

A1

Georges GOYET : [Vers une démocratie de conception : une perspective de conduite de changement des relations entre citoyens, élus et experts](#)

2 janvier 2005  
complété 21 06 05

**Vers une démocratie de conception : une perspective de conduite de changement des relations entre citoyens, élus et experts.**  
*Une gouvernance apprenante par processus de coordinations de processus. »*

Georges GOYET  
g.goyet@free.fr & [georges.goyet@ujf-grenoble.fr](mailto:georges.goyet@ujf-grenoble.fr)

Résumé

*Au travers de recherches-actions sur le développement territorial et d'actions relevant de l'éducation populaire, seront examinés les liens, résonances et convergences possibles entre la Maîtrise d'Usage citoyenne, son émergence par la reconnaissance de la capacité citoyenne dans de nouvelles configurations organisationnelles apprenantes.*

*Est en vue la transformation de la triade « Elus / Citoyens / Experts » au travers du filtre-modèle de la triade « Maîtrise d'Ouvrage/Maîtrise d'Usage/Maîtrise d'œuvre ».*

*Ceci s'appuie sur la recherche de conjonctions entre la démocratie délégative et la démocratie participative, l'intelligence territoriale et l'intelligence collaborative via des formes collectives émergentes de coordination et de conception.*

\*\*\*

Colloque de Cerisy 23-30 juin 2005

**Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique.**

Atelier A.01 « *Expériences de gouvernances complexes et d'organisations apprenantes* »

**Une expérience de conduite de changement des relations entre citoyens, élus et experts. Gouvernance apprenante et démocratie de conception ?**

Georges GOYET Agora PEC et UMR CNRS PACTE Université Joseph Fourier Grenoble.

**I) Introduction :**

Dans notre atelier « *Expériences de gouvernances complexes et d'organisations apprenantes* » de ce colloque consacré à l'« Intelligence de la complexité : épistémique et pragmatique », je souhaite vous rapporter une expérience en cours, amorcée en septembre 2002 par la Ville de Grenoble.

Il s'y explore lentement, modestement (et ambitieusement vue la situation), l'établissement de relations, de nouveaux liens et « modes de production » entre des élus, des techniciens municipaux, des experts et le milieu associatif de l'éducation populaire sur Grenoble. Quelque chose d'une gouvernance apprenante, d'une démocratie de conception peut être ?

Le Maire Adjoint en charge de la délégation « Développement culturel solidaire et de la culture scientifique » a proposé que s'installe un processus participatif afin que soit tenté collectivement, rien

moins qu'une relecture, sur le fond et la forme, de la politique socioculturelle de la Ville et ce pour sa refondation.

Cette ouverture a amené la coconception d'une instance nouvelle d'intermédiations entre élus municipaux, représentants des associations d'éducation populaire et personnes ressources: le Conseil Local Enfance Jeunesse (CLEJ).

Ce conseil est installé depuis septembre 2004 et a lancé la construction de dix chantiers.

Le dispositif général ébauché peut être considéré comme un outil de co-conception et d'aide à la décision politique. Il tente de modifier le mode habituel de construction et résolution des problèmes par la collectivité locale. Il peut être considéré comme une tentative de mobilisation, accueil et mise en action de l'expérience, de la maîtrise d'usage de citoyens. Une reconnaissance balbutiante de la capacité citoyenne.

Je participe au CLEJ en tant que représentant d'un mouvement d'éducation populaire « Peuple et Culture » via l'association « Agora PEC ». Je suis actuellement responsable de l'animation d'un des chantiers : l'étude-action « Initiative Jeunesse » (EAIJ). Mon apport en expérience concrète pour notre atelier, sera donc la conception du CLEJ et cette étude-action

Mes contributions à ces travaux se sont voulues en référence explicite à ce qui nous réunit ici, à savoir penser et agir :

- ✓ avec le souci de la construction d'une intelligibilité partagée d'une situation complexe,
- ✓ pour favoriser des dispositifs, une organisation globale veillant à la reconnaissance des personnes et à la constitution d'une intelligence collective
- ✓ pour produire dans le cheminement de l'action, des connaissances en étant soucieux de leur socialisation et appropriation
- ✓ le tout engagé dans une forme de conduite de changement complexe : une gouvernance de changement de gouvernance ...<sup>1</sup>.

## **II) L'expérience rapportée : la coconception du Conseil Local Enfance Jeunesse (CLEJ) et l'un des chantiers en cours de ce conseil : l'étude action Initiative Jeunesse.**

Entre la ville et le mouvement associatif, le Maire Adjoint « Développement culturel solidaire » recherche l'installation de processus de concertation.

Cela passe par :

- un travail technique concerté entre les services de la ville (JVA service Jeunesse et Vie Associative) et les équipements socioculturels (MJC) à l'échelle de chacun des 6 secteurs et le Plan de développement à l'échelle de la ville

- ***une concertation "politique" sous forme de 4 réunions annuelles (saisonniers) de l'ensemble du mouvement associatif.***

La réunion « saisonnière » est une réunion ouverte par une conférence - débat, qui se poursuit sur un ordre du jour élaboré pour moitié par la ville, et pour moitié par le mouvement associatif. Elle se termine le cas échéant par la présentation collective de bilan d'opérations.

