

# **Nous sommes l'écosystème**

## **Chemins de traverses vers des modèles d'organisations liquides et distribuées**

Marie Picard & Emmanuel Vergès, 2019

Notre époque subit une mutation sans précédent, qu'il s'agisse des incertitudes dues aux changements climatiques que des nouvelles frontières imposées par le numérique. Et tandis que ces mutations interviennent à l'échelle « monde », nos citoyenneté s'ancrent dans un « local » et des identités traditionnelles.

L'individu se selfise, crée en ligne de nouvelles communautés connectées (religieuses, alimentaires, sexuelles, politiques, de loisir, etc.) tandis qu'il façonne de nouveaux média, de nouveaux langages, de nouvelles monnaies<sup>1</sup>.

Notre époque fait ainsi se côtoyer d'un côté toutes les échelles de l'humanité à travers des écrans d'information comme espace de créativité, d'expression et d'innovation quand d'un autre côté ces activités sont régulées et exploitées par des algorithmes au service des marchés<sup>2</sup>.

Au creux de cette ambivalence s'opèrent des mouvements de société comme en France avec les gilets jaunes ou le Grand Débat. Il apparaît que le système démocratique contemporain ne parvienne pas à amorcer le virage nécessaires pour éviter de voir l'humanité disparaître face à une nature brisée par elle (d'aucuns voyant même une nouvelle ère géologique façonnée par l'homme, l'anthropocène).

Parmi les réponses souhaitées, scandées, expérimentées et parfois validées, la plupart semble reposer sur une décentralisation, voire une relocalisation des processus de décision et d'action. Qu'il s'agisse d'alimentation, de production artisanale et industrielle, mais aussi d'autorité politique ou de financement. La valorisation de la capacitation collective, la remise en cause des modèles traditionnels liant travail et emploi tout en faisant de la vie privée un espace de conquête commerciale vacille. D'anciennes réflexion et modèles de société émergent à nouveau, tandis que de nouvelles propositions sont soumises sur la place publique.

Cette phase de mutation, nécessairement complexe, crée tout aussi nécessairement des conflits voire des confrontations. Tout en incitant à emprunter des chemins de traverse.

Ce sont ces espaces de tensions et d'actions que nous nous proposons d'exposer.

### **Le numérique comme un outil de décentralisation : les pionniers**

Les outils numériques - des ordinateurs à Internet en passant par les smartphones ou l'intelligence artificielle - changent nos manières d'être, de fabriquer et de voir le monde.

Ils repoussent les frontières et transforment les échelles. Ainsi, un mètre n'est-il plus tout à fait un mètre et une seconde peut durer des heures. Le local est mondial et l'intime devient public<sup>3</sup> et vice-versa. Ils laissent apparaître les limites

1 *Cultures Numériques & A quoi rêvent les algorithmes ?* de Dominique CARDON

2 *Neurocapitalisme : pouvoirs numériques et multitudes* de Giorgio GRIZIOTTI & *L'appétit des géants : pouvoir des algorithmes ; Ambitions des plateformes* d'Olivier ERTZSCHEID

3 Voir les travaux de Serge TISSERON à propos d'intimité et d'extimité sur Internet (in revue

de nos modèles de penser, d'agir et de nous représenter. Tout en brisant nos modèles traditionnels d'organisation.

Les premiers outils numériques ont été conçus par des chercheur.euses et des entrepreneur.euses de la Côte Ouest des Etats-Unis pétris de la culture hippie de la fin des années 60<sup>4</sup>. Ils et elles avaient en tête la libération de la circulation des informations pour dépasser l'entropie humaine. Ils et elles y voyaient ce que nous vivons au quotidien : un flot d'informations accessible depuis la poche de chacun. Ce fut le début d'une libération économique en *entreprenant sans entrave*. Une libération politique du paternalisme de l'Etat-Nation Providence en *décidant sans entrave*. Une libération culturelle et sociale en *communicant sans entrave*. Une dynamique d'émancipation de l'individu et de transformation de la société.

