

Lors des accompagnements que nous réalisons, on nous demande de plus en plus de susciter et d'animer des discussions, d'être les chefs d'orchestre de réflexions collectives, de proposer des processus de co-construction, de faciliter des temps d'intelligence collective. Le « co » est à la mode, on le met à toutes les sauces mais les démarches participatives trouvent leurs limites. Elles comportent même de

vrais risques : désillusion des dirigeants quant aux résultats, désillusion des salariés quant aux suites données. Trop de co ne tuerait-il pas le co ? Quand l'intelligence collective est-elle vraiment appropriée ? A quoi devons-nous faire attention ? Existe-t-il des recettes, ou du moins certaines clés qui permettraient d'éviter ces écueils qui finissent par faire regretter à certains le pilotage vertical ?

Par Benjamin Gratton

LE JUSTE CO

Pour y répondre j'ai notamment échangé avec trois acteurs et témoins privilégiés de démarches participatives, que j'ai eu la chance d'accompagner : Benoît Chang (Directeur Général de Europacity, filiale de Ceetrus et mégaprojet atypique de lieu de loisirs et de commerce dans le nord du Grand Paris), Jérôme Cohen (fondateur de Engage, une plateforme citoyenne d'information, d'échange, de formation et d'action), Frédéric Descrozaille (Député du groupe parlementaire LaREM).

Pour mes trois partenaires de discussion, à l'unanimité, le co est nécessaire voire essentiel, puissant pour trouver des solutions dans un monde complexe, se développer ou innover. Mais ils ont aussi exprimé des réserves : ce n'est pas si simple de bien s'y prendre, l'intelligence collective est souvent mal employée et parfois il faudrait même s'en abstenir.

L'écriture de la Vision 2030 de Ceetrus en 2017,

filiale immobilière de Groupe Auchan, a été un processus très collectif du début à la fin. Cela a été une réussite, avec une vraie prise de risque : inclure dès le début 1000 collaborateurs répartis dans 12 pays, sans aucune idée a priori de « ce qui va sortir ». Alors que de manière plus classique, ce

serait au leader de donner le cap tandis que l'intelligence collective serait employée pour définir le « comment ». Ce travail a embarqué l'ensemble des collaborateurs, générant beaucoup d'enthousiasme. Mais la capacité d'investissement de Ceetrus a été fortement impactée par les résultats

d'Auchan. Le quotidien ne s'est pas transformé aussi rapidement ou aussi clairement qu'attendu, et c'est plus difficile d'entretenir la flamme. Une démarche d'intelligence collective crée engagements et attentes. Il faut être attentif aux promesses que porte, implicitement et

explicitement, un tel exercice.

Avec le député LaRem Frédéric Descrozaille, nous avons évoqué la constitution d'un groupe parlementaire nouveau, peu au fait des us et coutumes de l'Assemblée, avec des députés devant y trouver pleinement leur place. Nous avons

notamment vécu ensemble leur séminaire de rentrée en 2017. L'exercice, ambitieux, fut d'une intensité rare, incroyablement formateur pour les participants – comme pour les facilitateurs d'ailleurs. Les objectifs étaient très nombreux. Les députés apprenaient à se connaître. Il s'agissait de développer à la fois l'espace de chacun et une culture de groupe, d'enseigner le métier de député, de découvrir les parties prenantes et de préparer la rentrée parlementaire. Assez logiquement, nous n'avons pas réussi à aller au bout de tous ces objectifs. Nous avons continué à travailler ensemble avec cette envie commune non seulement de construire un collectif concerné par l'enjeu ou la problématique traitée, mais aussi de trouver ce moment où le débat produit des idées collectives et des résultats tangibles pour tous. Ce moment où les solutions émergent, et où ce vécu commun renforce le collectif, dans une sorte de cercle vertueux.