C'est par le biais de ces réunions qu'a été amorcé en septembre 2002, la conception du CLEJ auparavant nommé CLEP Comité Local d'Education Populaire.

Pour relater sommairement la toute jeune histoire du processus, je distinguerai deux moments.

Celui de la conception d'un nouvel outil et d'une scène de travail formalisant un mode de concertation et production : le CLEJ.

Celui de leur installation et mise en œuvre via un des chantiers en cours : l'étude-action « Initiative Jeunesse »

---

<sup>1</sup> Ne pas confondre le message et le messenger !! Penser ADN à l'origine, potentialités initiales ... et modestie du possible, du réalisable et réalisé.

## 2.1 La conception du Conseil Local Enfance Jeunesse (CLEJ)

### Quelques éléments du paysage :

Le champ d'intervention du secteur socioculturel de la ville de Grenoble concerne les 20 359 enfants et jeunes de 4 à 17 ans auxquels il faut désormais rajouter près de 10 000 jeunes adultes de 18 à 26 ans soit près de 20 % de la population grenobloise.

Un partage de compétences entre la ville et le mouvement associatif est constitué .

La ville assume sa mission de garant de l'intérêt général. En matière de gestion, deux modalités sont rejetées :

- la gestion directe (trop rigide),
- la délégation de service public - DSP (trop libérale).

A été choisie la formule contractuelle des "*conventions pluriannuelles d'objectif*" construites à partir des chartes d'intérêt réciproques entre l'Etat et le mouvement associatif.

Le mouvement associatif, plus proche des préoccupations de la population est considéré comme mieux en capacité de cerner et d'en satisfaire les besoins. Sans se voir confier une délégation de service public, il est un partenaire privilégié de l'action publique.

Une centaine d'associations le constitue. Il est partagé selon deux lignes de force :

- les associations produits d'une histoire de l'éducation populaire qui fut féconde à Grenoble, représentées par les plus importants mouvements d'éducation populaire : MJC, FRANCA, Léo - Lagrange, FOL, Peuple et Culture, Familles en Isère...

Elles se déterminent sur des valeurs d'indépendance et de laïcité et développent des activités éducatives et de loisirs en direction de l'enfance et de la jeunesse (6-16 ans) ;

- les associations d'origine plus récente (nouvelle génération) qui s'inscrivent plus volontiers dans les dynamiques de l'économie solidaire. Elles se déterminent sur de nouvelles formes de citoyenneté et d'ouverture internationale (altermondialisme) en quête d'activité pour des jeunes de 16 à 30 ans.

Ces deux tendances se développent sur des cultures qui parfois s'opposent.

Il a été pris le parti d'introduire entre ces deux démarches une complémentarité féconde par laquelle l'expérience des uns alimente l'espérance des autres. Les objectifs visés :

- dépasser les oppositions entre les anciens et les modernes
- remédier à la dispersion et à la balkanisation du réseau (incitation à la mutualisation et aux coopérations ;
- consolider des projets associatifs préfigurant un développement construit sur des pôles de compétences plus affirmés et mieux distribués.

### La conception du Conseil Local Enfance Jeunesse (CLEJ):

Dans le cadre des réunions « saisonnières », en réponse à la sollicitation de l'élu pour installer un processus de relecture et refondation de la politique « Jeunes » en particulier, Agora PEC a proposé un cadre général stratégique<sup>2</sup> de travail en décembre 2002. Il fut accepté et mis en œuvre.

Ses caractéristiques générales étaient les suivantes.

- s'appuyer sur le « faire avec » pour tenter de dépasser les oppositions, méfiances et diverses petites guerres de tranchées. Créer dans le travail collectif de la reconnaissance ( d'acteurs, d'expériences) et de la connaissance.
- mener de front, à partir de l'existant, de l'expérience des participants une **co-construction** :
  - a) d'une **vision partagée** (du passé, du présent, du futur)

---

<sup>2</sup> Voir annexe 1 les transparents de présentation de la proposition.

- \* du **contexte** et de ses **enjeux sociétaux**,
- \* d'un **état de l'éducation populaire face à ces enjeux sociétaux**.

b) de l'outil de travail collectif : le CLEJ.

- ne jamais perdre de vue que tout cela s'inscrit dans une conduite de changement **S**. Tenter donc de penser et intervenir dans une écologie de la transformation de nos cultures et pratiques en apprenant ensemble, « chemin faisant »,
- agir en considérant comme **ressources-projets** :

- \* L'autonomie et individuation des acteurs
- \* L'hétérogénéité des acteurs, places, cultures, fonctions, actions
- \* La nécessité de nous relier, de constituer une intelligence collective, pour relever les défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés- partenariats, contractualisations, travail collaboratif, coordination, recherche de synergies, production en réseau...etc. -
- \* La nécessité de la transformation de la gouvernance pour des avancées de la démocratie participative- travailler autrement entre élus, techniciens/experts et citoyens-habitants-usagers).

Pour cela, avoir une attention particulière pour conjuguer diverses temporalités, prendre en compte des urgences, échéances bien définies ainsi que les moyen et long termes.