Les pionnier.ères d'alors conçoivent un outil qui va « *mettre l'intelligence dans les périphéries* »<sup>5</sup>. Ce sont les premiers systèmes de communication qui permettent d'émettre et de recevoir de l'information sans la supervision d'un dispositif central. Les normes et les standards qui sont créés, à commencer par les protocoles d'interconnexion comme TCP et IP, dévoilent des outils et interfaces accessibles, ouverts et modifiables, par qui peut et qui veut. Les communautés qui s'approprient ces outils s'affranchissent des centres et par conséquent des hiérarchies établies. Les processus traditionnels de prescription par les institutions comme l'école, les médias, l'état, les grands groupes... sont disruptés.

Les pionnier.ères engagent ainsi sans le savoir la transformation même de leurs organisations, celles qui adoptent leurs technologies. Pour la première fois depuis le fordisme émerge une mutation des modèles d'organisation de la production à l'échelle-monde, mais à la différence du modèle productiviste du début du XX<sup>ème</sup> siècle, cette mutation s'accompagne d'une profonde dynamique culturelle.

### **Des principes et des méthodes qui s'élaborent déjà depuis des décennies...**

La mondialisation économique appuyée par le numérique oblige à penser les modèles d'organisation à l'échelle-monde<sup>6</sup>.

Pour s'organiser à un tel niveau, les méthodes se croisent entre les processus de l'éducation permanente, les méthodes de projets centrées sur les usagers, les principes des cultures libres, la diversité des « communs » et les principes des entreprises nodales (aussi appelées sociocratiques ou libérées) et font converger trois grands principes :

- l'intelligence collective qui repose sur la confiance dans entre individus et entre les groupes ;
- l'adaptation<sup>7</sup> qui vise l'agilité dans l'incertitude ;
- la capacitation qui représente la contribution de chacun.e dans l'action commune.

Cette transformation des organisations, actuellement en œuvre, est à l'image de la révolution numérique : elle est un langage et un protocole qui nécessite de

---

Communication 2011 n°88 pp 83 à 91)

4 Cf. *Une contre-histoire de l'Internet*. Documentaire de Sylvain BERGERE (2013)

5 Cf. Laurence LESSIG & Dominique CARDON

6 D'un point de vue culturel, Edouard Glissant parlera alors de « Tout-Monde ».

7 Sur la base des travaux d'Alex Mucchielli, l'adaptation ici a le sens d'adaptabilité. Un individu n'étant jamais complètement adapté à tous les groupes sociaux ne serait-ce que parce qu'il est impossible de connaître toutes les règles sociales. D'où une nécessaire agilité dans un cadre incertain.

passer de systèmes à la fois pyramidaux et centralisés à des (éco)systèmes sans hiérarchie<sup>8</sup>, libertaires et distribués.

Pour autant, ce renversement de norme dans les interactions ne saurait être imposé, il nécessite le consentement. C'est la raison pour laquelle doit être mis en place les conditions d'accompagnement à l'apprentissage de ce "langage organisationnel". Un apprentissage qui s'autorise à dire et construire une redistribution de l'autorité à la fois structurée et mise en mouvement par l'intelligence collective.

### **Transformer une organisation en écosystème.**

Une telle transformation peut s'envisager en trois axes.

Un axe politique qui a comme finalité de mettre en place un espace pour penser. C'est ici qu'est initié et entretenu le sens à proposer aux actions, sur la base tant d'une vision que d'une intention. La vision permettant de s'organiser autour du « pourquoi », et non plus du « comment ». L'intention permettant alors d'organiser la capacitation.

Un axe méthodologique qui a pour finalité d'architecturer le nouveau système<sup>9</sup> et structurer les échanges entre les différents groupes, personnes, services, etc. Il peut apparaître paradoxal qu'un modèle organique et prétendument libertaire propose une structuration systémique ; mais comme l'a constaté la féministe Jo Freeman dans son célèbre texte sur la « *tyrannie de l'absence de structure* », nous ne pouvons agir sans structure.

Plusieurs principes et méthodes permettent alors d'organiser les échanges et les interactions entre les acteurs afin de constituer les dispositifs de la distribution de l'autorité, des coopérations et du pouvoir d'agir (*empowerment*). A ce stade, l'individu occupe deux fonctions dans l'écosystème : un statut et un rôle.

Un axe productif qui engage une dynamique permanente de travail. Il s'agit en effet de mettre en œuvre tout à la fois le « je » et le « nous », l'individu et le collectif, par une articulation « *gestaltienne* » des dynamiques individuelles et d'un tiers coopératif qui dépasse la somme des *Je*.

