

Préface

Michel Saloff-Coste nous offre, à travers ce nouvel ouvrage, ce que j'ai envie d'appeler une « fresque joyeuse ». Le titre de l'ouvrage annonce plutôt une description un peu « à plat » des écosystèmes innovants que l'auteur a visités dans le monde entier, étudiés, analysés. Mais, pour moi, ce panorama aussi général que précis est plus que cela. C'est en effet une véritable fresque mondiale très documentée, mais aussi dynamique et joyeuse en ce sens qu'elle montre de façon transversale que le mouvement mondialisé d'un véritable changement de civilisation est en marche.

Comme le vivant l'a fait depuis 3,8 milliards d'années, notre humanité puise dans ce qui tend à la déconstruire (entropie), la dynamique d'une adaptation qui s'y oppose (anti-entropie). La complexité géniale du vivant ne provient pas d'une architecture qui aurait tout prévu mais d'une méta-architecture qui fait du combat fondateur de toutes choses, entre forces de conservation, ce qui perdure, les invariants et forces de transformation, d'innovation, d'altération, une source d'adaptation permanente. Ainsi entropie et anti-entropie sont les sources fondamentales de tout ce qui existe.

Les écosystèmes innovants relèvent ainsi pour moi d'un biomimétisme organologique. En effet, quelles structures organisationnelles ont émergé et dominent le vivant ? Leslie Valiant nous parle d'un immense bricolage qui a vu des milliards d'écorythmes (algorithmes approximativement corrects) se succéder, apparaître, disparaître, évoluer, dans une intrication complexe faite de coopérations et de concurrences.

C'est une rupture certes civilisationnelle dont parle Michel Saloff-Coste, mais aussi et surtout pour moi, une transition fulgurante d'ordre épistémologique, voire épistémique au sens de Michel Foucault. Une révolution des conceptions. En effet, une conception, nous dit le dictionnaire, est une manière de percevoir. Or, notre ère industrielle et postindustrielle a été dominée par des conceptions exo-distributives. « Exo », car l'intelligence des systèmes était externe au système et conduisait à

l'élaboration de concepts, de règles et d'artefacts à portée universelle qui ensuite débouchaient sur des actions, des procédures, des pilotages qui s'imposaient à tous les composants du système ; distribués en quelque sorte. La mutation épistémique contemporaine nous fait migrer vers la domination des conceptions endo-contributives. « Endo », car elles internalisent l'intelligence du système dans chacun de ses composants, intelligence qui opère par ajustements mutuels dans une articulation complexe entre enjeux du bien local et global. C'est ce modèle qui domine dans le vivant car il est de loin le plus adaptatif et rapide pour résoudre les situations complexes.

Un exercice bien connu des consultants permet aisément de s'en convaincre. Il suffit de demander à 30 personnes par exemple, placées debout au hasard dans une pièce, de tirer au sort avec le regard deux autres personnes du groupe sans rien révéler. Ensuite de leur demander de construire un processus de déplacement collectif amenant chacun à se trouver à la tête d'un triangle isocèle dont il est le sommet avec ses deux compères. Dans un premier temps, le problème doit être résolu en petits groupes autour d'une table munie de papiers et crayons (intelligence exo). Chaque groupe, en général, dessine trente points dans un rectangle placés au hasard et numérotés de 1 à 30 et imagine trente triplets au hasard, un point pouvant appartenir à plusieurs triplets à la fois. Il cherche ensuite un algorithme à portée universelle qui, appliqué à ces trente triplets, conduit à ce que dans le rectangle, chaque point premier de son triplet soit à la tête d'un triangle isocèle avec ses deux points associés. Que ce soit sous forme d'équation mathématique ou d'une autre approche globale, la situation n'est jamais résolue même au bout d'une heure de travail. On imagine vite la complexité du problème. D'une part en raison du niveau d'interdépendance des configurations nécessaires ; d'autre part du fait de l'infinité des solutions existantes pour composer un seul triangle isocèle – car la longueur des côtés n'est pas une contrainte. Ce problème est quasiment insoluble même par des mathématiciens de haut niveau.

Quand les personnes ont passé du temps à essayer de résoudre ce problème, elles sont « libérées » sur un constat d'échec. On leur demande alors de se lever et de se répartir au hasard dans le rectangle que constitue la pièce. Chacune ensuite, avec ses yeux, en silence, sélectionne dans le groupe deux personnes au hasard auxquelles elle s'associe mentalement. Lorsque tout le monde est prêt, l'animateur tape dans les mains et demande à tous de bouger afin que chacun se trouve au final à la tête d'un triangle isocèle avec les deux personnes qu'il a choisies. Après une phase de chaos, où tout le monde bouge et fait bouger tout le monde, le système se stabilise toujours en moins de deux minutes.