Il a été ainsi proposée la coconception :

- d'une plateforme pérenne d'intermédiations entre le pouvoir politique, les expertises (internes/externes à la municipalité) et éléments citoyens de la société civile ;
- d'une charte pour codifier son inscription dans l'environnement institutionnel, sa fonction, son mode d'organisation et de fonctionnement.

Entre les réunions « saisonnières » qui faisaient le point sur la conception du CLEJ, de nombreuses réunions entre divers acteurs, des écritures et échanges formels/informels ont petit à petit « sculpté » la fonction et l'outil recherché.

Ce goupe-archipel de travail à géométrie variable a pris en considération trois questions majeures :

- la représentativité : avec qui nous allons nous concerter et concevoir ?
- la légitimité : comment seront reconnus les composantes de ce conseil
- compétence : quels seront les dossiers instruits et quel sera le niveau d'engagement des membres ?

### **Résultats :**

Les orientations de la définition de cette instance – sur le fond et la forme - qui ont été progressivement dégagées, sont :

- « Le CLEJ doit être une instance de réflexion et orientation politique qui devrait nous dégager de l'opérationnel ;
- il ne doit pas être un outil d'évaluation de la politique de la ville ou un « cabinet conseil » pour les élus ;
- il doit répondre à un besoin de confrontation pour les associations, fédérations sans exclure les « non fédérés » ;
- il doit devenir une instance capable de faire remonter la richesse de la vie associative et susceptible de renforcer le pouvoir associatif ;
- il doit incarner dans le rapport au politique, les vertus de la politique participative ;
- il doit privilégier le courage aux logiques de protections institutionnelles- jusqu'à aller à contre-sens de nos vérités ;
- il doit être construit sur le « dévoilement » et accompagner une parole sur « le vivre ensemble et en société »
- il doit surtout se prémunir des logiques descendantes tout en s'inscrivant dans un cadre pré-défini. »

Le CLEJ est constitué de trois collègues :

- premier collège "du mouvement associatif" est composé de représentants :
    - des fédérations d'éducation populaires partenaires de la ville,
    - des équipements non affiliés à une fédération ,
    - des associations ressources et points d'appui à la vie associative,
    - des associations émergentes issues des pépinières associatives en constitution.
  
  - Le deuxième collège des pouvoirs publics est composé de représentants désignés par leurs instances délibératives :
    - membres du Conseil municipal de Grenoble (en essayant d'élargir aux thématiques culturelles, sportives, éducatives, sociales, solidaires...)
    - représentant de la METRO (Communauté d'Agglomération),
    - représentant du Conseil général,
    - représentant de la CAF
  
  - Le troisième collège " des personnes qualifiées" comportera aussi 7 membres issus du monde associatif, universitaire, scientifique et de la société civile impliqués dans le développement de l'éducation populaire et de l'économie sociale.
- Les membres de ce collège seront cooptés par les deux collèges précédents. Ils constituent une sorte de « Conseil scientifique ».

Le CLEJ est coprésidé par le Maire de Grenoble et par un représentant du collège associatif

Le 23 février 2004, le Conseil Municipal est saisi de la proposition de création du Conseil Local de l'Enfance et de la Jeunesse (CLEJ). Elle est acceptée à l'unanimité.

Le CLEJ est installé le 18 juin 2004 après la constitution des trois collèges

La charte établie permet une composition avec/contre entre le milieu associatif, les personnels politique et technique municipaux. Des moyens municipaux sont dégagés pour installer des chantiers de construction de problèmes et élaboration de scénarii de résolution de ces problèmes. Nous sommes en présence d'un espace nouveau qui peut autoriser des pratiques de conception citoyenne. Il peut devenir un outil d'aide à la décision politique. Le CLEJ aura un système d'information autonome dont il assurera le pilotage et il pourra prendre des initiatives de débats publics.

## **2.2 L'étude-action « Initiative Jeunesse ».**

C'est dans ce cadre nouveau, en cours d'installation, que la Ville de Grenoble a confié à « Agora PEC » en juin 2004, la réalisation d'une étude-action Initiative Jeunesse. Au départ il était proposé la prise en charge par notre association, d'une Mission Initiative Jeunesse qui se trouvait en panne. A cette proposition fut opposé un refus et avancée la perspective de la co construction d'une commande concernant la place des initiatives des jeunes dans notre société.

La coconstruction de la commande fut acceptée et elle vit collaborer le maire adjoint et trois structures associatives. Il en ressortit les orientations suivantes :

*« ...cette étude-action devra s'appuyer sur l'existant et installer un processus de concertation entre les acteurs se considérant impliqués dans l'accueil et le soutien aux initiatives de jeunes.*

*Ce processus imaginera le dispositif pour que se co-construise une vision du devenir des finalités et actions dans ce domaine de politique publique.*

*Cette démarche devra contribuer à une redynamisation des coopérations, des mutualisations et des convergences entre les divers acteurs qui se seront impliqués. Par le biais de l'étude-action que nous vous confions, nous souhaitons que soient impulsées la formalisation et la mise en travail d'une intelligence territoriale se consacrant au développement de l'initiative des jeunes et à sa reconnaissance politique. » (extrait de la commande)*

