rendues possibles

par l'Internet et le développement de nouvelles formes de technologies durables et collaboratives. Si nous évoluons bientôt avec sagesse et détermination, les pouvoirs dominants qui menacent le bien-être de la vie aujourd'hui ne seront pas à la hauteur du pouvoir que nous pouvons générer ensemble, au nom de – et informées, inspirées et autonomisées par – la terre et les générations futures.

# Chapitre 4 – Durabilité et le leadership participatif

## Le leadership participatif?

La durabilité participative ne serait pas participative sans leadership participatif. Mais que signifie «leadership participatif»? Jusqu'où cela va-t-il? Est-ce vraiment du «leadership» si tout le monde le fait?

Le terme "participatif" suggère que de nombreuses personnes sont impliquées et qu'il y a quelque chose – un effort ou un groupe ou un monde vivant – qui sont toutes impliquées *dedans*. Cela suggère également que ces personnes ne sont pas seules ou dominant. Cela implique un "champ participatif" plus large au sein duquel tous les agents participent de diverses manières avec d'autres. Alors où est le *leadership*?

Le terme "*leadership* participatif" suggère que toutes ces personnes et ces agents sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans la formation de ce qui se passe, dans la direction et l'impulsion de l'activité. Un tel groupe ou effort est souvent appelé «leaderful», c'est-à-dire plein de leaders et d'énergie de leadership.

La question évidente soulevée par cette image est "N'est-ce pas une recette pour le chaos, avec tout le monde menant dans des directions différentes, se gênant mutuellement – une foule faisant un gâchis? N'avons-nous pas besoin que les gens avancent dans la même direction pour faire avancer les choses, et quelqu'un ou quelque chose pour les faire bouger comme ça?"

La réponse à cette question est "Oui et non." Vraiment, plus les gens partagent une direction, plus leur impact collectif sera probable. Mais nous pouvons demander: cette direction commune doit-elle provenir d'en haut, ou peut-elle émerger d'interactions productives entre les participants au sein de la communauté ou du système lui-même?

Lorsqu'une situation survient qui a un impact sur le bien commun ou "le bien-être général", les preuves suggèrent que les initiatives et les collaborations pour remédier à cette situation émergent souvent spontanément de la population, sauf s'il existe des obstacles importants à cette émergence et à cette connectivité. Dans ces cas, même un leadership descendant – s'il est sage – passe à la participation au service, à la catalyse des conversations et au soutien de la capacité d'auto-organisation de la communauté ou du système plutôt qu'à la direction du spectacle. Plus à ce sujet plus tard.

Un aspect moins évident et reconnu du leadership participatif implique la présence de sources de leadership non personnelles, les influences de la directive et les moteurs qui remplissent les fonctions que nous associons normalement aux personnes en tant que dirigeants. Ces sources de leadership démontrables vont des accords et des structures institutionnelles aux conditions environnementales et aux exigences situationnelles, aux hypothèses, histoires et pratiques culturelles. Certaines personnes comptent également des sources spirituelles, psychologiques et psychiques d'orientation, de motivation et d'inspiration, telles que leur muse, Dieu, la nature, leur éducation ou le *Yi Jing*.

Dans la mesure où un leadership participatif pour la durabilité participative est présent, nous trouvons des sources d'orientation, d'initiative et d'énergie humaines et non humaines apparaissant de manière structurée et auto-organisée qui soutiennent les systèmes de vie humains et naturels au sein desquels ils opèrent.

## La logique du leadership participatif pour la durabilité participative

La durabilité est un projet monumental. Il semble nécessiter une expertise approfondie et des compétences en gestion pour y parvenir. Il semble mendier une méritocratie descendante, éduquée et puissante de dirigeants d'élite hautement qualifiés pour y arriver contre toute attente.

Mais c'est une illusion – une illusion alimentée par nos efforts de superposer nos cartes linéaires sur la complexité dynamique du monde. Cette illusion sape non seulement nos efforts de durabilité, mais a en fait été l'un des moteurs de la profonde non-durabilité que nous trouvons dans notre civilisation actuelle. Plutôt que de nous associer de manière réactive à l'alliance humaine et naturelle qui nous entoure, nous avons cherché à la contrôler et à la remodeler à nos propres fins, en allant à des longueurs extrêmes pour nous empêcher d'être limités par ses limites, ses besoins et ses exigences. Nous savons ce que nous voulons, nous trouvons comment l'obtenir, et nous y allons – de plus en plus responsabilisés par la science linéaire, la technologie et l'économie mondiale.

Bien que ce récit trop simplifié s'applique le plus directement aux élites de la société, il s'applique également à ceux d'entre nous dans les mondes "développé" et "en développement" qui cherchent à utiliser la science, la technologie et l'économie linéaires pour améliorer notre sort et aux systèmes qui nous aident à faire ça. Partout où nous entendons qu'il est "non économique" de faire les choses de manière durable, nous savons que cette illusion de domination et d'expertise contrôle les esprits, les cœurs et les comportements des personnes impliquées. Notre récit de domination légitime sur la nature – y compris la nature humaine – dépend de notre hypothèse selon laquelle nous pouvons directement provoquer ce que nous voulons et que nous pouvons "réparer" directement les conséquences de cet effort.



Mais la complexité dynamique et non linéaire du monde et de ses systèmes de vie – à la fois humain et naturel – ne se conforme pas toujours de manière aussi obéissante à nos machinations linéaires, particulièrement celles à long terme. Une relation durable avec les systèmes vivants nécessite que nos initiatives et nos réponses aient une complexité dynamique et une réactivité comparables à celles des systèmes avec lesquels nous travaillons. Nous devons nous considérer comme des partenaires avec la vie qui nous entoure et avec le vaste potentiel de la richesse non linéaire de la vie.

En particulier, nous devons engager les dons et les énergies du plus grand nombre de personnes et de conducteurs possible – y compris une grande variété de domaines spécialisés, de secteurs, de parties prenantes, de pays, de réseaux et de gens ordinaires – dans la poursuite d'initiatives de durabilité dans leur propre locaux et zones d'influence tout en communiquant et en collaborant les uns avec les autres au-delà des frontières. Plus de tels engagements peuvent être auto-organisés, plus nous exploiterons les ressources volontaires des personnes et des communautés motivées et plus les yeux, les oreilles et les esprits seront appliqués à la tâche monumentale de compréhension et de suivi des conditions changeantes à chaque niveau des systèmes auxquels nous répondons.

Cette approche participative est si importante pour la durabilité en partie à cause de l'omniprésence des défis de durabilité. Ils sont partout, partageant certaines qualités en commun mais se manifestant de diverses manières uniques nécessitant des réponses locales uniques partout, façonnées de manière appropriée par des contextes, des compréhensions, des ressources et des contraintes locales uniques. Il n'y a aucun moyen de gérer ce tissu de simultanéité complexe de haut en bas. Tout cela dépasse largement la capacité de planification et de gestion centralisées (une leçon douloureusement apprise par l'Union soviétique). Peut-être plus important encore, une large participation bien conçue tend à imiter la nature auto-organisée des systèmes naturels, la façon dont la nature se soutient. Notre alignement avec – en effet, notre incarnation de – cette dynamique de la nature au sein de nos propres systèmes et activités sociaux peut être la clé la plus fondamentale de leur durabilité.

Comme indiqué précédemment, plus les personnes et les organisations peuvent être dynamisées pour faire le travail impliqué dans le développement de la durabilité, moins les ressources financières et de gestion seront nécessaires auprès des entités centralisées (en particulier les gouvernements). De plus – et c'est un vrai bonus – un plus grand engagement engendre un meilleur buy-in (adhésion) de ceux qui ont participé. Plus les gens et les groupes sont bel et bien impliqués dans la co-crédation de politiques, de programmes, de plans et de possibilités de durabilité, plus leurs préoccupations et leurs aspirations seront bien prises en compte dans le processus et donc plus ils apporteront de volonté et d'énergie à leur part de l'entreprise de durabilité et la moindre résistance qu'ils offriront, car ils auront le sentiment commun que cela sert leur intérêt personnel (maintenant éclairé).