Ainsi, en un temps très court, une intelligence répartie parmi les composants du système, ici des humains, conduit à une contribution collective qui résout la situation par la mise en réseau des têtes, des cœurs et des corps ; alors même que celle-ci

semblait insoluble par une modélisation et par l'exercice d'une intelligence centralisée cherchant à produire une procédure, des règles ensuite distribuées au sein des composants pensés comme « passifs et obéissants ». Dans le premier cas, nous parlons de conceptions endo-contributives (intelligence endogène au système) et dans le second de conceptions exo-distributives (intelligence exogène au système).

Un autre exemple est bien connu. Les conceptions qui permettent d'envisager un réseau de voitures autonomes sans chauffeur sont de type endo-contributives. Chaque véhicule embarque son intelligence de positionnement et aucun n'est pas piloté en tant que composant passif par un algorithme centralisé régulant le tout. Cette dernière solution est impossible à concevoir au regard de la complexité des problèmes à résoudre.

L'expérience de la pandémie de COVID-19 l'a aussi montré. Seules des solutions faisant appel à l'intelligence et à la responsabilité individuelle en réseau auraient permis de résoudre une équation insoluble, celle de la combinaison de la contrainte économique et de la contrainte sanitaire.

Nous vivons probablement une transformation globale de ces conceptions, c'est-à-dire de nos manières de percevoir les systèmes, une transition épistémique vers l'endo-contributif dans tous les champs technologiques et sociaux¹.

En fait, Michel Saloff-Coste nous parle brillamment de cela, lorsqu'il nous parle des écosystèmes innovants.

Et en plus, pour en vivre un certain nombre, je peux témoigner qu'ils sont source de joie créative issue du sentiment de transformer en conscience le monde pour un futur souhaitable, ici et maintenant, dans une altérité réinventée. Il faut donc lire cet ouvrage sans tarder.

Pierre GIORGINI
Président-recteur
Université Catholique de Lille
2012-2020

1. De Vulpian, A. (2016). *Éloge de métamorphose*, Saint-Simon ; Giorgini, P. (2020). *La crise de la joie*, Bayard ; Giorgini, P. (2021). *La révolution contributive*, ISTE Editions.

Histoire de notre recherche sur la prospective

Le monde s'offre à nous comme un gigantesque ensemble en évolution systémique et chaotique. Nous sommes confrontés au désordre des informations et des cultures, dont les ontologies sont incohérentes les unes par rapport aux autres, au chaos des monnaies et des référentiels de mesure dont les valeurs d'usage et d'échange s'entremêlent, au mélange des idées qui font référence à des systèmes de valeurs et des paradigmes épistémologiques hétérogènes souvent peu conscientisés. Nous ne survivons que par l'ouverture empathique mais aussi et surtout par notre capacité à nous recueillir sur notre intériorité qui seule, au-delà des différences formelles, peut donner du sens à l'altérité. Cet ouvrage tente d'explicitier les bases épistémologiques d'une transition qui est en train de transformer profondément l'ensemble de la planète, et qui aura de plus en plus d'influence au cours de ce nouveau siècle.

Ce dont il est question, c'est de la transformation intime de nos identités mais aussi de la métamorphose de notre contexte économique, sociologique et technologique. Cet avant-propos est important pour comprendre l'historique sur lequel s'enracine ce livre. Dans ce parcours pluridisciplinaire, cosmopolite et créatif, quelques idées motrices et thématiques sont essentielles pour appréhender l'architecture de notre propos : changement de civilisation, approche systémique, chevauchement des systèmes de représentation et des paradigmes, écosystèmes innovants, travail créatif et collaboratif en réseau, niveaux de complexité cognitifs, science, art et spiritualité.

J'ai commencé mes réflexions vers l'âge de quinze ans. Entre quinze et vingt-cinq ans, j'ai écrit une quarantaine de cahiers de deux cents pages, constituant environ huit mille pages d'éléments épars, faits de textes, de poèmes et de dessins. L'histoire de l'art représente très tôt pour moi une métaphore permettant de comprendre en profondeur les transformations sociétales qui nous animent. Les études en art plastique et en philosophie, que je suis à l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris ainsi qu'à l'université de Paris VIII, vont nourrir ces réflexions. C'est vers cette époque

que je rencontre Gilles Deleuze qui me marquera par la profondeur de ses livres et ses conférences. Je voyage aussi à New York pendant trois mois pour étudier les différents courants de l'art américain. Aux États-Unis je rencontre Andy Warhol qui sera un inspirateur important de ma réflexion. Pendant cette période, je fréquente de nombreux créateurs dans le domaine des arts plastiques, de la mode, de la décoration et de la musique comme Thierry Mugler, Karl Lagerfeld, Yves Saint-Laurent, Alexandre Iolas, Erté, Félix Labisse, Paco Rabanne, Sonia Rykiel, Michel Tournier, Daniel Hechter. Je vais tenter alors un début de mise en forme de mes recherches. J'utilise pour la première et la dernière fois une machine à écrire électrique, comble de technologie pour l'époque, mais qui apparaîtra bientôt bien primitive face à l'émergence des ordinateurs. Ce document dactylographié a pour titre *La Post-Histoire*.