« En bénéficiant des potentialités que l'installation du CLEJ doit offrir, nous souhaitons que l'étude-action soit un vecteur expérimental oeuvrant au CO DEVELOPPEMENT. Elle devrait contribuer à renforcer une culture émergente de co-évolution d'acteurs, de projets et chemin faisant, pas à pas, nous amener à préfigurer un véritable système local de soutien et développement des initiatives de la jeunesse. » (extrait de la commande)

### **Amorce de l'étude-action Initiative Jeunesse :**

Dans le Plan de développement à mi-mandat présenté par Mr C.Guitart (avril 2004), la question du changement de notre regard sur l'éducation populaire, ses « publics », ses professionnels et bénévoles ... est mise à nouveau en perspective :

#### **« Un regard neuf :**

*Changer de regard, c'est donner une nouvelle grille de lecture de la situation des enfants et des jeunes dans notre société. C'est reconsidérer la transformation des âges dans le temps. C'est prendre le risque de l'autonomie, de l'identité et d'une construction de soi de plus en plus complexe, dans un monde où l'autorité naturelle de la génération des adultes se délégitime, dans une société en perte de valeurs, et dans laquelle il est de plus en plus difficile de s'intégrer.*

*Changer de regard, c'est aussi prendre conscience du décalage actuel entre l'action publique et l'ampleur des changements de notre société.*

*Changer de regard, c'est observer qu'en multipliant les dispositifs (le fameux millefeuille), les pouvoirs publics ont fait émerger une forme de naturalisation d'un état de jeunesse (jeunisme), tandis que dans le même temps ce foisonnement d'interventions brouille l'image de cette génération. »*

### **Dispositif participatif :**

Pour amorcer l'étude-action avec la prise en compte de cette perspective et celle de l'installation d'un processus participatif, nous pensons déterminant de solliciter le plus grand nombre de personnes - jeunes et moins jeunes – afin d'élargir et partager nos vues sur la place de la jeunesse dans notre société.

Pour ce faire est envisagée la mise en place d'un processus de « Conférences Territoriales » ouvertes aux jeunes, citoyens, acteurs bénévoles et professionnelles, techniciens des services municipaux ou d'état, élus ... impliqués dans le travail avec et pour la jeunesse.

Ces réunions seront des moments de travail collectif.

Leur fréquence sera liée à l'avancement des travaux. Nous pensons raisonnable d'envisager trois à quatre Conférences Territoriales durant l'étude-action.

La première d'entre elles est organisée le 1<sup>er</sup> juillet, en Salle du Conseil Municipal de l'Hôtel de Ville. Son thème de travail est : « **La société passe-t-elle à côté de sa jeunesse ?** »

Cette première Conférence Territoriale n'est pas un exposé avec débat. Certes il y aura un apport mais l'essentiel de la réunion résidera en l'installation de petits ateliers devant permettre que chacun puisse s'exprimer et que les points de vue, questions formulés soient consignés. Ce seront des matériaux de base pour constituer une banque de points de vue, de questions, de pistes de réflexion suscitées par la question-titre ainsi que le repérage des auteurs pouvant participer aux travaux ultérieurs.

A partir de ces matériaux et de la connaissance de leurs auteurs, nous opèrerons un travail de « mises en problèmes » avec proposition de la constitution de groupes de travail sur les problèmes construits.

Ces groupes de travail, avec le soutien du Comité de Pilotage constitué par Agora PEC, organiseront leur cheminement de travail. Ils désigneront un représentant dans un Comité de Suivi afin de constituer avec le Comité de Pilotage un dispositif et processus de copilotage.

Le dispositif participatif initialement envisagé est donc à « trois niveaux :

- la base la plus large, la Conférence Territoriale, vient qui veut.
- le Comité de Suivi issu des groupes de travail sur les problèmes construits à partir de la Conférence Territoriale,

- le Comité de Pilotage construit par Agora Pec responsable de l'étude-action avec les associations ayant participé la coconstruction de la commande.

Nous rechercherons également des collaborations avec des élus et techniciens municipaux et services d'état ainsi qu'avec diverses personnes ressources – d'ici, région grenobloise ou « extra muros ».

Un système d'information via Internet rendra accessible à tous les intéressés, la production en cours. Il devrait permettre la visibilité de l'ensemble des actions et travaux en cours et ainsi autoriser une approche globale, transversale des questions en travail. Il devrait faciliter les interactions entre les participants, multiplier les échanges et faciliter une coordination générale.

Si au cours de l'étude-action des actions, outils de travail se révèlent susceptibles de faire l'objet de futures préconisations, nous proposons la mise en place d'ateliers de préfigurations.