## Niveaux de leadership participatif

L'Association internationale pour la participation du public et d'autres spécialistes dans le domaine de l'engagement du public envisagent une échelle de participation qui a des implications majeures

pour le leadership<sup>52</sup>. Au fond se trouvent des efforts pour informer et éduquer les gens sur les problèmes et les possibilités. Au-dessus de cela, nous trouvons les efforts des décideurs officiels pour solliciter les commentaires du public et des parties prenantes sur leurs idées et préférences – peut-être même en engageant les gens dans des efforts pour s'assurer que leurs idées, leurs besoins et leurs rêves sont pris au sérieux dans les décisions ultérieures.

Un changement de phase se produit lorsque la collaboration et le partenariat réels commencent: les gens travaillent directement avec les dirigeants pour élaborer des politiques, des programmes et des activités qui les affectent ou les impliquent, y compris l'élaboration des problèmes et l'établissement de directives. À l'extrémité supérieure de ce niveau de participation, nous constatons que le pouvoir est délégué à certains groupes pour agir dans des domaines anciennement détenus par des fonctionnaires et peut-être encore supervisés par ces fonctionnaires.

Le passage final à un leadership participatif pleinement autonome implique d'accorder ou de permettre aux gens la pleine voix et le pouvoir de décision et de mise en œuvre final dans des domaines particuliers et / ou de renforcer leur capacité à faire tout ce qui précède pour eux-mêmes selon les besoins dans n'importe quel domaine. Dans une certaine mesure, cette dernière étape peut impliquer simplement de se mettre à l'écart des impulsions naturelles d'auto-organisation des gens (ce qui se produit le plus évidemment et naturellement lorsque les institutions sociales établies s'effondrent, comme dans les catastrophes naturelles<sup>53</sup>). Mais souvent, cela peut être fait stratégiquement – et avant la catastrophe – en posant des questions, en créant des forums et des installations de réseautage, en convoquant des conversations, en fournissant des canaux pour les passions et les ressources des gens pour des projets communautaires, et en créant autrement des contextes dans lesquels plus d'auto-organisation générative peut émerger naturellement.

Ce spectre de participation suggère une séquence d'autonomisation progressive, qui est souvent nécessaire, en particulier lors du passage du pouvoir centralisé à une participation plus large. Cependant, il peut également être utilisé de manière situationnelle, l'autorité établie engageant le niveau de participation qu'elle juge approprié pour une circonstance donnée. Il peut également être considéré comme un programme de demandes pour une plus grande participation des groupes qui souhaitent un plus grand rôle dans la décision et la mise en œuvre des programmes qui les ont touchés. Ou il peut être considéré comme des principes de leadership à utiliser, selon les besoins, par tous les dirigeants d'un groupe ou d'une communauté "leaderful" dans des engagements avec leurs pairs.

Idéalement au fil du temps, nos institutions et cultures sociales intégreront ces différentes formes de leadership participatif dans le fonctionnement courant de la société. Nous en voyons des exemples actuellement dans les exigences relatives aux déclarations d'impact environnemental, aux audiences publiques, aux procès avec jury; dans l'existence de lettres à l'éditeur, aux économies de marché, aux entreprises appartenant à des travailleurs et aux espaces publics de conversation; et dans l'attente démocratique de la liberté de la presse, de la liberté d'expression et de la libre association.

Nous pouvons utiliser toutes les dynamiques de leadership ci-dessus pour progresser vers la durabilité participative et la maintenir.

# À quoi ressemble le leadership participatif?

Dans cette section, vous êtes invités à imaginer que nous vivons à une époque où le leadership participatif est de plus en plus présent dans les efforts généralisés pour soutenir la durabilité. Que pourrions-nous rapporter de cette époque aux personnes vivant vingt ans plus tôt, comme maintenant? Voici une possibilité...

*Comme ce fut le cas pour vous, notre conception du leadership tend à se concentrer sur les fonctions de prise de décision, de gestion, de mise en œuvre et de coordination des activités. Nous nous souvenons de la façon dont ces fonctions ont presque toujours été gérées à votre époque par des gestionnaires individuels et des hiérarchies de gestion.*

*Dans nos groupes et activités de direction actuels, ces rôles de leadership ont tendance à être distribués plus largement et horizontalement et / ou à être accessibles à tous ceux qui se portent volontaires pour eux, souvent en fonction de leur compétence ou passion individuelle. Dans notre transition, nous avons étudié de nombreuses réponses locales aux catastrophes et certains mouvements populaires comme le mouvement Occupy 2011-2012<sup>[54](#)</sup> et la Grande Marche pour la paix de 1986<sup>[55](#)</sup> qui s'est auto-organisé à travers une telle dynamique. Nous avons souvent amélioré ou catalysé cette tendance naturelle en utilisant des méthodes telles que "l'inconférence" de l'espace ouvert"<sup>[56](#)</sup> où les gens qui partagent une préoccupation sont aidés à se rassembler avec des autres partageant les mêmes idées. De tels efforts d'auto-organisation étaient autrefois étiquetés par erreur "sans chef" parce que "personne n'est en charge" de toute l'opération. Nous les appelons presque toujours «leaderful» car, en fait, ils réussissent dans la mesure où de nombreuses personnes assument la responsabilité de toutes sortes dans tous les aspects de l'organisation ou de l'activité.*

*Lorsque ces systèmes deviennent dysfonctionnels, nous avons remarqué que c'est souvent parce que les modèles de comportement des temps et des cultures plus hiérarchiques – domination, passivité, arrogance, victimisation, licence irresponsable, etc. – commencent à submerger la dynamique de responsabilité collaborative qui permet le leadership partagé. Notre biais participatif envers l'inclusion rend difficile pour nous, les dirigeants participatifs, d'exclure les sources de perturbation. Mais nous avons également noté que l'existence d'une perturbation induite peut, elle-même, éloigner des participants plus consciencieux. Nous essayons donc de naviguer consciemment ce bord fin. Lorsque nous pensons que nous avons dû exclure quelqu'un ou une certaine énergie, nous réfléchissons à ce qui pourrait être fait pour augmenter notre capacité à inclure cette forme de perturbation plutôt que d'utiliser notre cohérence collective renouvelée pour nourrir notre propre justice.*

*Dans nos organisations et activités leaderful, nous trouvons également de nombreuses formes de leadership situationnel – se hissant à des postes de direction (souvent ad hoc) dans des situations qui correspondent à leurs dons de leadership particuliers. La coordination dans de telles circonstances se produit souvent de manière informelle, à travers des conversations entre les acteurs concernés, parfois stimulée par des problèmes qui font surface lorsque deux activités de première ligne ou plus se croisent. Nous constatons qu'un système participatif peut souvent guérir et si nécessaire se transformer de cette manière, car la connaissance de l'activité est la plus concentrée au sein de l'activité elle-même et a juste besoin d'une conversation productive pour retravailler les problèmes.*

*Souvent, les orientations générales d'un système leaderful proviennent des accords de consensus ou de supermajorité et des accords collectifs découlant du dialogue et de la délibération qui cherchent à prendre honnêtement en compte les besoins, les perspectives et les préoccupations de tous les membres et parties du système. Le succès dans ce domaine génère un niveau d'orientation et de «possession» partagées qui permet ensuite à des agents relativement indépendants d'agir de manière à s'harmoniser sans avoir à être consciemment planifiés et tissés ensemble. De même, nous recueillons souvent des idées, des informations et des ressources en utilisant le crowdsourcing, et évaluons les possibilités et les innovations en utilisant la "sagesse des foules"[57](#) des approches comme les marchés de prévision, qui génèrent toutes deux des informations utiles grâce à la participation en masse.*

