

# Comment mettre en mouvement l'agir commun ?

**OPINION** PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

« Pour changer le monde, il convient d'abord de changer les manières de penser le monde » écrivait le sociologue Pierre Bourdieu, que nous mettons en exergue dans une précédente contribution (Peoplesphère, mai 2016). Le présent article met l'accent sur l'étape suivante : réussir à se mettre en mouvement pour réaliser le changement pensé.

Article co-écrit avec Claudine Vlajcic, consultant en gestion environnementale, et diplômée en philosophie.

**D**éfinir la cible vers laquelle on veut évoluer et ce faisant questionner ses propres références constituent des conditions sine qua non du changement mais combien d'idées, initiatives et objectifs sont restés lettres mortes faute d'avoir pu définir et mettre en œuvre une feuille de route, une transition suffisamment performante vers cette cible ?

Quelle que soit la logique, plus ou moins participative, qui en a organisé la prise de décision, le changement qui implique un groupe reste un défi. La « conduite du changement » en entreprise, qui a émergé comme thème distinct depuis quelques années déjà, met en exergue le caractère critique de cet aspect ; en parallèle de certaines réussites importantes, le taux d'échec reste élevé. La résistance aux évolutions politiques offre un autre exemple du niveau de difficulté.

## **L'AGIR COMMUN & OUTILS DE MISE EN MOUVEMENT**

Du point de vue de l'économie et de la gestion, s'est imposée, peu ou prou et en tant qu'élément fondamental, la thèse d'A. Smith qui se voulait réaliste sur le plan humain : le bien commun, en tant que notion économique-morale, et l'harmonie sociale résultent des égoïsmes individuels bien ordonnés, notamment par la concurrence.

Dans l'objectif de ré-explore ce cadre, Philosophie et Management inaugurerait en octobre 2015 son cycle de conférences, qui arrive presque à son terme : « L'agir commun : rêver et construire ensemble un autre avenir ? ».

Les intervenants ont interrogé les différents paramètres de l'équation, dans le périmètre de l'entreprise et au-delà : agir en commun sur quelles ressources communes ? En vue de quel objectif ; qu'est-ce que « le bien commun » ? Quels types de gouvernance et de gestion collaborative ?

A la suite de ces réflexions sur d'éventuels changements intéressants, trois expériences offrent une perspective et des outils relatifs à la transition vers ces cibles. Chacune d'entre elles peut, modulo quelques adaptations, s'appliquer à des contextes et de groupes de tailles très différents.

## **DE L'IMPORTANCE DE DISTINGUER STRUCTURE ET CULTURE COLLABORATIVES**

Martin Mahaux est ingénieur en informatique. Qu'elle ne fut pas sa surprise de découvrir les difficultés de communication entre les informaticiens programmeurs et les utilisateurs de systèmes informatiques en entreprise, alors que des méthodologies développent à l'envi les procédures pour garantir l'adéquation du programme fourni aux besoins de ces utilisateurs. Des études de conduite de changement en informatique ont quantifié les coûts, qui restent importants, des projets ratés.

Martin a eu l'idée de tenter de mettre à profit son hobby d'improvisation théâtrale : pourquoi ne pas plonger in vivo, par le jeu, les utilisateurs et programmeurs dans les situations qu'ils sont sensés vivre professionnellement, les tâches à réaliser, les exceptions et urgences à gérer, les processus à enchaîner, les change-



Martin Mahaux



Frédérique Ait-Touati

ments qui sont susceptibles d'être apportés par les nouveaux systèmes informatiques, les réponses qui peuvent y être apportées ?

Sur la base de ces premières expériences informelles réussies, s'est construite une approche plus large et articulée de la problématique de l'action et la création communes. Une structure collaborative, aussi précise soit-elle, suffit-elle au succès de l'action collaborative ?