Cet essai explore les caractéristiques du monde contemporain et explique la difficulté de dégager aujourd'hui une vision historique et prospective, du fait de la multiplicité des systèmes de représentation et des points de vue qui caractérisent nos cultures dites « post-modernes ». *La Post-Histoire* traite de la question de la « fin de l'histoire ». J'en ferai une première présentation sous forme de conférences dans la revue *Parlée* au Centre George-Pompidou. Françoise Vernis, alors aux éditions Gallimard, m'encouragera et m'aidera dans ce travail d'écriture.

En 1985, je rencontre Thierry Gaudin qui vient alors de créer le Centre d'évaluation et de prospective, CEP, au sein du ministère de la Recherche et de la Technologie en France, à qui je propose d'organiser un séminaire de rencontres mensuelles sur le thème de la « mutation ». Ce séminaire est l'occasion de reprendre le contenu développé dans *La Post-Histoire*, en l'organisant de manière plus structurée et en mettant en valeur les idées les plus originales. Désireux de valider l'ensemble de ces recherches dans le contexte d'avant-garde que représente la Californie, je pars vivre à Los Angeles pendant cinq mois et j'ai l'occasion de présenter mes recherches dans le département d'Anthropologie de l'Université californienne de Los Angeles (UCLA) ainsi qu'à l'Université John Fitzgerald Kennedy (JFK) de San Francisco. Ce voyage est l'occasion de rencontrer une vingtaine d'experts et de chercheurs liés, de près ou de loin, à mes recherches, notamment Marilyn Fergusson.

Par la suite, je me retire en France à Varengeville, près de Dieppe, et j'écris *Le Management systémique de la complexité*. Ce livre analyse les grandes mutations qui ont marqué l'évolution humaine d'un point de vue structuraliste et introduit une grammaire épistémologique qui permet d'articuler et de faciliter la conjugaison des différents systèmes de représentation caractéristiques de notre époque. Un an plus tard, les éditions Guy Trédaniel me proposent de publier pour le grand public l'étude *Le Management systémique de la complexité* sous le titre *Le Management du troisième millénaire*. Pendant les années qui suivent, je présente ces recherches à plus de mille personnes par an, dans des contextes extrêmement divers – universités, grandes écoles,

instituts de formation permanente –, mais aussi de nombreuses organisations – Peugeot, EDF, France Télécom, DGA, Bell, Philips, Apple, Reebok, Snecma, Thompson, etc.

C'est l'occasion de dialoguer avec des personnalités riches en diversité, qui me permettent de valider, d'approfondir et de développer un certain nombre de points de recherche. Je deviens chercheur et consultant dans le cadre du cabinet de conseil en stratégie et management Bossard. C'est dans ce contexte que je développe les applications de mes recherches à l'entreprise en termes de culture, management, système et structure. L'ensemble de ces applications seront développées et publiées dans la troisième édition du *Management du troisième millénaire*. Ces applications sont mises en œuvre au sein de la direction de la recherche de la Commission européenne et dans le cadre du lancement de l'entreprise Reebok. De nombreux petits déjeuners sont organisés pour présenter ce travail aux dirigeants des entreprises françaises. Nos principaux clients durant cette période sont : France Télécom, EDF, DGA, Peugeot, Trois Suisses, Sodexho, la Caisse des Dépôts. Nous avons la chance de travailler avec une dizaine des plus grandes organisations internationales, des entreprises moyennes et des start-up. Avec l'Association française des contrôleurs de gestion (DFCG), nous proposons un vaste chantier de modernisation de l'État français. Parallèlement, je développe en France le Club de Budapest, fondé par Ervin Laszlo, avec Vaclav Havel, Peter Ustinov, le Daïla-Lama, Mikhaïl Gorbatchev et la participation d'une cinquantaine d'autres personnalités d'envergure mondiale. Nos activités s'internationalisent rapidement aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique, à travers des liens avec différents centres de recherche comme le Xerox Park, le Stanford Research Institute, la Rand Corporation, The Institute of the Future, le CNRS, le Centre de Cerisy, HEC, l'ICAD, la Global Community, le Stanford Engineering Research Center, Entreprise Développement Group. De nombreux livres viennent illustrer ce parcours : *The Information Revolution and the Arab World* aux éditions ECSSR ; *Manifeste pour la technologie au service de l'homme* dans le cadre de l'Institut national polytechnique de Grenoble ; *Les Horizons du Futur* et *Trouver son génie* aux éditions Guy Trédaniel ; *La société de l'information, enjeu stratégique* dans le cadre de la revue *Agir* ; *Le dirigeant du troisième millénaire* aux Éditions d'Organisation ; *Mimétisme et singularité, deux leviers de croissance* et *La stratégie créative de singularisation* dans le cadre de la *Revue de Kea* ; *Le DRH du troisième millénaire* et *Réenchâter le futur* aux éditions Village Mondial Pearson ; *Prospective d'un monde en mutation, Au-delà de la crise financière, Les voies de la résilience, La nouvelle avant-garde* aux éditions L'Harmattan. Nous avons complété ce travail théorique de formalisation par un ensemble d'expériences visant à comprendre de manière pratique l'innovation. La création de la société de capital-risque, Newcap Invest, nous a permis d'étudier une centaine de dossiers de création d'entreprise et dans ce contexte nous avons investi et participé à la création d'une dizaine de ces entreprises. Les nombreux voyages en Californie ont donné l'occasion d'approfondir la manière dont cette région anticipe le futur et a su créer un écosystème d'innovation hors du commun.