*Nous constatons que de nombreuses fonctions de leadership au-delà de la prise de décision, de la gestion et de la mise en œuvre peuvent également être exercées par de nombreuses personnes ou remplies ou facilitées par les institutions sociales et les contextes environnementaux, nous avons donc appris à être capables de concevoir de telles institutions et contextes.*

*Dans de nombreux groupes et communautés, les participants co-crésent collectivement les visions et les objectifs qui guident leur activité collective, se fondant dans les besoins ou aspirations profonds qui les ont réunis en premier lieu ou dans les circonstances communes dans lesquelles ils se trouvent. Parfois, nous formalisons de telles déclarations inspirantes, en les intégrant dans notre culture de groupe comme des lignes directrices qui motivent les futurs membres qui ne faisaient pas partie des fondateurs originaux de la vision. Ces rêves et ces normes fonctionnent jusqu'à ce qu'ils ne le fassent pas, à quel point les individus ou les groupes dissidents les défient et deviennent des leaders dans leur transformation. Nous croyons que les visionnaires individuels, les activités de co-création de vision communautaire, les énoncés de vision et la dissidence visionnaire remplissent tous des fonctions de leadership qui guident les gens en tant que communauté ou activité évolue.*

*Bien sûr, un bon leadership implique également d'aider le système dirigé et ses membres à apprendre, innover et évoluer. Cette facette du leadership englobe l'éducation, la réflexion, la formation, le coaching et la révision des succès et des échecs. Cela implique d'assurer la responsabilité et l'amélioration de la qualité. Il s'agit de susciter la créativité pour répondre à de nouveaux défis et opportunités. Tout cela peut, bien entendu, être initié et géré par des dirigeants individuels ou des structures de gestion descendantes. Mais ils peuvent et sont également entrepris collectivement, provoqués situationnellement par de nombreuses personnes, ou réalisés grâce à des accords culturels et à des pratiques régulières. Parmi les approches les plus répandues*

de l'apprentissage participatif dans notre culture, vous trouverez des modules et des activités d'enseignement co-crées, des réseaux d'éducation mutuelle et des communautés de pratique d'apprentissage où les praticiens dans un domaine réfléchissent ensemble à leur expérience et se soutiennent mutuellement dans l'expansion de leur connaissances et compétences collectives et dans la construction de leur communauté de praticiens.

Nous trouvons même utile de remarquer comment les situations elles-mêmes nous conduisent souvent à apprendre en présentant des défis auxquels nous ne pouvons faire face qu'en améliorant notre observation, en augmentant notre compréhension et en modifiant nos comportements. C'est aussi du leadership. Nous pourrions dire que les aspects non durables de notre monde et de notre civilisation continuent de nous conduire à de meilleures façons de vivre en nous enseignant à la fois la nécessité et les moyens de durabilité.

Ce qui nous amène maintenant aux fonctions de leadership de la prévoyance, de la préparation, de l'administration et du soutien – en veillant à l'efficacité et au bien-être continu de notre groupe, de notre communauté, de nos activités et de notre monde. Encore une fois, cela peut être fait de manière descendante par des dirigeants individuels et des institutions centralisées. Mais cela peut aussi se faire collectivement, de bas en haut. Nous savons depuis longtemps que la science elle-même est une activité collective, utilisant les expériences, les capteurs et les ressources de modélisation et d'analyse de dizaines ou de milliers de personnes pour arriver aux conclusions des preuves. Nous utilisons de plus en plus la science citoyenne – qui regroupe la collecte et le traitement de données scientifiques – à étendre encore plus cette participation scientifique naturelle<sup>58</sup>. Les sites de réseautage peer-to-peer (p2p) spécialisés permettent de plus en plus aux gens de se soutenir mutuellement et de partager les ressources de manière très participative<sup>59</sup> qui améliorent directement la durabilité en réduisant la consommation tout en augmentant le capital social qui, en répondant à des besoins communautaires et spirituels profonds, réduit encore les impulsions consuméristes<sup>60</sup>. Nous apprécions particulièrement le leadership qui met en place et promeut l'utilisation de ces réseaux, ainsi que la modélisation d'une participation exemplaire à ceux-ci. Plus nous utilisons de tels systèmes, plus ils deviennent une culture qui elle-même exerce un leadership puissant sur notre comportement collectif.

Le leadership dans la production et l'innovation réelles est également de plus en plus participatif. La culture "open source" (système en accès libre) s'est développée et fusionnée avec le soi-disant mouvement des fabricants, avec des personnes partageant des conceptions et des produits de fabrication à la maison et dans des installations de production communautaire ("hackerspaces" comprenant des imprimantes 3D et des équipements pour la fabrication de céramique, de bois et de métal) qu'ils utilisent ensuite, en échange, pour donner ou vendre localement<sup>61</sup>. De l'autre côté de la médaille, les citoyens ordinaires s'engagent dans la cartographie et la connexion des besoins et des ressources existantes dans leurs communautés – humaines, sociales et naturelles<sup>62</sup>. Nous avons un sens très palpable de co-crée notre économie locale partagée et leaderful.

Le changement de leadership le plus important de votre époque au nôtre est peut-être le sentiment que le leadership n'implique pas de dire aux gens quoi faire ou de les amener à le faire, mais de fixer les conditions dans lesquelles les gens peuvent faire ce dont ils ont besoin ou veulent

faire par eux-mêmes, ou ensemble, et de manière saine. Les principaux outils pour accomplir ceci sont des formes de conversation avancées dans lesquelles les gens peuvent clarifier leurs besoins et leurs rêves individuels et collectifs et former des collaborations pour les réaliser. Nous croyons fermement à l'inclusion de diverses personnes, perspectives, intérêts et informations dans ces forums et poursuivons cela de plusieurs manières. Le plus souvent, nous invitons simplement la fréquentation ouverte, générale ou d'une population cible spécifique. Parfois, nous prenons l'effort supplémentaire pour assurer un certain niveau de diversité en utilisant la sélection aléatoire, l'échantillonnage scientifique et / ou l'analyse et le recrutement des parties prenantes. Nous prenons au sérieux les conseils pour «mettre tout le système dans la pièce» – en particulier lors de la vision, de la conception, de la création de politiques, de la résolution des conflits ou de la réorganisation du travail.

Lorsqu'il n'est pas pratique d'inclure tout le monde, nous utilisons un microcosme bien sélectionné (et souvent sélectionné au hasard) de la population plus importante qui reflète la diversité de cette population contenant environ une douzaine à plusieurs centaines de personnes. Une telle "mini-publique" fait son dialogue ou sa délibération d'une manière publiquement visible, avec une couverture médiatique et une fanfare considérable, ainsi que la création d'opportunités pour le grand public de contribuer et de participer à leurs propres conversations sur le sujet. De cette façon, toute la population peut être impliquée – par procuration ou directement – dans toutes les solutions ou résolutions générées par l'ensemble de la conversation à plusieurs niveaux. Le leadership participatif s'exerce dans le lancement, l'encadrement, la convocation, la facilitation, la participation, l'enregistrement, la réflexion et l'utilisation des résultats de ces conversations<sup>[63](#)</sup>.