Une méthodologie de co-création de systèmes informatiques, par les programmeurs et les utilisateurs, suffit-elle ? Un mode de décision collégial formel et détaillé au sein du conseil d'administration d'une entreprise ou d'une institution suffit-il ? Les règles décisionnelles au sein d'une coopérative ou d'une structure qui pratique l'autogestion, organisations qui par définition réunissent des individus désireux de partager les décisions, suffisent-elle ? Martin répond : « non ». Que des structures soient plus performantes que d'autres en termes de support à l'agir commun, c'est un fait. Qu'elles en garantissent la performance, non. Les structures collaboratives constituent des éléments utiles et souvent nécessaires mais non suffisants à une collaboration efficace.

L'autre déterminant, selon Martin, c'est la « culture » qui règne dans l'organisation : la culture sociale des groupes auxquels on appartient, qui repose aussi sur des éléments d'ordre personnel et psychologique. « Les com-

portements effectifs individuels et de groupe seront dictés par le couple « structure + culture de gestion », précise Martin, « il est assez remarquable de voir à quel point il est difficile, pour les membres de certains conseils d'administration, de réussir un exercice d'improvisation simplissime. On demande à deux personnes de préparer ensemble, par la parole, un spaghetti bolognaise. Les règles sont les suivantes : ils n'ont droit chacun qu'à un mot qui doit suivre celui du partenaire, le « non » et le « oui mais » sont interdits, le « oui » et le « oui et » sont autorisés. On n'arrive que très rarement à préparer le spaghetti et ce, dans un temps acceptable. Le problème n'est pas que l'on ne « sache pas » ou que l'on « n'ait plus d'idées » puisque nous savons tous ce qu'est un spaghetti bolognaise. Les difficultés surviennent lorsque l'on ne parvient pas à lâcher prise, que l'on se cramponne à sa vision de la chose, et qu'on essaie (consciemment ou non) de l'imposer. Or ici c'est impossible vu les règles du jeu. C'est une expérience qui peut bousculer par la confrontation intime à une réalité différente de ce qu'on imagine à propos de soi-même, notamment en termes d'écoute. Les négociations consistent souvent à défendre son pré-carré, l'interdiction du « oui mais » est déstabilisante. »

En parallèle de sa thèse doctorale sur le sujet, Martin a co-créé 2 structures qui ont vocation à aider les organisations à améliorer les axes

de collaboration qu'elles ont définis. « Talkin' To Me ? » ([www.talkingtome.org](http://www.talkingtome.org)) a déjà mené plusieurs centaines d'actions de développement de la culture collaborative en s'appuyant sur les techniques théâtrales d'improvisation. Celles-ci peuvent également être utilisées dans le cas d'élaboration de scénarii d'évolution, de l'activité d'une entreprise, par exemple. « Deep Co » ([www.deepco.be](http://www.deepco.be)) se concentre davantage sur l'architecture de structures collaboratives performantes et adaptées aux situations particulières de ses clients.

## LA SIMULATION CRÉATIVE

La « COP21 » qui s'est tenue à Paris en fin d'année 2015 est la 21<sup>ème</sup> Conférence des Parties (Conference Of Parties) relative à la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. A la suite des 20 Conférences sur ce thème depuis 1995 pour des résultats jugés insuffisants par les scientifiques, la question se pose à nouveau dans la préparation de la 21<sup>e</sup> : comment, en dépit des disparités d'approches nationales, renforcer l'agir et l'engagement communs à l'échelle planétaire ?

Différents partenaires, parmi lesquels SciencesPo, école française de sciences politiques, et, en particulier, une de ses représentantes par ailleurs négociatrice en chef pour la France à la COP21, Laurence Tubiana, ►

ainsi que le philosophe Bruno Latour ont lancé le projet « Make It Work » ([www.cop-21makeitwork.com](http://www.cop-21makeitwork.com)); projet filmé par David Bronstein et mis en scène par la chercheuse du CNRS, Frédérique Ait-Touati dont le travail porte notamment sur le rôle heuristique et épistémique du théâtre.