C'est sur axe que se développent les postures bienveillantes, les jeux d'équilibre et d'homéostasie systémique, les rapports de confiance, basés sur l'écoute du rythme de chacun. Avec une place importante laissée aux émotions.

### **Ne pas être dupe et ne pas duper les libérations : libérer un pouvoir d'agir**

On constate alors que cette transformation ne saurait se résumer à un simple passage du vertical à l'horizontal. Il s'agit d'un modèle multidimensionnel à double lien qui nécessite une prise en compte de la complexité des relations inter-individuelles mais aussi, simultanément, du fonctionnement global de l'écosystème.

L'autorité ainsi distribuée repose sur l'assurance pour l'individu que le groupe a confiance en lui, en sa capacité à être autonome et à agir en intelligence (pour lui et pour le groupe). L'ajustement systémique (feed-back, boucles de rétroactions, homéostasies, etc.) permet d'entretenir le mouvement tout en maintenant

---

8 Au sens étymologique du terme : un commandement sacré.

9 À la fois cybernétique et complexe

l'équilibre.

Il est alors nécessaire que l'individu n'agisse plus uniquement sur la base d'un « Comment » mais bien sur la base d'un « Pourquoi » qui valorise la libre décision, l'apprentissage et, de facto, l'autonomie

## **Faire les choses pour apprendre à les faire**

Loin de la démocratie représentative ou de la hiérarchie mécanique taylorienne, ces écosystèmes se disent agiles, coopératifs et libres. Ils fonctionnent sur la base (et comme) d'une intelligence collective où chaque individu qui la compose a confiance en l'Autre et donc au groupe. Une intelligence collective qui peut se nichier dans tous les interstices de la vie sociale, politique ou intime et qui accompagne le changement de regard sur la capacité des humains à agir. Car au contraire d'une division de l'activité et de sa nécessaire hiérarchisation, ces méthodes agiles engendrent une capacitation collective. L'activité n'organise plus la répartition du pouvoir mais permet de libérer un *pouvoir d'agir*.

Chacun.e devient ici sujet actif de sa propre vie plutôt que de les confier à des mythes, des puissants voire à des algorithmes...

## **Les auteurs**

**Marie Picard**, née l'année où le mot hacker a été inventé, diplômée des Beaux Arts de Rennes, aujourd'hui directrice artistique dans le champs des nouveaux médias.

Elle co-dirige la Confection, lieux d'apprentissage et de création à Lectoure, et crée les Vidéographes collectif d'artiste pour faire émerger des œuvres transmédia.

Rejoint en 2010 Urban Prod, Humanités Numériques, à Marseille. Elle expérimente auprès d'organismes publics et privés (Réseau Ferré de France, Mucem, Festival des Galères...) les nouvelles pratiques éditoriales et de création de contenu, qui accompagnent et racontent leurs transformations culturelles liées au numérique : ligne éditoriale, dispositif transmédia, co-construction de projets artistiques créatifs et innovants.

Elle est aujourd'hui directrice de création de la Podcast Factory et produit entre autre YESSS le podcast des warriors.

**Emmanuel Vergès** a fondé et dirigé ZINC à la Friche la Belle de Mai, Marseille, structure de production, pionnier dans le champs des arts et des cultures numériques depuis 1995. Il a été membre de la première commission paritaire du DICREAM de 2011 à 2013. Il a accompagné les carrières d'artistes numériques contemporains - Etienne Rey, Nicolas Clauss, Philippe Charles, Jean-Yves Birker ... - Il a compagnonné avec Benoît Labourdette, le Forum des Images, Komplex Kapharnaüm, Marc Mercier des Instants Vidéos, les écoles d'arts d'Aix en Provence et de Nice. Il a fondé des réseaux professionnels et de production dans ces champs. Il a fait un travail de thèse sur "le devenir auteur des publics avec les oeuvres d'art sur le web". Il a collaboré avec l'ensemble des structures de production et de diffusion des arts numériques en France. Il est formellement ingénieur informaticien et docteur en information-communication, enseignant et chercheur associé à Aix Marseille Université. Il œuvre aujourd'hui dans le champ de la coopération culturelle et numérique. Il dirige l'office depuis 2012, structure d'ingénierie culturelle au service des communs.