Un aspect plus large de nos efforts pour diriger et engager la participation à la durabilité comprend la conception de systèmes et la catalyse d'une culture où notre intérêt personnel s'aligne naturellement sur le bien commun et le bien-être des grands systèmes de vie dont nous faisons partie. Une partie de cela est spirituelle et philosophique et nous soutenons donc des initiatives et des pratiques qui élèvent notre conscience au point où notre interdépendance est évidente. Une partie de cela est éducative, et nous avons donc de nombreux ateliers, cours, jeux, concours, chansons, pièces de théâtre, vidéos, art et le divertissement qui engagent les gens ensemble à réaliser la vérité et la dynamique de l'intérêt personnel éclairé. Certains d'entre eux sont organisationnels, et nous avons donc des collaborations et des concours entre les complexes de logement, les quartiers et les communautés pour exceller dans divers paramètres de durabilité<sup>[64](#)</sup>. Mais nous pensons également que nous avons besoin de systèmes qui amènent même des égoïstes ignorants à participer à la durabilité. Nous considérons nos taxes sur le carbone et d'autres efforts pour "internaliser les coûts sociaux et environnementaux" des produits dans leurs prix du marché comme un moyen par lequel toute notre société exerce un leadership durable sur elle-même de manière continue. Grâce à des coûts intériorisés, notre participation individuelle et d'entreprise au marché sert la durabilité car les produits et services bénéfiques peuvent facilement battre leurs concurrents moins bénins grâce à des mécanismes de marché normaux. Au lieu de détruire la terre et de dégrader les communautés humaines, le marché façonne notre participation au profit de nous tous et de notre monde.<sup>[65](#)</sup>

À cela s'ajoute notre volonté croissante de suivre les orientations de la nature elle-même, c'est-à-dire d'être conduit par la nature à participer plus durablement à sa dynamique et à ses cycles. En



plus des approches avancées de recyclage et de réutilisation de toutes les formes de matériaux et de capitaux et de toutes les formes d'énergies renouvelables non toxiques (souvent générées au niveau du quartier), nous avons considérablement élargi l'utilisation de la permaculture<sup>66</sup> (conception de systèmes de vie auto-organisés et autonomes, en particulier les jardins et les chantiers de construction, basés sur une observation et des principes écologiques disciplinés), biomimétisme<sup>67</sup> (en utilisant la façon dont la nature et les organismes résolvent les problèmes pratiques en tant que directives pour l'ingénierie de nos propres solutions), et la science évolutive (pour ses conseils sur tout, des dépendances et la mort à l'activisme<sup>68</sup> et transformation organisationnelle).

Tous ces domaines du leadership s'engagent avec une variété de styles de leadership par les gens en fonction de leur personnalité, de leurs compétences et de leurs circonstances. Certains se spécialisent dans le leadership visionnaire inspirant ou dans l'évocation de – ou même la provocation de – personnes à une implication active, à une plus grande créativité ou à une appréciation critique de ce qui se passe. D'autres sont plus facilitateurs et catalytiques, offrant des opportunités et des ressources pour un engagement plus productif, ou supprimant les obstacles à la participation – en particulier ceux qui entravent les personnes défavorisées ou marginalisées. Les dirigeants serviteurs développent la sensibilisation et la capacité en eux-mêmes et en d'autres à accroître la participation. Certains dirigeants éduquent les gens, en particulier sur la nature et les systèmes, en promouvant la conscience de l'interconnectivité, de l'interdépendance, de la dynamique de rétroaction et de la nécessité de vivre et de travailler avec l'intégralité et l'alliance de la vie, parmi de nombreux autres facteurs de durabilité. Certains mènent par des technologies, des structures et des idées innovantes qui soutiennent la participation et la durabilité. Et certains dirigeants ont le don d'agents transformationnels, considérant les problèmes et les crises comme des opportunités non seulement de réparer ou de guérir, mais de nous déplacer individuellement et collectivement vers des niveaux plus élevés de conscience et de fonctionnalité et d'établir des systèmes qui incarnent et promeuvent de telles capacités. Et les systèmes, structures, visions et capacités promus et établis par ces dirigeants servent alors eux-mêmes de sources de leadership, façonnant ce que nous faisons et comment nous le faisons.

Nous voyons même des personnes, des systèmes et des habitudes qui résistent aux changements nécessaires vers la durabilité comme nous conduisant en attirant notre attention sur des facteurs que nous avons jusqu'à présent négligés dans nos efforts pour créer une participation énergique à la co-crédation d'un monde plus durable. Une fois que nous arrivons à voir ça nous participons tous à tout ce qui se passera ensuite, nous voyons le leadership partout. Nous considérons que notre travail améliore consciemment le capacité des personnes et des systèmes à nous conduire dans des directions qui rendent la durabilité sensée.

C'est donc ce que nous entendons par leadership participatif. Il est distribué, engagé, sensible à la situation et systématiquement intégré. Il se présente sous de nombreuses formes diverses. Il n'y a pas une seule façon de le faire. Mais dans sa plénitude, cela implique la participation de nombreuses personnes à la direction, à la co-crédation de cultures qui nous aident tous à être des leaders de la durabilité, et à reconnaître comment nous sommes et devons être dirigés par la sagesse des systèmes naturels auto-organisés.

# Directives pour les dirigeants qui promeuvent l'engagement du public

De toute évidence, il y a à la fois un leadership participatif et un leadership pour la participation. Les deux se chevauchent. À notre stade actuel de développement du leadership, il est sans doute le plus important pour les dirigeants existants d'être capables d'impliquer les parties prenantes et le public dans des activités participatives qui favorisent la durabilité.

Le domaine de l'engagement du public est rempli de principes directeurs et de valeurs. Un effort majeur a été entrepris en 2009 pour intégrer les principaux thèmes de ces principes directeurs dans une seule déclaration de "Principes directeurs pour l'engagement du public"[69](#). Ci-dessous, se trouve une version abrégée.

1. *Planification et préparation minutieuses*

Grâce à une planification adéquate et inclusive, assurez-vous que la conception, l'organisation et la convocation du processus répondent à la fois à un objectif clairement défini et aux besoins des participants.

2. *Inclusion et diversité démographique*

Intégrer équitablement diverses personnes, voix, idées et informations pour jeter les bases pour des résultats de qualité et de légitimité démocratique.

3. *Collaboration et objectif partagé*

Soutenir et encourager les participants, les institutions gouvernementales et communautaires et d'autres à travailler ensemble pour faire avancer le bien commun.

4. *Ouverture et apprentissage*

Aidez toutes les personnes impliquées à s'écouter, à explorer de nouvelles idées sans contrainte par des résultats prédéterminés, à apprendre et à appliquer des informations de manière à générer de nouvelles options et à évaluer rigoureusement les activités d'engagement du public pour leur efficacité.

5. *Transparence et confiance*

Soyez clair et ouvert sur le processus et fournissez un dossier public des organisateurs, des commanditaires, des résultats et de l'éventail des points de vue et des idées exprimés.

6. *Impact et action*

Assurez-vous que chaque effort participatif a un potentiel réel pour faire la différence et que les participants sont conscients de ce potentiel.

7. *Engagement soutenu et culture participative*

Promouvoir une culture de participation avec des programmes et des institutions qui soutiennent un engagement public de qualité continue.



# La transition

C'est clair que nous ne pouvons pas simplement inverser la tendance et nous retrouver dans des organisations et des communautés leaderful. Cette transition se fera probablement de plusieurs façons.

Premièrement, l'avancement des technologies virtuelles pour la collaboration et la participation génère sa propre dynamique évolutive à mesure que de plus en plus de personnes se joignent à ces espaces en ligne et y mettent ce qu'elles y apprennent en face à face. On peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive malgré tout, en particulier chez les jeunes générations, les entreprises de pointe et les initiatives de la société civile.