La création des « journées de l'Université Intégrale » a été une expérience irremplaçable pour explorer les différentes dimensions des nouveaux paradigmes épistémologiques, systémiques, holistiques et intégraux. Les journées inaugurales de l'Université Intégrale se sont déroulées entre 2008 et 2014. Nous reprenons ci-après les thématiques et les personnalités clés de ces journées. Pourquoi l'Université Intégrale¹ ? L'approche intégrale entend à la fois répondre aux grands défis qui se présentent à l'humanité et annoncer l'émergence d'une nouvelle pensée au niveau planétaire, ouverte aux différences culturelles et au dialogue entre les civilisations. Ervin Laszlo, le fondateur au niveau international du Club de Budapest dans le contexte duquel nous avons fondé l'Université Intégrale, est reconnu comme un des initiateurs de l'évolution de la théorie des systèmes, la systémique, vers une approche plus intégrale. Nous vivons une période de grands changements, avec un progrès des techniques considérable et une mondialisation de la pensée et de la vie humaine, notamment au niveau commercial, culturel et politique. Des civilisations qui ne se connaissaient pas et qui se développaient indépendamment les unes des autres sont amenées à vivre ensemble, pour le meilleur et pour le pire. Par le biais de transports de plus en plus rapides et de réseaux informatiques qui recouvrent toute la planète, l'homme a virtuellement accès à toutes les connaissances de l'humanité. Cette richesse de connaissance et de rencontres prend place dans un contexte de crise civilisationnelle, qui se décline notamment sur les plans écologique, social et économique, mettant sérieusement en question la survie de l'humanité. En créant l'Université Intégrale à Paris, notre souhait est de faire mieux connaître l'approche intégrale en France où elle est encore relativement méconnue et de mettre en perspective les travaux d'Ervin Laszlo en les replaçant dans le contexte plus large des autres chercheurs de ce domaine. Nous nous sommes intéressés, parmi d'autres, aux travaux de Martine Roussel Adam, Jean-Éric Aubert, Don Beck, Marcel Boiteux, Michel Cazenave, Teilhard de Chardin, Carine Dartiguepeyrou, Jean Batiste de Foucault, Thierry Gaudin, Alain Gauthier, Élisabeth Laville, Jacques Lesourne, Steve McIntosh, Bruno Marion, Denis Marquet, Edgar Morin, Michel Saloff-Coste, Sri Aurobindo, Jean Staune, Patrick Viveret et Ken Wilber².

Nous notifions en détail le contenu de ces journées car un certain nombre de réflexions de cet ouvrage sont nées lors des 18 sessions de l'Université Intégrale :

– 28 février 2008 : *Qu'est-ce que l'approche intégrale ?* Nous avons tenté d'établir une définition en utilisant trois grands types d'entrées : les concepts et les notions, les auteurs reconnus et les lieux emblématiques ;

1. Document de synthèse sur l'Université Intégrale, réalisé avec l'aide de Michel Nguyen The, ancien élève de l'École normale supérieure de Lyon, docteur de l'École polytechnique, trésorier et membre du comité exécutif du Club de Budapest France, secrétaire général de « Design Me a Planet ».

2. Il est possible de visionner les vidéos de ces journées ici : <https://vimeo.com/univers>.

– 16 octobre 2008 : *Comment intégrer la pensée intégrale ?* Des personnalités qui ont expliqué comment elles ont découvert, appliqué et développé à travers des actions et créations significatives l’approche intégrale ;

– 13 janvier 2009 : *Comment repenser notre façon de penser ?* Nous avons évoqué l’ouverture et la compréhension des autres cultures par l’intérieur ; le respect de la singularité de chacun et de son altérité ; l’éducation physique et mentale, mais aussi l’éducation du cœur et de l’esprit à travers le sport, la science, l’art, la philosophie et la spiritualité ; la capacité critique à « méta-analyser » la démarche analytique que l’on met en œuvre ;

– 10 mars 2009 : *Comment répondre de manière positive, durable et intégrale à la crise systémique contemporaine dans ses dimensions économique, sociale et écologique ?* Nous avons tenté de répondre aux questions suivantes : quelles sont les grandes caractéristiques de la crise systémique contemporaine dans ses dimensions économiques, sociales et écologiques ? En quoi cette crise est-elle différente des précédentes et quel diagnostic en faire ? Les réponses apportées aujourd’hui dans le monde et en France sont-elles pertinentes, adaptées et suffisantes ?