Jérôme Cohen a créé Engage, une plateforme d'information, de formation et d'action au service des grands défis du XXI^e siècle. A la source de la création de Engage il y a la conviction profonde que la coopération et l'intelligence collective sont une nécessité, des moyens clés pour résoudre les défis complexes de notre société. Dans cet univers citoyen, il a participé à de nombreux temps collectifs durant lesquels le travail participatif ou collectif pouvait s'avérer postural voir inefficace. Pour que cela fonctionne, il faut un cadre et des règles, il faut des acteurs qui peuvent apporter au sujet, l'intelligence collective ne se crée pas toute seule, par magie. Des citoyens peuvent discuter des grands défis environnementaux pour monter en compétence et réfléchir à leurs gestes à eux mais pas sauver le monde, des « bac + 47 » pourront diagnostiquer les grands enjeux sociaux en France mais ils auront besoin de personnes de terrain pour identifier les petites actions qui ont de l'effet, un collectif peut peser le pour et le contre mais souvent, il faudra déléguer la décision à un collectif ou une personne dont c'est la responsabilité. Avec Jérôme, lorsque nous animons un temps d'intelligence collective, nous portons une attention forte à son ambition pour éviter toute désillusion. Nous sommes à la recherche d'un livrable actionnable, qui permette de mettre en mouvement le collectif, d'avancer.

De tous ces partages, au cours desquels nous avons revisité des démarches

participatives, pris du recul, je tire trois questions-type pour optimiser l'usage du « co ».

Ne sommes-nous pas en train d'éviter de prendre une décision ?

A force de discuter, nous oublions de décider ou de faire. Souhaitant aller au bout

Des citoyens peuvent discuter des grands défis environnementaux pour monter en compétence et réfléchir à leurs gestes à eux mais pas sauver le monde.

des sujets, aspirant à un accord global, à une unanimité impossible, nous pouvons parfois être dans l'évitement d'un choix ou aboutir à un consensus trop mou. Certaines décisions sont peut-être de la seule responsabilité d'un leader et c'est sa propre difficulté à prendre une décision qui peut être mise en exergue par cet enlèvement. Avant de se poser la question du « comment », il s'agit donc de s'interroger sur l'opportunité d'une démarche participative. Miser sur l'intelligence collective est souvent courageux mais il arrive que ce soit le symptôme d'un évitement. Le tempo est également un critère à prendre en compte. S'il faut « trancher », par exemple pour une question de timing, laisser le leader décider seul peut être plus approprié qu'un processus de décision collective.

Avons-nous bien calibré le niveau d'ambition ?

Les équipes sont parfois déçues par des démarches participatives qui s'avèrent inabouties, inefficaces, et ne débouchent finalement sur rien de concret. Cela tient d'abord au cadrage de la démarche : les objectifs et attendus n'ont pas été suffisamment précisés et partagés au démarrage, les acteurs ne souhaitaient pas ou ne

pouvaient pas les atteindre. Les objectifs doivent être clairs, faciles à comprendre et les plus tangibles possibles afin qu'à l'issue du processus on puisse indiscutablement déterminer s'ils sont réalisés ou pas. La cible doit être calibrée en trouvant le bon équilibre entre l'ambition, qui fait monter l'adrénaline, et le réalisme, qui permet d'y arriver. En tant qu'accompagnateur je suis souvent amené à aider mes clients à choisir, élaguer, renoncer, pour faire émerger l'objectif qui leur tient vraiment à cœur et que nous aurons les moyens d'atteindre dans le temps imparti.

Chaque participant est-il suffisamment compétent et engagé ?

Le choix des participants d'un processus collectif est crucial. Une démarche entre personnes proches, qui se ressemblent, qui ont l'habitude de coopérer,

facilitera la compréhension et la cohésion mais pourra limiter la créativité. A contrario, des personnes très différentes pourront aboutir ensemble à un résultat de grande valeur mais il faudra porter beaucoup d'attention à l'engagement de chacun dans le collectif et la démarche. Il s'agit aussi de se poser la question souvent taboue de la connaissance et de la compétence. Si les participants « n'ont pas le niveau », quelle que soit la sophistication de la méthode, les résultats seront pauvres, la crédibilité de la démarche sera entachée. Dans une récente interview, Christophe Urios, entraîneur de l'équipe de rugby de Bordeaux-Bègles affirmait que « croire que la solution à tous nos problèmes passe par le collectif relève d'une mythologie attractive mais mensongère. Si le groupe, comme entité, tend à renforcer les individus qui le constituent, ceux-ci doivent y voir une source d'émulation personnelle afin de ne pas le fragiliser ».

Au-delà de ces trois principes, il faut avoir conscience que mener une démarche collective est exigeant. Cela nécessite de concevoir soigneusement la démarche et le dispositif, de ne pas escamoter les questions difficiles, de ne pas négliger la préparation. C'est également exigeant en termes d'état d'esprit, pour les participants comme pour l'animateur. Il s'agit d'être pleinement engagé personnellement tout en restant avant tout au service de la réussite de l'objectif.