Nous souhaitons enfin qu'une collaboration avec le CLEJ puisse être établie. Au-delà de l'information sur l'avancée des travaux que nous lui devons, nous pensons qu'il serait bon d'examiner la possibilité de construction et réalisation en commun d'événements qui contribuent à la reconnaissance du CLEJ dans l'espace public et nourrissent ses travaux ainsi que l'étude-action. »<sup>3</sup>

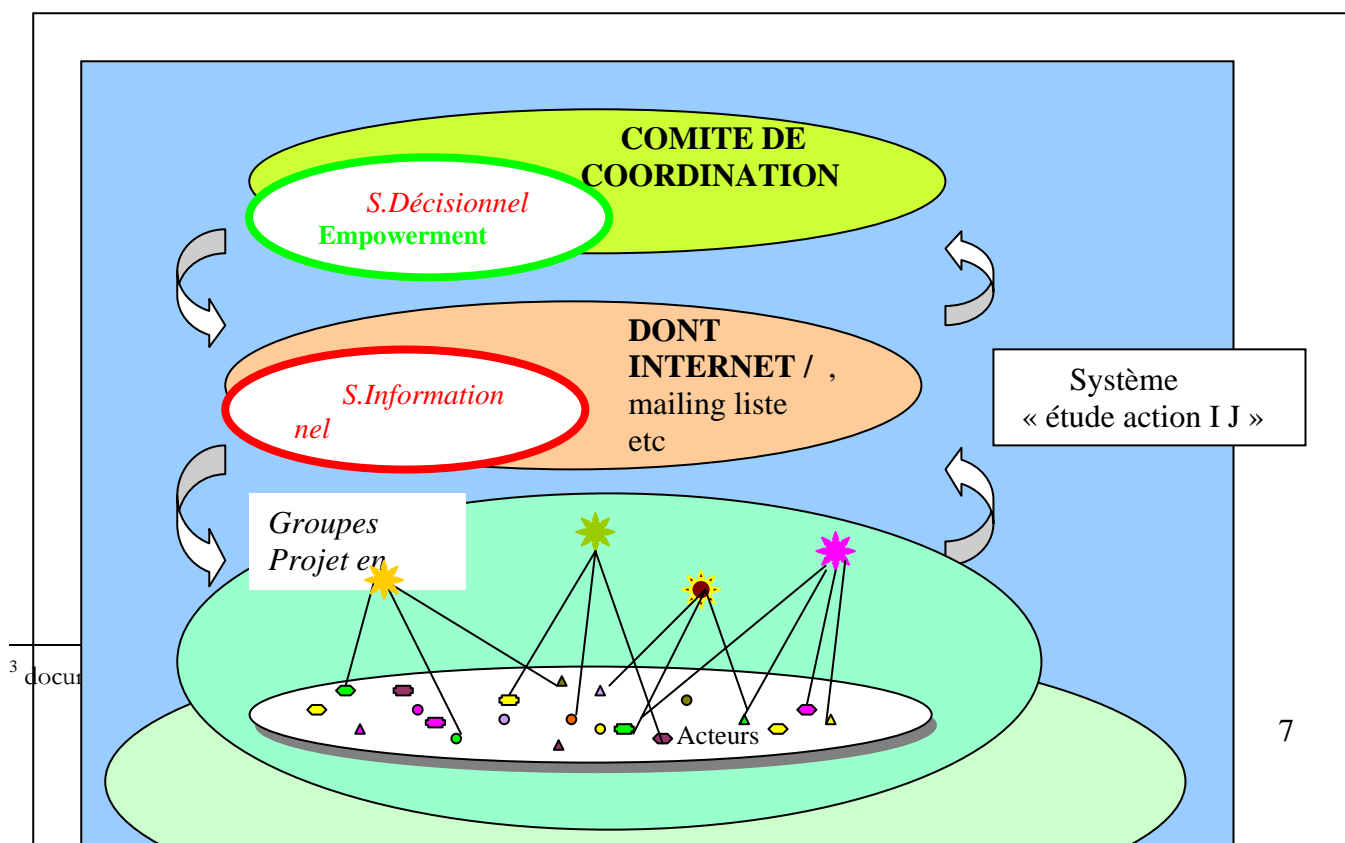
### Organisation effective et déroulement

Les schémas qui suivent mettent en vue l'organisation et le déroulement réalisés « chemin faisant ». Les adaptations concernent :

- la confusion du comité de suivi des groupes de travail avec le comité de pilotage qui est devenu un comité de coordination ;
- la réalisation d'une enquête auprès d'élus et de professionnels entre février et fin juin
- un important travail d'élaboration et écritures pour la réalisation d'un document intitulé « Situation 1 »