– 23 juin 2009 : *Sociétés durables et écologie intégrale, comment passer de la vision à l’action ?* Nous avons cherché en particulier à répondre aux questions suivantes : pourquoi le développement durable, tel que défini par les instances internationales (environnemental, social et économique), nous confronte-t-il à nos contradictions ? Comment arbitrer les priorités entre écologie, économie et société ? Quelles sont les pistes de gouvernance pour mettre en œuvre la durabilité ? Comment le vivant peut-il inspirer notre vision du monde ? Comment repenser et organiser notre agriculture ? Quels sont les éléments clés d’une vision durable ? Comment agir de manière écologique et intégrale au quotidien ? Qu’est-ce que l’écologie intégrale ?

– 24 octobre 2009 : *Civilisations du futur et futur des civilisations.* Nous vivons une période de transformation économique, sociale et écologique. Il devient important de développer des solutions pour survivre à court terme sans négliger de construire un futur durable et d’investir sur le long terme. Comment civiliser le futur ? À quoi ressembleraient les possibles civilisations du futur ? Quelles sont les nouvelles approches en matière économique, sociale et écologique qui permettent d’illustrer les civilisations du futur ? Comment civiliser le futur pour le rendre enthousiasmant et redonner à l’humanité confiance dans son destin ? À quoi ressemblerait une civilisation qui répond aux enjeux actuels par des solutions innovantes ?

– 23 janvier 2010 : *Écovie, Écoville, Écovillage.* Comment développer en ville et à la campagne un art de vivre écologique ? Comment imaginer une nouvelle socialité inclusive et reliée qui soit porteuse de sens ? Comment associer développement personnel et transformation sociale ? Comment agir à toutes les échelles territoriales de la plus grande à la plus petite proximité ?

– 20 avril 2010 : *Asie et Occident : vers une culture intégrale* ? Il s’agissait, au travers de la comparaison, de la confrontation et de l’intégration des points communs et des différences entre les cultures asiatiques et occidentales, d’étudier comment la rencontre de l’Asie et de l’Occident permet de décrypter et comprendre les grandes mutations en cours. Que nous enseignent les cultures spirituelles et philosophiques asiatiques et occidentales ? Comment intégrer l’ensemble de ces connaissances dans nos vies quotidiennes ? Comment l’Asie et l’Occident peuvent contribuer à l’harmonie de la civilisation du futur ?

– 16 juin 2010 : *Prospective d’un monde en mutation*. Cette journée célébrait la sortie du livre collectif du même nom écrit sous la direction de Carine Dartiguepeyrou, auquel ont notamment contribué Ervin Laszlo, Edgar Morin et Matthieu Ricard. Elle traitait des questions suivantes : comment expliquer les grands changements planétaires que nous vivons ? De quelle nature est cette transformation et comment impacte-t-elle nos systèmes politiques, économiques et sociaux ? Comment construire un développement durable au-delà du débat sur la croissance et la décroissance ? S’agit-il d’un « virage » ou d’une « métamorphose » qui nous conduit vers une nouvelle civilisation ?

– 17 novembre 2010 : *Une approche intégrale de la santé*. La santé est devenue avec la charte d’Ottawa une responsabilité collective. L’être vivant dans une approche intégrale, à travers ses composantes physiques, psychiques, mentales et spirituelles, en constante interaction, a ainsi été évoqué ;

– 16 février 2011 : *Vers une entreprise intégrale* ? Nous nous sommes interrogés sur la finalité, la responsabilité et les valeurs qui animent l’entreprise ;

– 24 mai 2011 : *Société et politiques intégrales*. Comment dépasser nos peurs pour repenser un nouvel imaginaire politique ? Quelle politique pour une nouvelle civilisation ? Comment peut s’organiser une gouvernance planétaire dans le nouveau paradigme ? Comment créer une nouvelle civilisation au niveau planétaire ? Quelles sont les conditions d’une démocratie intégrale ou comment aller plus loin dans la démocratie ? Pourquoi développer un nouveau pacte civique ? Comment ouvrir un espace de dialogue entre les peuples et les civilisations ? L’exercice a consisté à imaginer un nouveau système économique, social et écologique qui articule le long, moyen et court terme de manière vertueuse ; un espace cognitif où science, art et spiritualité auraient leur place dans une véritable culture laïque et intégrale du développement humain ;

