

Les Controverses d'Utilité publique avec l'Institut des Futurs souhaitables

Jean-Luc Verreaux Cofondateur et DG de l'IFs

En revisitant mon cheminement en matière de controverse depuis ces 10 ans, j'ai éprouvé le besoin d'explicitier ma pensée et formaliser ma pratique sur le sujet. Je pense écrire 3 contenus complémentaires :

- 1) Le premier (ci-dessous) présente le sens et l'importance de la controverse dans une démarche de construction de futurs souhaitables.*
- 2) Le second sera centré sur le « comment ? ». Quels sont les formats possibles ? les conditions à réunir pour que ces débats nous fassent progresser et ne deviennent pas des gadgets d'animateurs qui font le show ? Les différences et synergies avec d'autres approches (notamment Forrcast lancé à SciencesPo par Bruno Latour et l'approche de la Construction des désaccords de Patrick Viveret, qui ont été pour moi des sources d'inspiration)*
- 3) Le troisième porterait sur les retours d'expériences et enseignements à la fois très opérationnels et également plus philosophique, dans la perspective de la construction d'autres manières de faire société ensemble.*

1/3

Entrer en controverse pour sortir de la domination

Souvent la question nous est posée de la signification de différentes expressions que nous utilisons à l'Institut des Futurs souhaitables tel que « nous sommes riches de nos désaccords », « rassemblons-nous mais ne nous ressemblons pas », ou encore « seul on va vite, ensemble on va plus loin ». Les réactions de mes interlocuteurs me laissent penser que s'ils sont sincèrement sensibles à l'idée émise et à la poésie de ces phrases, certains peuvent avoir le sentiment qu'elles expriment des évidences, voire des vœux pieux. Rares sont ceux qui me semblent en percevoir à la fois la force de l'intention et l'importance des implications dans la relation à l'autre.

Faire face à l'altérité

Tout d'abord de mon point de vue, vivre ensemble riches de nos différences est avant tout une **question de réalisme**. La croissance démographique et la diversité humaine ne sont pas des choix, ce sont des données. Quand je suis né, nous étions un peu plus de 3 milliards d'êtres humains sur la planète, nous sommes aujourd'hui plus de 8 milliards et nous serons environs 10 milliards en 2050, et comme le dit Clair Michalon (1), « je ne crois pas que la planète ait grossi dans ces mêmes proportions ». Nous sommes donc à la fois plus nombreux, différents les uns des autres et sur un même espace non extensible. Nous sommes ainsi « condamnés » à vivre toujours plus proches des autres, à partager notre espace, notre quotidien, à faire société ensemble.

La question n'est donc pas de savoir si nous voulons cette cohabitation avec l'autre, mais bien comment nous la vivons. Que voulons-nous faire de ces diversités ?

Comment voulons-nous faire société ensemble, « malgré » ou « riches de » nos différences ?

Et là, il n'y a pas 36 solutions, je n'en vois même historiquement que trois. Et en fait une seule si l'on s'inscrit dans la perspective de construire des Futurs souhaitables comme nous nous efforçons de le faire avec Mathieu Baudin (2) et l'équipe de l'IFs :

- **La 1^{ère} voie, le repliement sur soi.** Je vais chercher à fuir ceux qui ne me ressemblent pas, qui ne pensent et ne vivent pas comme moi. C'est l'enfermement qui conduit à vouloir se barricader pour se protéger des autres et rester avec ceux que je connais. Tous les jours, nous observons ainsi la montée des communautarismes et le développement d'un « entre-soi » bien rassurant, les algorithmes des réseaux sociaux renforçant cette tendance à conforter ce que nous sommes et ce que nous pensons. Dans toute l'histoire de l'Humanité, il n'y a jamais eu autant de murs sur le Globe qu'en ce début de XXI^{ème} siècle... mais les murs finissent toujours par tomber. Ce n'est donc pas une voie pour vivre l'altérité. Au mieux (ou au pire) c'est une manière illusoire et temporaire pour certains, d'essayer de gérer leurs peurs.

- **La seconde, c'est la domination.** Puisque je dois cohabiter avec l'autre qui n'est pas comme moi, je vais chercher à prendre l'ascendant sur lui, à lui imposer ma présence, ma manière de vivre, ma manière de penser. Ce comportement me semble beaucoup plus répandu que le repliement. Il suffit de penser à la domination des colonisateurs sur les peuples autochtones, des majorités ethniques et culturelles sur les minorités issues de l'immigration, des hommes sur les femmes, parfois des adultes sur les enfants et même des Humains sur la nature. Et nous observons ces rapports de domination dans tous les types d'organisation sociale (partis politiques, Église, fédérations sportives, institutions culturelles, entreprise et parfois jusqu'au cœur de la cellule familiale) et, semble-t-il, dans de très nombreuses cultures sur tous les continents.