200 étudiants du monde entier, préparés chacun pendant un an sur un rôle précis, sur les problématiques et sur les enjeux détaillés d'un pays, ont été sélectionnés pour simuler, en grandeur réelle, les négociations en préalable à la COP21. La simulation est une méthodologie connue en sciences naturelles ou en ingénierie, moins en sciences sociales sauf pour tester l'acquisition de comportement précis et donc dans un cadre volontairement contraint. L'originalité du projet a résidé dans la liberté laissée aux étudiants de changer toutes les règles de la Conférence qui pouvaient, à leurs yeux, la rendre plus pertinente et performante. Cette sortie du cadre s'est finalement révélée difficile mais un des changements importants apportés par les étudiants a concerné la structure collaborative elle-même de la Conférence, en introduisant de nouvelles entités négociatrices, en sus des États : des entités non humaines, parmi lesquelles les océans, ainsi que des parties prenantes humaines supplémentaires, telles que les entreprises.

Quel était l'objectif ? D'une part, accélérer le partage d'information sur ce type de processus décisionnel et par là, alimenter la réflexion à son sujet en dehors des cercles strictement diplomatiques. D'autre part et à court terme, tirer les enseignements de la simulation et, en particulier, des modifications apportées par les étudiants, en vue d'une implémentation dans le processus réel de négociation. Les conclusions de la simulation sont en cours d'analyse.

## COMMENT MOBILISER ET FÉDÉRER DES CITOYENS SUR DES THÈMES POLITIQUES HORS DU CADRE D'UN PARTI POLITIQUE ?

Nabil Sheikh Hassan est l'un des membres du comité de coordination de « Tout Autre Chose » ([www.toutautrechose.be](http://www.toutautrechose.be)). Ce mouvement qui s'est créé à la suite de l'initiative flamande « Hart Boven Hard », a pour objectif de proposer des alternatives, sur le fond, aux modèles de société dominants et en particulier contre les mesures d'austérité financière, et en termes de structure, aux partis politiques.

L'enjeu pour le mouvement réside dans la mise en place d'une structure collaborative équilibrée, qui tout en répondant aux objectifs d'expression de la diversité et de la créativité, parvienne à générer des alternatives réelles et articulées.

Cette structure se déploie sur trois axes. Le premier adresse la question du partage d'information par le biais d'un système informatique adapté. Le second concerne la struc-

nisation citoyenne qui souhaiterait s'installer de manière pérenne.

Le mouvement est en cours de structuration, sa dynamique se veut « apprenante » et hors de tout cadre normatif rigide, mais plus de 13 000 personnes ont déjà signé l'appel de "Tout Autre Chose". Les participants sont libres d'interrompre et de reprendre leur contribution au gré des thèmes de réflexion et de leur propre disponibilité.



Nabil Sheikh Hassan

ture humaine. On y distingue quatre types de groupes : ceux qui assurent la coordination générale du mouvement - sans pouvoir hiérarchique sur les autres groupes et dont les réunions sont publiques -, ils préparent notamment l'Assemblée Générale ; ceux qui assurent les tâches de support au fonctionnement du mouvement (finance, communication, etc.) ; les groupes « Alternatives » dans lesquels ont lieu les réflexions sur des thématiques précises ; enfin, des groupes d'animation locaux organisés selon un maillage géographique. Le troisième axe vise à canaliser les débats que le mouvement veut susciter, par la définition d'une série de principe directeurs, appelés « balises ». Ce type de structure veut faciliter une transition, l'émergence d'alternatives politiques plus larges que celles générées par les partis politiques, mais elle peut également servir de support, en mode établi, à une orga-

En conclusion et parmi d'autres exemples : quid d'une simulation créative pour améliorer les règles de fonctionnement de votre conseil d'administration en entreprise ? D'un exercice d'improvisation pour les diplomates en charge de la future COP22 ? D'un mouvement citoyen planétaire qui nourrirait les négociations climatiques, organisé selon la structure de Tout Autre Chose et géré par des règles où le « non » et le « oui mais » seraient minoritaires au profit du « oui et » - une idée ? Une utopie ? Un risque ? ●

LAURENT LEDOUX & CLAUDINE VLAJICIC ✍