– 19 et 20 septembre 2011 : *Nouvelles valeurs, nouvelles richesses, nouvelles mesures, nouvelles monnaies*. Alors que nos économies et sociétés sont en pleine transformation et connaissent des ruptures majeures, que les voies de réinvention nous obligent à puiser dans nos inspirations les plus globales (sociales, économiques, écologiques, culturelles, artistiques, spirituelles, etc.), nos indicateurs de richesse principalement dominés par le produit intérieur brut (PIB) restent figés sur des schémas passés. Ont alors émergé les questions suivantes : comment expliquer cette situation ? Comment se caractérisent les évolutions sociétales et comment impactent-elles notre

rapport à la richesse ? Que voulons-nous faire de nos sociétés, sur quelles valeurs construire et quelles richesses comptent véritablement ? Souhaitons-nous rester sur des aspirations matérialistes de nos sociétés ou, au contraire, prendre en considération les notions de bien-être, remédier aux inégalités sociales, donner plus de valeur à l'immatériel (création, design, conception, etc.) et prendre en compte les incidences environnementales des activités humaines pour ne citer que celles-là ?

– 17 février 2012 : *L'approche intégrale dans l'Art et la création contemporaine*. Cette journée a été l'occasion de voyager à travers le temps et l'espace à la découverte du mystère de l'art et du processus créatif. La question maîtresse était : comment la philosophie intégrale peut-elle nous éclairer dans la compréhension des multiples courants de l'art contemporain ? La journée a montré comment décoder les métamorphoses de l'article et ses multiples visages ;

– 4 juin 2012 : *Les voies de la résilience*. Comment prendre le chemin de l'espérance ? Quelles sont les voies de la résilience ? Comment s'appuyer sur une culture émergente de personnes plus conscientes ?

– 30 novembre 2012 : *Éducation et co-évolution. De quelle éducation avons-nous besoin pour co-évoluer et changer de paradigme ?* Cette journée reposait sur le constat que la crise systémique que nous subissons aujourd'hui de plein fouet oblige nos sociétés à puiser dans nos inspirations les plus globales (sociales, économiques, écologiques, culturelles, artistiques, spirituelles, etc.) pour accompagner la réinvention d'une nouvelle vision sociétale et permettre un profond changement de paradigme. Le modèle éducatif actuel de nos enfants n'échappe pas à cette remise en question et apparaît décalé dans son contenu et dans sa forme par rapport aux enjeux. Se posent alors les questions suivantes : quelle éducation donner à nos enfants qui leur permettrait d'exister, de vivre, de grandir, de se construire, d'être, afin de devenir des citoyens planétaires émancipés, actifs et responsables de leur vie future ? De quelles expériences, en France et à travers le monde, pouvons-nous nous inspirer ?

– 9 juin 2013 : *Le nouveau paradigme de la co-évolution*. Cette journée était consacrée à l'étude critique et constructive de philosophies émergentes : quels sont les différents mouvements et expressions du changement de paradigme et d'une conscience planétaire ? Comment les dernières recherches en matière de nouveau paradigme se caractérisent-elles ? Quels sont les impacts de la co-évolution, en particulier en termes culturels ?

– 3 octobre 2013 : *Regards croisés sur le futur de l'énergie planétaire*. Cette journée était consacrée au thème de l'énergie à travers les questions suivantes : quelle énergie pour le futur de la planète Terre ? Une croissance verte est-elle possible ou sommes-nous condamnés à la décroissance ou à l'extermination ? La journée était portée par la conviction que nous avons toutes les ressources pour résoudre notre équation énergétique et faire de la Terre un jardin écologique, socialement responsable et économiquement viable. Cela implique une évolution profonde de notre philosophie, de nos cultures, de nos systèmes de représentation et de nos valeurs.

La publication de quatre ouvrages aux éditions L'Harmattan dans le contexte de l'Université Intégrale – *Prospective d'un monde en mutation* en 2010, *Au-delà de la crise financière* en 2011, *Les Voies de la résilience* en 2012, *La Nouvelle Avant-garde* en 2013 – a permis une meilleure diffusion des idées défendues, avec un approfondissement des thèmes traités et une articulation de ces thèmes les uns par rapport aux autres. À partir de 2010, en parallèle de l'Université Intégrale, nous développons un autre projet tourné vers l'expérimentation et l'action : « Design Me a Planet » est un des tout premiers hub d'innovation ouverte dédiés aux enjeux de la planète, un espace, une plateforme collective et collaborative fournissant un contexte décloisonnant pour faire émerger des solutions créatives et systémiques qui permettront une métamorphose planétaire. Son rôle en 5 mots : facilitateur, assembleur, accélérateur, promoteur et diffuseur. Design Me a Planet se veut la bannière locale, nationale et internationale non partisane et décloisonnante à laquelle puissent librement se rallier ceux qui aspirent et qui contribuent à la nécessaire métamorphose de nos modes de vie, d'organisation, de comportement et de pensée. À la fois agora, laboratoire intellectuel, lieu de rencontre et de création, marché aux réalisations d'aujourd'hui et aux projets de demain, facteurs de transformations globales, Design Me a Planet constitue et met à disposition des réseaux d'idées, de moyens et de compétences, organise des espaces de travail, des événements, des conférences, suscite l'implantation d'antennes locales dans le monde. Les objectifs de Design Me a Planet sont de favoriser la prise de conscience des enjeux planétaires, favoriser l'émergence de scénarios de long terme et globaux diversifiés, repérer et répertorier les projets et réalisations innovants pour les diffuser, développer un contexte permettant la rencontre de ceux qui ont des idées et ceux qui ont les moyens de les mettre en œuvre.