Mais là aussi, la posture de domination sur l'autre ne peut être une voie de construction de futurs souhaitables. En effet, de quel futur souhaitable pourrait-il être question, s'il continue de nier le droit de l'autre à exister en tant que personne à part entière, à nier son droit à penser, dire et agir, surtout lorsqu'il s'agit d'exprimer un point de vue différent, voire opposé à celui de « l'ascendant », qu'il soit parent, conjoint, chef ou autre ? Je parle bien ici du droit de chacun à exprimer ce qu'il est, à affirmer sa différence, à entrer en désaccord avec l'autre pour apporter sa contribution à la construction de l'avenir. Nous allons y revenir.

- La troisième voie, la seule qui ouvre la possibilité de futurs souhaitables, **c'est celle qui invite à apprendre à ne pas être d'accord ensemble**, ce que Patrick Viveret (3) appelle également « faire l'expérience des désaccords féconds ». Il est évident que cette voie est beaucoup plus difficile et exigeante, car nous ne sommes pas préparés à l'emprunter. Nos systèmes éducatifs, nos modes de management dans les organisations professionnelles, la manière dont nous avons organisé nos systèmes politiques et démocratiques ne nous montrent pas comment vivre et nous enrichir de nos désaccords, alors même que « la démocratie est, en profondeur, l'organisation de la diversité » comme nous le dit Edgar Morin (4). Et comme je ne crois pas non plus que ce soit inné, **il nous faut donc oser, vivre l'expérience et apprendre** ce que cela nous enseigne sur nous-mêmes et sur notre manière personnelle d'être en relation aux autres et au monde.

Porter un regard lucide sur les rapports de domination

Pour mieux comprendre la portée de ce qui ressemble à une injonction « soyons riches de nos désaccords », et si nous nous plaçons dans la perspective de bâtir une société souhaitable, par et pour le plus grand nombre, il me semble indispensable d'explorer ce comportement caractéristique de la seconde voie citée plus haut, le rapport de domination, et ce pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord parce que parmi les architectures invisibles (pour reprendre ce concept si puissant proposé par Vincent Houba) qui structurent la vie de nos organisations humaines, c'est une des plus répandues et une des plus insidieuse parce qu'à la fois structurante et devenue invisible.
- C'est également une de plus destructrices, que ce soit pour les personnes ou pour les organisations elles-mêmes.
- Et enfin parce que l'étude des rapports de domination - leurs causes, leurs manifestations, leurs conséquences et les moyens d'en sortir – me semble particulièrement riche d'enseignements sur le chemin à emprunter pour apprendre à mieux vivre l'altérité.

La question est de comprendre que si nous n'arrivons pas à transformer nos modes de fonctionnement en la matière, alors tout projet de construction de futurs souhaitables, quel que soit la qualité de ce futur, est intrinsèquement voué à l'échec.

Il s'agit bien alors de faire en sorte que ces futurs que nous appelons de nos vœux ne reproduisent pas ces mêmes rapports de domination, de trouver des manières d'établir une relation à l'autre qui respecte la souveraineté de chacun. Le futur que nous souhaitons construire, en tant que but à atteindre, doit évidemment être exempt de tels comportements, et donc des architectures qui les rendent possibles. Mais ce n'est pas suffisant. Cet objectif est voué à l'échec, si le chemin que nous empruntons pour y arriver demeure lui-même entaché de comportements de domination et d'emprise.

Il s'agit donc non seulement de construire la société de demain, mais également de réinventer la manière même avec laquelle nous conduisons cette re-construction, et donc de réinventer notre manière de discuter avec l'autre, de travailler ensemble, de faire vivre nos différences au service d'un projet commun. Si nous pensons notre avenir avec les mêmes schémas que ceux qui ont construit le monde d'aujourd'hui, il y a peu de chance que demain soit à la hauteur de nos espérances.

La question se pose alors de savoir comment faire. Quelles seraient des bonnes pratiques qui pourraient nous permettre d'éviter la reproduction de tels dysfonctionnement ? Comment penser et construire demain en se donnant le maximum de chance qu'il soit le plus inclusif pour tous et le plus respectueux de la singularité de chacun ?