Deuxièmement, les dirigeants de tous les secteurs trouveront que c'est de plus en plus productif d'utiliser des méthodes avancées de dialogue, de délibération, de création de choix, de visionnement et d'autres formes de conversation et de collaboration sur le terrain. Leur leadership deviendra de plus en plus catalytique et facilitateur, aidant les systèmes qu'ils conduisent à remonter rapidement le spectre de la participation autonome de la gestion éclairée par les intrants au moyen du partenariat et de la délégation à l'autonomisation collective complète et à l'auto-organisation. Cela nécessite une ouverture et une transparence et un certain abandon des compétences et des qualités de contrôle et de résultat – qui deviendront de plus en plus importantes à mesure que l'évolution de la participation s'accélère.

Troisièmement, la rareté croissante des ressources, le dysfonctionnement croissant et l'effondrement des systèmes et institutions établis, ainsi que les tensions et pannes naturelles et économiques croissantes remettront en cause toutes les structures hiérarchiques centralisées. Les actions de protestation, les initiatives d'entraide, les idées économiques et politiques alternatives et les dirigeants des centres de pouvoir contestés stimuleront tous les expériences avec des approches de plus en plus participatives simplement parce que de telles approches se révéleront moins chères, plus efficaces et plus résistantes que les efforts obsolètes pour tout contrôler.

Il n'est pas clair si les efforts pour gérer et soutenir une transition ordonnée et consciente vers une plus grande participation seront plus ou moins productifs que l'émergence spontanée d'approches participatives auto-organisées en réponse à des défis autrement écrasants. Le fait est que les deux tendances sont déjà en cours, remplies du leadership distribué qui sera caractéristique de toute civilisation future capable de se maintenir.

# Chapitre 5 – Co-intelligence et durabilité participative

## Nous devons développer l'intelligence

L'intelligence est, dans sa forme la plus élémentaire, notre capacité à résoudre des problèmes et d'apprendre de notre expérience et les uns des autres.

Pour faire face aux problèmes et à l'apprentissage liés à la durabilité, nous avons besoin de formes élargies d'intelligence. Pour développer une société durable, nous devons réfléchir et réagir de manière créative à la dynamique de systèmes humains et naturels complexes fonctionnant sur de longues périodes. Par conséquent, nous avons besoin de formes d'intelligence qui peuvent embrasser l'intégralité de la vie, qui peuvent comprendre et répondre en termes d'interconnexion de la vie, et qui peuvent contribuer de manière créative à l'évolution des systèmes vivants dans lesquels nous vivons.

Nous sommes déjà largement dotés de formes de génie qui créent leurs miracles en ignorant une telle intégrité et une telle interconnexion, des formes d'intelligence qui nous aident à obtenir des avantages à court terme et encadrés étroitement sans s'occuper de coûts plus larges et d'effets systémiques à long terme. Malgré tous les avantages du progrès que ces formes étroites d'intelligence nous ont apportés, elles ont été et sont toujours de puissants moteurs de nos modes de vie et de nos systèmes sociaux non durables.

Si la durabilité que nous recherchons est participative – comme ce livre propose – nous avons également besoin de formes d'intelligence qui accueillent et peuvent utilement intégrer diverses perspectives et dons provenant de nombreux et divers participants. Nous avons besoin d'une intelligence qui améliore et concentre les pouvoirs de vie co-créatifs et auto-organisateurs. Nous avons besoin de formes de renseignement qui vont au-delà de l'éclat individuel pour aider les communautés, les organisations, les pays et des civilisations entières à générer la sagesse dont ils ont besoin pour fonctionner correctement et durablement.

La co-intelligence – un concept inventé par l'auteur au début des années 90 – offre un cadre pour développer une classe de formes de renseignement interdépendantes qui prennent au sérieux l'intégralité, l'interconnexion et la co-créativité. La co-intelligence est particulièrement pertinente pour le défi de la durabilité participative.

# L'intelligence et la capacité évolutive

De nombreuses définitions de l'intelligence existent, y compris celle au début de ce chapitre. Plus techniquement, pour nos besoins ici, il est utile de considérer l'intelligence comme un système de rétroaction cognitive, un cycle qui comprend la perception, la réflexion, la mémoire, l'action et – comme ces fonctions itèrent – l'apprentissage.

Nous utilisons ce cycle cognitif et les commentaires qu'il nous donne pour générer une sorte de congruence continue entre nos modèles mentaux – nos idées, croyances, histoires, compréhensions conceptuelles, etc. – et le monde réel qui nous entoure. Plus nos modèles mentaux correspondent aux réalités qui nous entourent, plus nos actions sont appropriées. Et cela signifie, de manière significative, que nous maintenons un meilleur «ajustement» avec notre environnement.

Dans la vision du monde darwinienne, la condition physique environnementale est la *sine qua non* de survie. Notre «aptitude» – une congruence continuellement ajustée par notre intelligence et l'apprentissage continu qu'elle soutient – nous permet de persister, de subvenir à nos besoins et à ceux de nos communautés, de maintenir notre civilisation et notre espèce. Dans la mesure où nous ne parvenons pas à maintenir cet ajustement – surtout collectivement – nous échouons dans nos activités de vie et finissons par mourir. Par conséquent, nous constatons que nos capacités de renseignement sont *intimement* lié à notre durabilité.

## Qu'est-ce que la co-intelligence?

La co-intelligence est une intelligence qui prend au sérieux l'intégralité, l'interconnexion, la co-créativité et la participation. La co-intelligence est collective, collaborative, synergique, sage, empathique, chaleureuse et connectée à de plus grandes sources d'intelligence. Il est souvent marqué par la créativité avec laquelle il utilise la dissonance et la diversité.

On retrouve la co-intelligence – et son contraire, la *co-stupidité* – dans:

- Les individus
- Les groupes
- Les organisations
- Les communautés
- Les réseaux
- Les sociétés
- Les processus
- Les systèmes
- Les institutions

L'intelligence dans chacun de ces domaines peut être co-intelligente dans la mesure où elle attire la sagesse collective en elle et autour d'elle, c'est-à-dire lorsqu'elle accède à la sagesse de l'ensemble au nom de l'ensemble.

## Six dimensions de co-intelligence

Prendre au sérieux l'intégralité, l'interconnectivité et la co-créativité nécessite un réexamen et une refonte de certaines hypothèses communes concernant l'intelligence. Six hypothèses révisées constituent la base de la théorie actuelle de la co-intelligence. Ceux-ci sont résumés brièvement ci-dessous, puis décrits plus en détail.

- *La co-intelligence implique d'aller au-delà de la liaison de l'intelligence à contrôler et prédire les choses, car les perspectives linéaires de cause à effet tiennent rarement suffisamment compte de – ni s'engage bien avec – la complexité et la co-créativité de la vie.* La perspective de co-intelligence reconnaît, engage et soutient des formes collaboratives et co-créatives d'intelligence.
- *La co-intelligence ne limite pas l'intelligence à la raison logique, car la rationalité ne constitue qu'un aspect de notre pleine capacité à apprendre de la vie et à s'y rapporter.* La perspective de co-intelligence reconnaît, utilise et prend en charge plusieurs formes d'intelligence.
- *La co-intelligence ne limite pas l'intelligence aux capacités des cerveaux individuels, non seulement parce que la perspective d'une personne est intrinsèquement limitée, mais parce que nous avons besoin de sociétés et de systèmes entiers pour agir intelligemment.* En d'autres termes, nous devons développer des capacités de groupe et systémiques pour le renseignement. La perspective de co-intelligence reconnaît, utilise et soutient l'intelligence collective.
- *Surtout lorsqu'il s'agit de durabilité, la co-intelligence remet en question l'hypothèse que nous sommes séparés les uns des autres et du reste de la vie, et que notre intelligence devrait naître de cette séparation et servir cette séparation.* En raison de notre parenté avec toute vie, des formes d'intelligence holistiques peuvent et doivent naturellement surgir parmi nous et à travers nous. La perspective de co-intelligence reconnaît, utilise et soutient l'intelligence résonnante et empathique, l'intelligence découlant et fonctionnant dans un sens de la parenté et du rapport avec la vie qui nous entoure.
- *La co-intelligence implique d'aller au-delà des hypothèses qui limitent l'intelligence aux prouesses mentales humaines.* Certaines formes d'intelligence transpersonnelle, non humaine et transcendante sont inhérentes à la vie et même (et peut-être au-delà) à la structure même de l'univers. Une telle intelligence est accessible en observant des modèles naturels et (pour certaines personnes) même par des pratiques psychiques et spirituelles. La perspective de co-intelligence reconnaît, utilise et soutient ce que nous pourrions appeler l'intelligence universelle.
- *La co-intelligence implique certainement d'aller au-delà des formes de renseignement axées sur la satisfaction des besoins et des problèmes évidents à court terme.* Nous avons besoin d'intelligence pour nous engager avec l'intégralité, la parenté et la nature à long

terme de la réalité, avec des besoins et des aspirations humaines profonds, avec les nuances de la connaissance, et avec humour et humilité. La perspective de co-intelligence reconnaît, utilise et soutient de nombreuses formes de sagesse.