En 2014, je me lance dans un vaste travail de publication, une autobiographie en quatre volumes – *L'arbre de vie* –, un roman de science-fiction – *Le secret de Julia* – et un essai – *Le futur contemporain, une boîte à outils pour l'innovation intégrale*. À partir de mars 2014, je propose à Pierre Giorgini, président-recteur de l'Université Catholique de Lille le projet de ce qui deviendra l'Institut international de prospective sur les écosystèmes innovants. Le propos est de continuer mes recherches passées dans un contexte de veille internationale au sein des espaces d'innovation les plus avancés de la planète. Du fait de ce nouveau contexte, je clos l'association Design Me a Planet et j'interromps mon travail avec l'Université Intégrale pour déménager à Lille et développer la recherche, l'exploration et les voyages dont le présent ouvrage est le témoignage. Durant cette période, au-delà des voyages d'exploration dans une vingtaine des villes les plus dynamiques de la planète, je participe au réseau Mosaïc réunissant l'Université Catholique de Lille à une quinzaine d'autres universités autour des thématiques de créativité et d'écosystème innovant³.

3. Nous avons réalisé plusieurs centaines d'interviews sur l'innovation consultables ici : www.youtube.com/channel/UC-xN2fMMJBXZ6dCovOY18lg.

En 2017, nous créons Symbiogora, une alliance entre l'Université Catholique de Lille et l'Institut d'aménagement d'urbanisme d'Île-de-France (IAU) qui a pour objectif de valoriser nos recherches sur les écosystèmes innovants en les mettant en application dans les territoires français. Territoires, entreprises, start-up, incubateurs, tous nous comprenons que nous sommes désormais liés par la dynamique de nos écosystèmes. Cette dynamique d'écosystème détermine la performance de chacun d'entre nous autant que chacun d'entre nous contribue à la qualité et à la dynamique de l'écosystème dont il est partie prenante. L'objectif : partager ensemble expériences, témoignages, apports de chercheurs, pour s'approprier concrètement les conditions et les pratiques d'une meilleure création de valeur territoriale, anticiper par une prospective concrète les évolutions en cours pour choisir son cap et développer dans la durée les synergies créatrices de valeur pour chacun. En 2018 et 2019, nous organisons trois forums internationaux à Paris et des ateliers territoires dans les régions.

Parallèlement, trois entités de la Direction de l'innovation de l'Institut Catholique de Lille (ICL) – l'Institut de l'entrepreneuriat (IES), l'École des doctorants (ED2) et l'Institut international de prospective sur les écosystèmes innovants (IIPPEI) – ont construit une stratégie collective en mode maillé coopératif qui les a conduits à créer une « Design School » pour le management de l'innovation, HÉMiSF4iRE, inaugurée en 2020. HÉMiSF4iRE propose des activités (formations, ateliers, séminaires, etc.) destinées à celles et ceux, individuels ou collectifs, qui désirent mobiliser la créativité par l'intelligence co-élaborative dans une démarche d'innovation (innovation pédagogique, entrepreneuriale ou de recherche). Elles les invitent à découvrir des méthodes et des outils qui stimulent la production d'idées transposables dans leurs problématiques au service de l'innovation, d'expérimenter le *codesign* avec des protocoles d'animation éprouvés et d'amorcer des partenariats dans une logique de réseaux apprenants. HÉMiSF4iRE est une plateforme consacrée au management de la créativité et de l'innovation, fonctionnant en mode *design thinking*. Son ambition est d'être un démonstrateur des pédagogies du futur et des nouvelles façons d'accompagner la gestion de projets en entrepreneuriat et intrapreneuriat par l'innovation de transformation ou de rupture. Il s'agit de former des étudiants, des enseignants et des managers aux nouveaux modes d'organisation et modèles économiques. Sa mission est de permettre à chacun, étudiant, enseignant, chercheur, administratif, technicien, entrepreneur, manager, porteur de projet, de trouver un accompagnement à l'entrepreneuriat par la création d'entreprise grâce à un incubateur-accélateur. La prospective régionale et internationale sur les écosystèmes innovants permet de comprendre les écosystèmes d'innovation dans leur similarité de fonctionnement et les tendances qu'ils dessinent pour la société, de dresser des cartographies, d'étudier les liens entre les différents acteurs, de s'inspirer des modèles internationaux et de faire des préconisations en matière d'efficacité, notamment au niveau économique. Au-delà du travail de prospective sur les écosystèmes innovants, je continue depuis 2019 mon travail et ma recherche sur le futur au sein de la Direction de la prospective de l'Université Catholique de Lille.