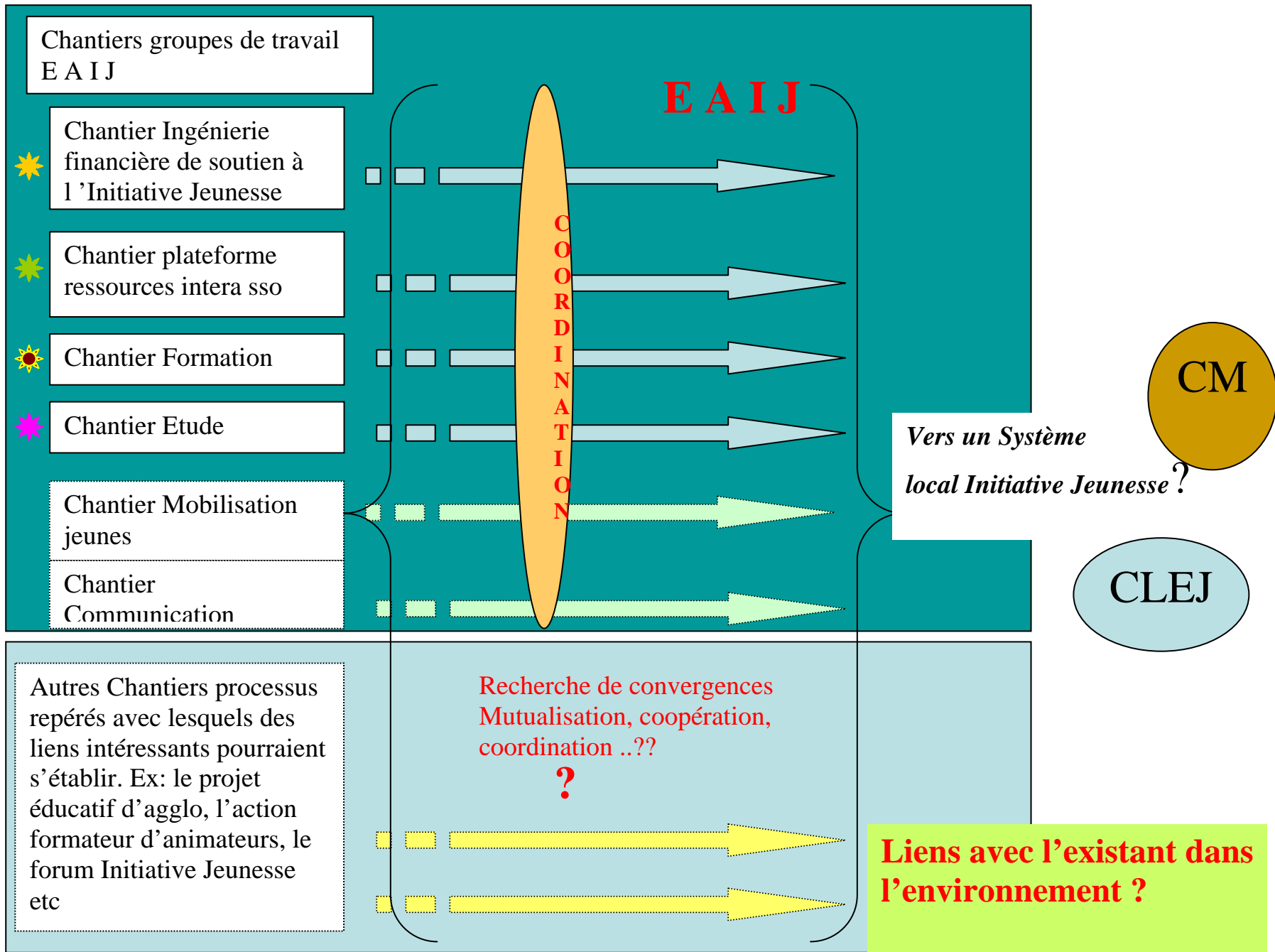
Nous nous sommes fixés un objectif d'étape lié à la préparation du budget 2006 : avant d'aller à la rencontre des jeunes pour là aussi, « faire avec » eux un travail de diagnostic et réactualisation de l'accueil, accompagnement de leurs initiatives, nous avons considéré que nous devions mettre en forme avec les professionnels et des élus, de premières propositions de réorganisation dans ce domaine. Et ce en nous inscrivant dans le temps de construction du budget avec le souci de les voir prises en compte politiquement avec la mobilisation de moyens envisagés.

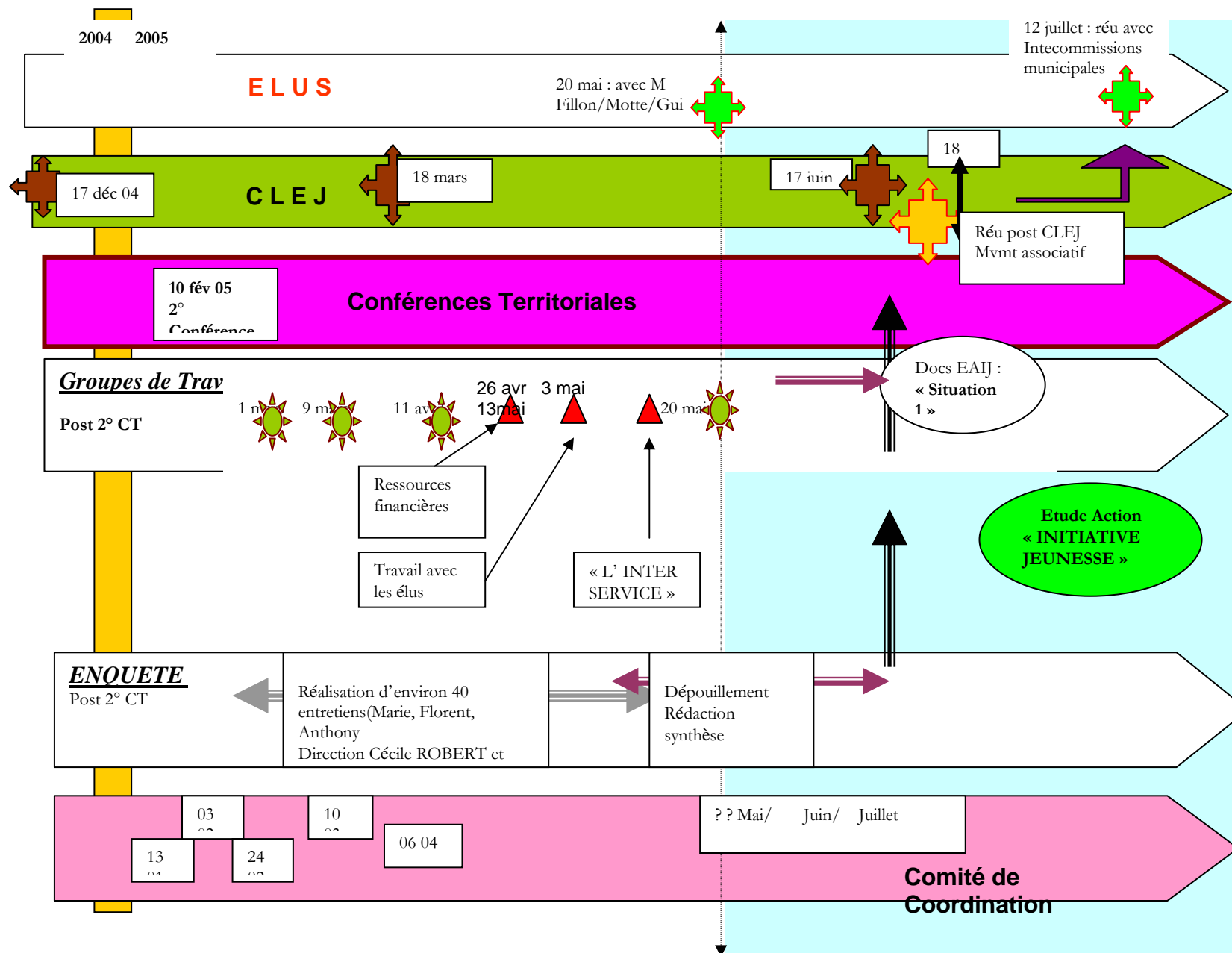
Ce document a été présenté au CLEJ le 17 juin et au mouvement associatif le 18. Il le sera le 12 juillet à une inter-commission d'élus début juillet.