Examinons maintenant de plus près chacune de ces dimensions de la co-intelligence.

## L'intelligence collaborative

*L'intelligence collaborative* utilise le fait que notre potentiel d'intelligence se développe à mesure que nous répondons de manière créative à la vie et que nous nous joignons à ses énergies. Utiliser l'intelligence collaborative signifie trouver et travailler avec tous les alliés et forces de coopération disponibles autour de nous. Il y a toujours des énergies, existantes et potentielles, avec lesquelles nous pouvons aligner fructueusement – même dans le cœur des adversaires, les problèmes auxquels nous sommes confrontés et les systèmes dysfonctionnels que nous occupons.

Au lieu de juger les modes de vie des consommateurs, par exemple, nous pouvons travailler avec les frustrations et les désirs accumulés qu'ils génèrent pour transformer de plus en plus les gens vers des modes de vie plus simples et plus durables qui répondent mieux à leurs besoins plus profonds. La faim de profits des entrepreneurs peut être tournée vers l'écologisation de l'économie.

Bill Mollison, co-fondateur de la science de la conception écologique de la permaculture, a brillamment exprimé cette perspective en écrivant: "Plutôt que de demander: 'Que puis-je obtenir de cette terre ou de cette personne?' nous pouvons demander: 'Qu'est-ce que cette personne ou cette terre doit donner si je coopère avec elle?' ... Tout est une ressource positive; c'est à nous de déterminer comment nous pouvons l'utiliser comme tel." [70](#)

En travaillant avec les uns les autres, avec la nature, et avec les tendances naturelles en nous et dans le monde, nous pouvons accomplir plus avec moins et en profiter davantage. Les praticiens de l'art martial non violent de l'Aïkido et du jazz improvisé utilisent des formes non intellectuelles d'intelligence collaborative pour couler avec l'énergie de ceux qui les entourent. Étant donné que la durabilité nécessite notamment de travailler avec la nature et la participation nécessite de bien travailler les uns avec les autres, cette forme d'intelligence est un formidable atout pour la durabilité participative.

## L'intelligence multimodale

*L'intelligence multimodale* découle du fait qu'il existe de nombreuses façons d'apprendre, de savoir et de s'engager avec le monde. Nos corps, cœurs et esprits contiennent une palette complète d'intelligences – émotionnelles, analytiques, intuitives, esthétiques, kinesthésiques, narratives, morales, etc. Nous pouvons en utiliser davantage et mieux les intégrer, en particulier en synergie

avec d'autres personnes, car nous sommes tous capables de différentes manières.

Cette révolution dans notre vision de l'intelligence a été lancée par le psychologue Howard Gardner dans des livres tels que *Multiple Intelligences: The Theory in Practice* (Intelligences multiples: la théorie en pratique). De nombreux autres psychologues et consultants en affaires ont depuis introduit d'autres modèles, notamment les '*six thinking hats*' (six chapeaux pensants) d'Edward deBono, '*Three Faces of Mind*' (Trois visages d'esprit) d'Elaine de Beauport, et '*Emotional Intelligence*' (Intelligence émotionnelle) de Daniel Goleman. Des racines de la théorie de l'intelligence multimodale peuvent être vues dans les théories antérieures de la personnalité allant de l'astrologie et de l'Ennéagramme aux archétypes jungiens.

Plus nous exploitons et utilisons cette diversité d'intelligences pour nous engager dans la complexité et la vivacité de nos mondes humain et naturel, plus nous développerons et vivrons probablement dans des approches qui nous soutiennent réellement – et nous pourrons nous engager les types de personnes les plus différents dans l'effort.

## L'intelligence collective

*L'intelligence collective* est générée par l'évolution des compréhensions et des interactions partagées et par les structures sociales, les cultures et les technologies qui façonnent ces compréhensions et interactions. Les familles, les groupes, les organisations, les communautés et des sociétés entières peuvent agir intelligemment (ou non) dans leur ensemble, les systèmes vivants. Chose intéressante, l'intelligence individuelle de leurs membres peut servir ou *saper* leur intelligence collective, selon la façon dont les gens travaillent ensemble et la nature des systèmes dans lesquels ils sont intégrés. Nous tous ensemble *pouvons* être plus intelligent ou plus stupide que n'importe lequel d'entre nous individuellement, selon...

Ce que nous croyons, ce que nous faisons, les technologies que nous utilisons et la façon dont nous organisons nos affaires collectives peuvent faire ou briser notre capacité à générer de l'intelligence collective. Les systèmes de connaissances – par exemple, les réseaux qui permettent la co-création, le partage et la conservation des informations (les enregistrements étant une forme de mémoire collective) – sont des supports clés pour les grands systèmes d'intelligence collectifs. L'inclusivité – impliquant tous les acteurs et perspectives pertinents – et l'utilisation créative de la diversité et des perturbations qui en résultent sont deux autres éléments clés. Les capacités individuelles telles que l'écoute, la tolérance et la participation sont évidemment également vitales. Des recherches du Centre for Collective Intelligence du MIT ont révélé que même le nombre de femmes dans un groupe contribue à son intelligence collective.[71](#) De nombreux facteurs influencent l'intelligence collective et il y a un intérêt croissant à identifier et à traiter ces facteurs.

L'intelligence collective a été popularisée pour la première fois au début des années 1990 par le consultant organisationnel Peter Senge dans son livre *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (La cinquième discipline: l'art et la pratique des organisations

d'apprentissage). La variété des approches de l'intelligence collective est explorée dans des livres comme *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace* (Intelligence collective: créer un monde prospère en paix), édité par Mark Tovey.

## L'intelligence résonante

*L'intelligence résonante* – également connu sous le nom *intelligence empathique* – dépend de notre capacité à s'adapter aux énergies, aux besoins et aux perspectives dynamiques de la vie en nous et autour de nous. Notre intelligence devient plus forte ou plus complète car elle résonne avec d'autres sources ou formes d'intelligence lorsqu'elle s'approfondit dans la réponse empathique aux autres.

En tant qu'ancienne forme de sagesse, l'intelligence résonnante trouve son origine dans la parenté que nous partageons parce que nous faisons partie du même groupe ou tribu – et, à des niveaux plus profonds, en étant membres de l'humanité dans son ensemble. Nous résonnons également avec d'autres mammifères et avec d'autres membres de la vaste famille de la vie. Alors que l'intelligence résonnante s'étend au-delà de l'empathie normale, elle apparaît comme la résonance que nous ressentons avec les paysages et les couchers de soleil que nous partageons parce que nous vivons ensemble sur cette planète d'origine. Plus profond encore, certaines personnes se fondent dans notre ascendance commune en tant que "stardust" (poussière cosmique) car tous les atomes sont plus lourds que l'hélium – en d'autres termes, la plupart des choses dont nous et notre monde sommes faits – ont été fabriquées dans des étoiles et des supernovae. D'autres encore nous voient tous comme des membres d'une famille spirituelle inclusive ou des incarnations d'un être suprême. Ces personnes peuvent ressentir de l'empathie et de la résonance partout. D'autres, comme des militants non violents de Gandhi à King, utilisent la résonance de l'humanité avec les souffrances visibles imposées par l'injustice pour motiver les gens à soutenir un changement social majeur et à lutter contre l'injustice. L'intelligence résonnante est une formidable source de sens inné et de soins naturels pour toute la vie et toute l'existence.