En 2021, nous avons participé dans le cadre de l'université de Stanford à une réflexion internationale *Responsible Digital Leadership – Pour un leadership digital responsable* pilotée par Søren Juul Jørgensen qui explore les possibilités offertes par un capitalisme respectueux des parties prenantes, responsable et résilient : « Ce qu'est le "stakeholder capitalism" : assurer la préservation et la résilience à long terme de l'entreprise et l'ancrage d'une entreprise dans une société. En ce sens, une crise économique à court terme, comme celle provoquée par l'épidémie de coronavirus, révèle quelles entreprises ont réellement incarné le "stakeholder capitalism" et lesquelles n'y ont adhéré que du bout des lèvres, tout en maintenant fondamentalement une orientation vers le profit à court terme. »⁴

Nous avons continué à voyager virtuellement par un tour du monde en distanciel, à travers *Ecosystems in motion*, dans la Triade – Amérique du Nord, Asie orientale et Europe occidentale. La crise sanitaire actuelle a accéléré les mutations de nos sociétés. Comment les écosystèmes d'innovation répondent-ils aux défis sans précédent qui accélèrent la transformation du monde ? Sommes-nous à l'aube d'un basculement vers une nouvelle civilisation décarbonée, numérique et écologique ? Comment les écosystèmes innovants se transforment-ils aujourd'hui en termes de culture, systèmes, management et structures ? Comment les écosystèmes innovants les plus dynamiques sont-ils susceptibles d'évoluer dans le futur face aux grands enjeux planétaires actuels ? Les points d'intérêt incluent entre autres : le rôle du triangle universités-entreprises-administrations, la dynamique des start-up, la gouvernance systémique, les biens communs, la politique monétaire, les avant-gardes artistiques, les processus collaboratifs, l'intelligence artificielle, le benchmark des meilleures pratiques, l'impact des pandémies. En 2022 et 2023, nous espérons pouvoir présenter les résultats de nos recherches de manière hybride dans les 17 villes que nous mettons en exergue dans ce livre.

Cet ouvrage est un enfant de la COVID-19. Il a été élaboré et corrigé durant ces deux dernières années marquées par une vie de réclusion forcée par la pandémie. Il appelle des considérations épistémologiques et méthodologiques très particulières.

Premièrement, notre approche est multidisciplinaire. Nous rassemblons de manière éclectique des informations venues de disciplines variées avec des axiomatiques épistémologiques hétérogènes qui ne se recouvrent pas de manière évidente. Un des intérêts de ce livre est cette tentative d'un patchwork aux couleurs multiples mais il est important de préciser que cet assemblage et le sens global que l'auteur en tire dans une vision singulière sont éminemment subjectifs et n'engagent que lui.

4. Notre traduction de : « What stakeholder capitalism is about: ensuring the long-term preservation and resilience of the company and embedding a company in a society. In this sense, a short-term economic crisis such as the one induced by coronavirus outbreak reveals which companies truly embodied the stakeholder model, and which only paid lip service to it, while fundamentally maintaining a short-term profit orientation. »

Deuxièmement, cet ouvrage propose explicitement un pas de côté par rapport à l'approche scientifique classique en proposant une intégration d'éléments phénoménologiques issus de la science mais aussi de l'art et de la philosophie. Il sort des cadres académiques classiques.

Troisièmement, nous avons fait le choix possiblement contestable de sourcer à des fins contextuelles et pédagogiques de nombreuses informations sur les concepts clés, les personnes et les lieux en utilisant l'encyclopédie populaire *open source* Wikipédia. Cette encyclopédie est le résultat d'interactions multiples endocontributives en constante évolution : l'utiliser nous semble en profonde cohérence avec la philosophie ontologique de cet ouvrage ; cependant il est de notre devoir d'alerter le lecteur sur le caractère éventuellement discutable de nos sources et de l'inviter à les vérifier, les préciser et les actualiser par lui-même en cohérence avec l'évolution rapide des connaissances !

Quatrièmement, il nous semble utile de rappeler que la prospective, du fait de la complexité des facteurs et des enjeux, n'est pas une science exacte. Certes l'anticipation permet d'ouvrir le cône conceptuel et perceptif des futurs possibles, mais le choix du cheminement stratégique singulier relève de la responsabilité de chacun dans la mise en œuvre de son libre arbitre et du champ de ses responsabilités personnelle, managériale et sociale. L'usage stratégique des éléments d'analyse développés dans cet ouvrage relève de l'entière responsabilité des utilisateurs et ne s'aurait engager d'aucune manière l'auteur.