### III) Examen de l'expérience à partir du questionnement inaugural de l'atelier.

#### Introduction, contextualisation :

##### L'Ange et la Bête :

Je crois pouvoir dire que nous avons tous l'expérience de situations personnelles et/ou collectives où coexistent des compositions subtiles entre l'intelligence et la bêtise de la complexité<sup>4</sup>. Ces compositions peuvent être inconscientes, subies et/ou construites. Bref, je crois qu'il y a aussi une dialogie entre l'intelligence et la bêtise<sup>5</sup> de la complexité et nous avons aussi, je pense, été confrontés à des stratégies, des tactiques et ruses mettant à contribution cette dialogie au service de projets concurrents et/ou coopératifs.

Sans prétention et par pur plaisir spéculatif, je me permet donc une petite mise en scène « réaliste » de nos questions avec ce genre de sunlights.

1) Dans ces diverses expériences, l'attention portée à la complexité des situations en jeu conduit-elle à envisager autrement la gouvernance des organisations considérées ?

2) Comment cette complexité perçue a-t-elle effectivement été prise en compte dans la conception des dispositifs ?

3) En quoi les interventions effectives des acteurs reflètent-elles cette volonté délibérée de prise en considération de la complexité ?

4) Quelles actions auraient pu être menées pour mieux tenir compte de cette complexité ?

5) Pourquoi, dans la gouvernance d'organisation, s'évertuer à être attentif à la complexité ?

1b) Dans ces diverses expériences, LA NEGATION DE la complexité des situations en jeu conduit-elle à envisager autrement la gouvernance des organisations considérées ?

2b) Comment cette complexité perçue a-t-elle effectivement été ECARTEE dans la conception des dispositifs ?

3b) En quoi les interventions effectives des acteurs reflètent-elles cette volonté délibérée de REJET de la complexité ?

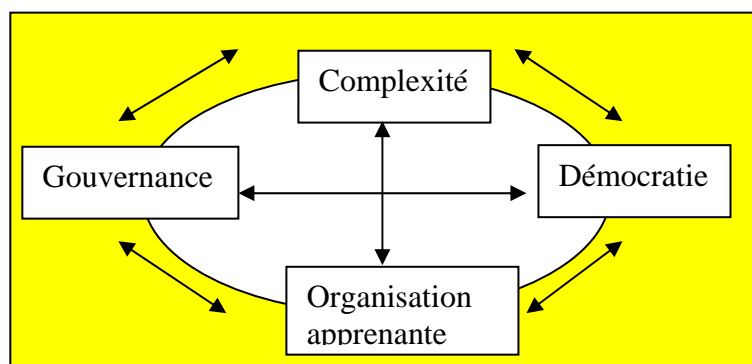
4b) Quelles actions auraient pu être menées pour mieux ECARTER cette complexité ?

5b) Pourquoi, dans la gouvernance d'organisation, s'évertuer à NEGLIGER la complexité ?

##### Paysage en tensions. La Bête..suite.

Pour notre atelier, soient donc un paysage et les poteaux d'angle d'origine : « complexité », « gouvernance », « organisation apprenante » auxquels j'ajoute celui de « démocratie ».

Nous pouvons schématiser leurs relations de différentes manières, chacune pouvant induire des intentions, intensités, dominantes particulières.