Le professeur de transformation Jean Houston dit: "Notre disponibilité les uns pour les autres, notre capacité à rêver les rêves des uns et des autres et à expérimenter les biographies des uns et des autres fait partie de la vague interpénétrante de l'heure actuelle... Nous sommes redimensionnés dans des proportions planétaires, car nous devenons résonnants et intimes avec notre propre profondeur. "[72](#)

## L'intelligence universelle

Au-delà de l'intelligence humaine, il y a une *intelligence universelle* qui semble être une propriété de l'univers et de tout ce qui s'y trouve et peut-être au-delà également.

Dans un certain sens, l'intelligence universelle est primordiale, et pourtant la vie moderne peut entraver notre capacité d'y accéder. Diverses pratiques peuvent nous y ouvrir et diverses sciences de pointe l'étudient maintenant comme une forme d'intelligence.

Nous voyons le plus clairement une telle intelligence dans les modèles et les processus de la nature. Les éons d'épreuve et d'erreur d'Evolution ont généré d'innombrables solutions sages à de nombreux problèmes, une source de sagesse maintenant exploitée par les sciences du biomimétisme et de l'ethnopharmacologie<sup>73</sup>. L'intelligence universelle se manifeste également comme la tendance intrinsèque des choses à s'auto-organiser et à se co-évoluer sous des formes toujours plus complexes, intimement imbriquées, élégamment fonctionnelles et mutuellement compatibles. De ce point de vue, nous pouvons voir notre intelligence humaine comme une seule manifestation de cette dynamique universelle. Nos efforts pour amener la raison, la technologie et la culture au défi de résoudre les problèmes liés à la durabilité peuvent être considérés comme une évolution opérant à travers nous pour créer un système terrestre plus complexe et plus cohérent.

Plus nous sommes conscients de cette forme naturaliste d'intelligence universelle et nous nous tournons vers elle pour obtenir des conseils dans nos affaires humaines, plus nous devons travailler avec intelligence et sagesse dans nos efforts de durabilité.

Une perspective plus spirituelle considère l'intelligence universelle comme l'esprit, l'amour ou la volonté de Dieu ou de l'Esprit, ou comme un champ accessible de perspicacité transcendante ou un domaine de meilleure connaissance qui peut sagement éclairer les affaires humaines. Plus de gens matérialistes se plaignent souvent que de telles sources d'orientation apparemment spirituelles peuvent être erronées, manipulées ou utilisées à des fins nuisibles. Cependant, on peut en dire autant de sources scientifiques d'orientation rationnelles et fondées sur des preuves. La perspective de co-intelligence suggère que si nous recherchons une plus grande intégrité, nous devons intégrer toutes les sources et variétés d'intelligence et les utiliser pour nous améliorer, nous affiner et nous équilibrer.

En fin de compte, les perspectives scientifiques et spirituelles découlent du fait qu'on remarque qu'il existe des sources de perspicacité et de réponses au-delà de nos manières humaines normales de connaître – certains modèles intelligents dans la façon dont le monde est organisé et / ou une réalité intelligente plus grande en nous et autour de nous – et constatant qu'il y a là des conseils, ainsi qu'une bonne mesure de l'humilité.

Il est fascinant qu'Albert Einstein, le scientifique archétypal, ait rassemblé tout cela avec élégance dans son *The World As I See It* (Le monde tel que je le vois), disant: "L'harmonie du droit naturel ... révèle une intelligence d'une telle supériorité que, par rapport à elle, toute la pensée et l'action systématiques des êtres humains est une réflexion tout à fait insignifiante." <sup>74</sup>

## La sagesse



*La sagesse* – comme les mots intelligence, art et amour – a de nombreuses définitions. En utilisant la perspective de la co-intelligence, nous considérons la sagesse comme une intelligence intégrale qui voit la situation dans son ensemble et le long terme même si elle se concentre sur l'essence des choses plus immédiatement à portée de main. Une telle sagesse implique de voir au-delà des apparences immédiates et d'agir avec une plus grande compréhension pour affirmer la vie et le développement continu de toutes les personnes impliquées. Cela implique un équilibre et une certaine capacité à tolérer et à s'engager de manière créative avec le mystère, l'ambiguïté et le changement. La perspective élargie qui accompagne la sagesse favorise l'émerveillement, l'humilité, la compassion et l'humour.

La sagesse est souvent fondée sur l'empathie pratique et les idées qui découlent de la conscience de notre interconnectivité. Toute l'humanité et toutes les formes de vie partagent un énorme terrain d'entente, ainsi que la dépendance à l'égard des conditions et des ressources que nous créons les uns pour les autres, même lorsque nous ne savons pas que nous le faisons. De la règle d'or à la pensée systémique, toutes les grandes sources de sagesse reconnaissent nos interrelations et notre interdépendance. Toutes les autres formes de co-intelligence convergent dans notre capacité de sagesse collective.

Federico Mayor, ancien directeur général de l'UNESCO, a suggéré que "Notre plus grand besoin à l'heure actuelle est peut-être une éthique mondiale – transcendant tous les autres systèmes d'allégeance et de croyance — enracinés dans une conscience de l'interdépendance et de la sainteté de toute vie. Une telle éthique tempérerait les connaissances et le pouvoir acquis de l'humanité avec une sagesse du genre que l'on trouve au cœur des traditions et cultures humaines les plus anciennes – dans le taoïsme et le zen, dans les compréhensions des Hopi et des Indiens Mayas, dans les Vedas et les Psaumes, dans les origines mêmes de la culture humaine elle-même."

[75](#)

## Conclusion

La co-intelligence à son meilleur se compose de ces phénomènes très spéciaux – l'intelligence multimodale, l'intelligence collaborative, l'intelligence collective, la sagesse, l'intelligence résonnante et l'intelligence universelle – qui se mélangent et s'apparentent de mille manières différentes.

Bien sûr, chacune de ces six manifestations de co-intelligence est elle-même la co-intelligence. Dans le même temps, notre compréhension de la co-intelligence – et de sa puissance – s'approfondit et s'enrichit plus nous pouvons apporter de dimensions de co-intelligence à n'importe quelle situation donnée.

Comme la durabilité nous oblige à maintenir de *bonne relations* collectives avec des réalités évolutives d'une puissance et d'une complexité immenses, nous avons besoin de formes d'intelligence plus holistiques pour suivre cet «ajustement» collectif et nous adapter de manière créative si nous voulons nous maintenir et soutenir notre monde. Nous avons besoin d'une vision de l'intelligence qui a une portée et une complexité suffisante pour nous aider à bien répondre aux dissonances – les perturbations, les défis, les changements et les doutes – générés par les crises

émergentes du XXI<sup>e</sup> siècle et au-delà. Nous avons besoin de formes d'intelligence participatives qui tirent le meilleur parti de qui nous sommes tous, individuellement et ensemble, en contact avec les systèmes et les réalités plus vastes qui se déroulent en nous et autour de nous, les systèmes et les réalités mûrs d'informations et d'une certaine sagesse qui leur est propre.

En bref, la durabilité participative nécessite – est en effet presque synonyme de co-intelligence.