Des pistes sont à chercher dans les situations les plus extrêmes que ces systèmes de domination peuvent générer, à savoir les comportements de prédation. En effet, la négation (consciente ou pas) du droit de l'autre à exprimer un point de vue différent, et donc à être lui-même, distinct de soi, peut se transformer insidieusement en comportements de prédation, particulièrement observés à l'encontre des femmes dans toutes les sphères de nos sociétés, et également sur les enfants et jeunes adolescents dans le cercle familial. Dans ces situations d'emprise, « l'autre » n'a plus le droit d'exister en dehors de sa relation à moi, hors de ma volonté. Il est considéré inconsciemment comme une sorte de « prolongement » de ma propre personne, aussi il est à moi. Et puisqu'il est à moi, je peux en user et abuser à ma guise. Sa pensée, ses actes, son corps.

Que nous enseigne l'expérience de reconstruction des victimes de ces violences ?

-Le point qui ressort unanimement de toutes ces situations est qu'après de telles expériences traumatiques, le premier obstacle sur la voie de la reconstruction des personnes concernées est l'interdiction de parler. Le non-dit représente toujours pour les personnes concernées une double, voire une triple peine : non seulement elles sont ou ont été victimes d'une violence, mais elles se voient en plus imposer l'interdiction d'en parler, mécanisme qui génère très souvent une culpabilité particulièrement destructrice.

Au-delà des spécificités de chaque situation, harcèlement au travail, moral ou sexuel, racisme, violence conjugale, viol, comportement incestueux, c'est bien notre capacité collective à **mettre en place des organisations sociales qui permettent de « dire »** qui est primordiale, et ce aux quatre stades que nous pouvons distinguer dans l'évolution de ces situations :

- En amont, au fil de l'eau, comme une hygiène de vie qui devrait être des plus normales, en faisant vivre la liberté de parole et en acceptant la légitimité de chacun à pouvoir exprimer une opinion contraire à la sienne. Certainement le meilleur remède pour éviter les dérives.
- Lorsque nous identifions des situations de domination, en interpellant les acteurs de cette relation et en en parlant, à la fois avec chacun, mais aussi au niveau du collectif concerné. Tout d'abord pour en prendre conscience collectivement et par conséquent pour chercher ensemble les voies qui permettront de corriger ces modes de fonctionnement inappropriés.
- Face à une relation d'emprise ou des comportements de prédation, en allant au-devant de la victime, en lui ouvrant la possibilité d'en parler et de demander de l'aide. Et par ailleurs, en dénonçant la situation et en témoignant le moment venu.
- Et enfin une fois l'urgence traitée, en ouvrant des espaces de parole qui permettent d'une part à la personne concernée de se reconstruire, mais aussi au système qui a permis ces violences de construire de nouveaux modes de fonctionnement.

À tout moment, parler !

Parler et accueillir la parole de l'autre donc, pour prendre conscience des systèmes de domination parfois difficiles à identifier tellement nous y sommes habitués, mais aussi et surtout pour chercher les voies de transformation de ces modes de fonctionnement défailants.

-Un second enseignement peut être tiré des recherches sur ces systèmes sociaux déviants. Les travaux mettent en évidence qu'une organisation sociale structurée sur des postures de domination peut générer des effets destructeurs sur certaines personnalités, quand bien même aucun comportement légalement répréhensible ne serait commis. Ainsi, un climat incestuel peut générer des troubles de personnalités majeurs dans le développement d'un enfant ou jeune adolescent, quand bien même aucun passage à l'acte incestueux ne serait intervenu.

En ce sens, **ce sont bien toutes les organisations sociales qui sont potentiellement concernées**. Il n'y a pas d'un côté des familles, associations, clubs sportifs, Églises, entreprises, qui seraient concernés par des comportements pathologiques, et de l'autre des organisations qui en seraient protégées a priori. Il serait certainement confortable de pouvoir se dire cela, mais la réalité est autre, ce qu'a mis en évidence très explicitement l'anthropologue Dorothée Dussy dans ses travaux (5). Toute organisation humaine, dont les modes de gouvernance, de management ou de fonctionnement reposent pour partie sur des rapports de domination est (potentiellement ?) dangereuse. Nous sommes donc tous concernés, au regard de notre implication dans les différents collectifs et groupes humains dans lesquels nous sommes actifs, que ce soit sur un plan professionnel, bénévole, amical ou familial.

Chacun de nous est ainsi invité à prendre ses responsabilités face à cet enjeu, afin à la fois d'aiguiser sa sensibilité au sujet, d'apprendre à identifier les indices de tels dysfonctionnements systémiques, et le cas échéant d'oser en parler. Responsabilité individuelle donc, mais celle-ci doit être portée et relayée par une responsabilité collective et organisationnelle si l'on ne veut pas reproduire, même inconsciemment, les schémas qui conduisent à de telles extrémités.