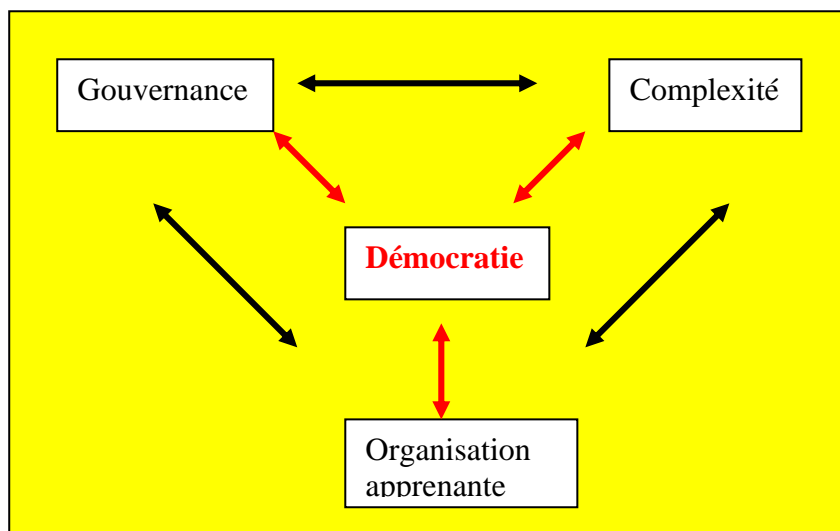


<sup>4</sup> Autre aire de « jeux » entre complexité de l'intelligence et complexité de la bêtise ? !!

<sup>5</sup> Robert Musil : " De la bêtise ", conférence de Vienne, 11 mars 1937.

" Quelqu'un qui entreprend de parler de la bêtise court aujourd'hui le risque de subir quelque avanie : on peut l'accuser de prétention, ou de vouloir troubler le cours de l'évolution historique. J'ai écrit moi-même, il y a quelques années déjà : " Si la bêtise ne ressemblait pas à s'y méprendre au progrès, au talent, à l'espoir et au perfectionnement, personne ne voudrait être bête. " C'était en 1931; et nul ne s'aviserait de contester que le monde, depuis, n'ait vu un certain nombre de progrès et de perfectionnements! Ainsi est-il devenu peu à peu impossible d'ajourner la question : " Qu'est-ce, au juste, que la bêtise? "

Je privilégierai celle-ci. Au centre la question de la démocratie.



Ce choix s'est imposé à moi quand cette contribution a été envisagée. L'expérience ici relatée y contribue mais aussi le contexte historique : les commémorations des 60 ans de la fin de la 2<sup>e</sup> guerre, de la libération des camps et ... tout récemment, le référendum sur le traité européen avec le résultat que l'on sait et ... les incertitudes, brouillages, risques installés.

Mon souhait d'aborder en quelque sorte la question de la « gouvernance apprenante/ démocratie de conception », dans un monde complexe, incertain – dans ce contexte particulier – n'a cessé de raviver des questions difficiles à poser et encore plus à travailler.

Elles sont un peu ! très brutales et peut être vous paraîtront-elles déplacées. Soyez indulgents et ne m'en veuillez pas !

Le peuple allemand, dans l'exercice démocratique d'alors, a formellement élu Hitler et s'est donné (à) un projet de société dont la mise en œuvre a conjugué « efficacement » trop longtemps, la plus haute culture scientifique, technologique, industrielle, artistique ... avec une inhumanité, une barbarie inimaginable, insoupçonnée. Et ceux rares qui ont pressenti, anticipé, ont été impuissants à enrayer la catastrophe, voire les premières victimes.

L'expérience précède la conscience. Bien sûr !

L'humanité « Janus » a fait alors « d'expérience » d'une inhumanité « terriblement » humaine. La conscience née de cette épreuve devrait nous inciter à être attentifs au renouvellement du potentiel d'inhumanité qui s'est constitué depuis lors, dans nos transformations, nos évolutions scientifiques, technologiques, industrielles, artistiques, sociales, politiques.

Ceci pour déboucher sur la question brutale qu'il m'est difficile d'oser écrire et penser : quelle inhumanité potentielle est inscrite dans nos travaux ? Quelles responsabilités<sup>6</sup> avons nous ? Je ne peux pas y répondre, je ne peux que faire vivre et partager si possible en continu cette interrogation.

Etat 21 juin 18 h  
Suite pour vendredi  
. Prière de m'excuser. Ggoyet

<sup>6</sup> Steiner G : Deux acceptions de la *responsabilité* : la responsabilité au sens moral (*responsibility*) et la capacité –spirituelle et psychologique – qui est la nôtre de répondre à une attente chez l'Autre (*answerability*)

« Nous sommes ceux qui viennent après, nous savons désormais qu'un homme peut le soir lire Goethe ou Rilke, jouer des morceaux de Bach ou de Schubert, et le lendemain matin vaquer à ses travaux quotidiens à Auschwitz. Dire qu'il a lu sans comprendre ou qu'il n'a pas d'oreille est une échappatoire trop facile. Et puisque nous le savons, quelles peuvent en être les conséquences sur la société ... » p15  
Georges Steiner. Entretiens éd 10/18