# Références

1 Aussi connu sous le nom de Notre avenir commun, 1987, Commission mondiale des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CDE)

2 Au fur et à mesure que ce livre est mis sous presse, nous avons appris que les réseaux multipartites intersectoriels étaient considérés comme une source ou une forme de gouvernance. Pour une introduction à cette idée, voir par exemple <http://networkingaction.net/2016/12/transformation-gouvernance-est-décollage/> et <http://www.circleforward.us/2016/12/30/the-path-forward-is-under-our-feet/>. Cependant, nous n'avons trouvé aucune enquête sur les conditions permettant à ces réseaux de produire une sagesse collective telle que définie dans ce chapitre, nous l'avons donc laissé pour une édition ultérieure de ce livre. Dans l'intervalle, il est suggéré qu'une grande partie de la discussion ici concernant la sagesse civique participative pourrait également être appliquée à ces réseaux, et que les deux formes de gouvernance pourraient être utilement tissées en visions intégrées.

Cette perspective est conforme à la critique économique verte du PIB en tant que mesure principalement de l'activité monétisée qui obscurcit et néglige le rôle vaste et fondamental de l'activité non monétisée de satisfaction des besoins.4

[https://en.wikipedia.org/wiki/Precautionary\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Precautionary_principle)

5 [https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)

6 <http://co-intelligence.org/P-Questions.html>

7 <http://co-intelligence.org/P-Openspace.html>

8 <http://co-intelligence.org/P-worldcafe.html>

9 Linéaire dans le sens d'un pouvoir à sens unique, un effort de volonté dirigé vers un résultat spécifique souhaité par la partie exerçant le pouvoir, plutôt qu'un exercice réactif ou collaboratif du pouvoir vers un résultat co-créé souhaité par toutes les parties concernées.

dix Holistique dans le sens d'inclure davantage de – plus de partis, plus de facteurs, plus d'intérêts et de besoins – y compris les besoins et les dons de l'ensemble du groupe, de toute la communauté, de toute la société, du monde entier – et poursuivant ses objectifs dans le contexte d'aligner avec et de travailler avec.

11 <https://en.wikipedia.org/wiki/Sociocracy>

- 12 <http://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>
- 13 <http://en.wikipedia.org/wiki/Permaculture>
- 14 [https://en.wikipedia.org/wiki/Flow\\_\(psychology\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Flow_(psychology))
- 15 <http://www.co-intelligence.org/P-Openspace.html>
- 16 <http://www.theworldcafe.com/method.html>
- 17 <https://www.greenbiz.com/blog/2012/12/21/time-internalize-those-externalities-and-get-prices-right>
- 18 "Un plan de catastrophe dans toute société, c'est quand l'élite est capable de s'isoler eux-mêmes." - Jared Diamond, interviewé dans Revue nationale
- 19 <http://p2pfoundation.net/Category:Commons>
- 20 <http://cir.institute/holopticism/>
- 21 [https://en.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](https://en.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons)
- 22 [http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked\\_problem](http://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem)
- 23 [http://rprogress.org/sustainability\\_indicators/genuine\\_progress\\_indicator.htm](http://rprogress.org/sustainability_indicators/genuine_progress_indicator.htm)
- 24 <http://www.grossnationalhappiness.com/>
- 25 [https://en.wikipedia.org/wiki/Basic\\_income](https://en.wikipedia.org/wiki/Basic_income)
- 26 <http://www.powercube.net>
- 27 <http://www.historyisaweapon.com/defcon1/moyermap.html>
- 28 <http://www.aeinstein.org>
- 29 <http://networkingaction.net/networks-change/global-action-networks/>
- 30 <http://www.triplepundit.com/2013/01/making-new-green/>
- 31 <http://www.theselc.org> - The Sustainable Economy Law Center

- 32 [https://en.wikipedia.org/wiki/Citizen\\_science](https://en.wikipedia.org/wiki/Citizen_science)
- 33 <http://ncdd.org>
- 34 <http://journalismthatmatters.org>
- 35 [http://en.wikipedia.org/wiki/Study\\_circle](http://en.wikipedia.org/wiki/Study_circle)
- 36 [https://en.wikipedia.org/wiki/Asset-based\\_community\\_development#Asset\\_mapping](https://en.wikipedia.org/wiki/Asset-based_community_development#Asset_mapping)
- 37 <http://cityrepair.org/>
- 38 <https://www.spacious.com/about> &  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_school\\_\(United\\_States\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Community_school_(United_States))
- 39 <http://restorativejustice.org>
- 40 <http://www.reinventdemocracy.net/IVCS2016.htm>
- 41 <http://biomimicry.net/>
- 42 <http://www.naturalstep.org/>
- 43 [http://thegreatstory.org/what\\_is.html](http://thegreatstory.org/what_is.html)
- 44 <http://co-intelligence.org/P-Questions.html>
- 45 <http://ncdd.org>
- 46 <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- 47 <http://workthatreconnects.org/>
- 48 <http://www.pachamama.org/>
- 49 <http://earthactivisttraining.org/about/our-courses/>
- 50 <http://restoringthewaters.com>
- 51 [http://www.creationcare.org/ministry\\_overview](http://www.creationcare.org/ministry_overview)

52 Le spectre IAP2 mentionné ici (mais modifié dans notre texte) est donné dans [http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/Foundations\\_Course/IAP2\\_P2\\_Spectrum.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/Foundations_Course/IAP2_P2_Spectrum.pdf).

IAP2 propose également un ensemble de valeurs fondamentales <http://www.iap2.org/?page=A4> qui sont complétées par les principes fondamentaux de l'engagement public de la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération <http://ncdd.org/rc/wp-content/uploads/2010/08/PEPfinal-expanded.pdf>

53 Solnit, Rebecca. Paradis construit en enfer.

54 <http://www.tomatleeblog.com/archives/106115057>

55 <http://www.co-intelligence.org/S-GPM.html>

56 <http://co-intelligence.org/P-Openspace.html>

57 [http://en.wikipedia.org/wiki/Wisdom\\_of\\_crowds](http://en.wikipedia.org/wiki/Wisdom_of_crowds)

58 [http://en.wikipedia.org/wiki/Citizen\\_science](http://en.wikipedia.org/wiki/Citizen_science)

59 <http://www.shareable.net/>

60 <http://www.rainforestinfo.org.au/background/maxneef.htm>

61 [http://en.wikipedia.org/wiki/Maker\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/Maker_culture) et <http://www.triplepundit.com/2013/01/making-new-green/>

62 par exemple, [http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub\\_section\\_main\\_1043.aspx](http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1043.aspx)

63 Atlee, Tom. Autonomiser la sagesse publique

64 [http://www.huffingtonpost.com/david-gershon/empowering-a-climate-change\\_b\\_434874.html](http://www.huffingtonpost.com/david-gershon/empowering-a-climate-change_b_434874.html)

65 <https://www.greenbiz.com/blog/2012/12/21/time-internalize-those-externalities-and-get-prices-right>

66 <http://en.wikipedia.org/wiki/Permaculture>

67 <http://en.wikipedia.org/wiki/Biomimicry>

68 Atlee, Tom. Réflexions sur l'activisme évolutif

69 <http://ncdd.org/rc/item/3643>

70 La permaculture: un guide pratique pour un avenir durable (Island Press, 1990)

71 <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100930143339.htm>

72 <http://jeanhoustonfoundation.org/resources/cultural-deepening-and-cultural-change/>

73 <http://www.lehigh.edu/~dac511/pages/research/ethnopharm.html>

74 Albert Einstein, Le monde tel que je le vois. Secaucus, New Jersey: The Citadel Press, 1999, p. 29.

75 "Crucible pour une éthique commune" dans Notre planète 8: 2, août 1996.

<http://www.ourplanet.com/imgversn/82/mayor.html>