Les « Controverses d'Utilité publique » pour aider à construire des futurs souhaitables

Aujourd'hui huit milliards et bientôt dix, tous sur un même espace non extensible, que nous le voulions ou non, nous serons donc physiquement de plus en plus proches les uns des autres. Si nous souhaitons vivre en paix, alors même que nous sommes différents et par conséquent pas d'accord spontanément sur tout, il nous faudra bien réussir à nous parler, à nous comprendre, à identifier les points sur lesquels nous pouvons nous retrouver, et le cas échéant ceux sur lesquels nous ne nous retrouverons pas, et malgré cela faire société ensemble. Il s'agit d'un immense progrès de l'humanité que de gérer nos désaccords autrement que par la guerre, et pour cela, comme nous y invite Patrick Viveret (3), il faut « réussir à transformer la violence en conflit et nos ennemis en adversaire ». Et là s'ouvre un espace pour oser l'expérience du débat contradictoire, pour accueillir l'opinion différente, accepter le désaccord, se donner la chance d'apprendre de son opposant, faire tomber ses propres représentations sans perdre sa capacité à argumenter sur ses propres convictions, et ainsi développer de nouvelles manières d'être en relation à l'autre, et donc à soi-même.

Ces pratiques peuvent paraître comme de belles intentions tombées au coin du bon sens, et pourtant...

Les débats auxquels nous assistons, que ce soit sur les plateaux tv, lors des campagnes électorales, dans les colloques professionnels ou encore dans nos collectivités territoriales, prennent bien souvent la forme de combats de coqs, quel que soit le sexe des coqs d'ailleurs, d'affirmations qui s'embarrassent peu de la véracité des faits et chiffres, d'invectives et autres « effets de manche » qui visent davantage à déstabiliser son interlocuteur et à « gagner » le débat comme on gagnerait un combat, oubliant que l'objectif premier du débat devrait être d'éclairer une problématique et de faire progresser la réflexion. De plus, ces pratiques conduisent bien souvent à une confiscation de la parole par

des experts considérés comme des « sachants », déversant leurs sciences et arguments devant des citoyens devenus spectateurs passifs.

Alors oui, la pratique du débat contradictoire, relève autant d'un changement de posture individuelle que d'un apprentissage collectif de nouvelles manières de discuter et de collaborer.

User de son droit à dire, à exprimer son opinion quand bien même celle-ci serait différente voire opposée à celle de son interlocuteur, et particulièrement à celle d'un « ascendant », doit être accueilli pour ce qu'il est : un point de vue différent. Exprimer une opinion opposée, ce n'est pas être contre l'autre, ce n'est pas remettre en cause l'entièreté de son être, ce n'est ni le nier ni vouloir sa mort... c'est juste exprimer un désaccord sur un sujet, ni plus, ni moins. Ce n'est ni grave ni dangereux, c'est incontournable, utile et potentiellement riche, c'est donc une opportunité.

Reconnaître l'autre dans sa singularité et le respecter dans sa souveraineté - Accueillir sa parole dans la différence qu'elle m'offre - Oser exprimer mes propres opinions sans crainte - Avoir le courage et l'humilité d'identifier que malgré un désaccord évident, il existe de nombreux points sur lesquels nous pouvons nous retrouver - Et ainsi se donner la chance de mieux identifier les vrais points sur lesquels nous sommes effectivement en désaccord - relèvent d'ingrédients incontournables sur tout chemin qui porte l'ambition de construire des futurs souhaitables. Futurs devenus ainsi véritablement souhaitables, parce que construits avec la diversité des sensibilités de celles et ceux, qui seront de ce fameux « Monde d'après ».

La pratique des « controverses » telle que nous la conduisons au sein de l'Institut des Futurs souhaitables s'inscrit dans cette perspective. Oser expérimenter pour se donner la chance d'apprendre de ces nouvelles formes de débats au sein de nos organisations, pourrait devenir en ce sens un véritable exercice d'utilité, voire de santé publique.

Jean-Luc Verreux - Printemps 2023

- (1) *Le conteur et le comptable : Lire les différences culturelles pour rapprocher les Hommes – Clair Michalon - Sepia Edition 2017.*
- (2) *Dites à l'avenir que nous arrivons : la (R)évolution des conspirateurs positifs – Mathieu Baudin – Alisio 2020*
- (3) *La colère et la joie : Pour une radicalité créatrice et non une révolte destructrice – Patrick Viveret - Utopia 2021.*
- (4) *Dialogue sur la nature humaine – Edgar Morin et Boris Cyrulnick – Editions de l'Aube 2000*
- (5) *Le Berceau des dominations – Dorothée Dussy - Pocket 2013-2021*