



**CO-CONSTRUIRE
L'AVENIR**

Alain Nifle - Chloé Laumonier

www.co-construire-avenir.org

Livre blanc

Cette version présente les aspects conceptuels
et est amenée à être complétée
(illustrations, exemples, cas concrets, etc.)

Préambule

Il ne s'agit pas ici de clamer une nouvelle idéologie ou doctrine qui prétendrait édicter sur tous les sujets - économiques, sociaux, religieux, politiques, etc. - une nouvelle façon plus collaborative d'être au monde. Il ne s'agit pas non plus d'ériger la co-construction au rang de nouvelle méthode miracle, remédiant à toutes les dérives d'un système qui peine à répondre aujourd'hui aux enjeux les plus fondamentaux.

En réalité, la co-construction - telle que nous proposons de la conceptualiser dans ce document et telle que nous la mettons en pratique dans le cadre de nos activités - est une démarche pragmatique. C'est une dynamique dont les fondements sont déjà tous, à des degrés divers, déjà une réalité aujourd'hui. Il s'agit plutôt d'encourager, de favoriser, de renforcer et surtout de rationaliser des capacités et des postures déjà tangibles, afin de développer un mode de production de valeur que nous estimons performant et durable - entre les individus, entre des groupes d'individus, entre des organisations qui doivent construire ensemble, au sein des entreprises, au sein des organisations humaines au sens large, etc.

La complexité du système qui structure notre monde aujourd'hui est telle, que si l'on veut avoir une chance de le transformer, cette transformation ne peut avoir lieu qu'au sein du système lui-même. Si certains proposent de le modifier de l'extérieur - c'est-à-dire de modifier sa structure de façon plus dirigiste -, il s'agit plutôt ici de développer une approche systémique, afin de déplacer

les lignes de l'intérieur, action complémentaire aux nécessaires et nombreuses réglementations qui régissent par ailleurs la structure de façon globale.

Est-ce que notre approche de la co-construction révolutionnera le monde ? Non... Peut-elle l'améliorer à court terme et de façon pragmatique ? Nous en sommes convaincus. C'est tout l'objet de notre démarche ici, d'expliquer ce qu'est la co-construction, d'exprimer pourquoi elle nous semble être un progrès possible et de montrer comment, de façon concrète, tout type d'organisation humaine peut réussir à la mettre en œuvre dès aujourd'hui. Pour le mieux de tous...

Sommaire

A. Co-construire, éléments de définition	8
1. Brève histoire de l'usage du terme.....	8
– On parle de co-construction lorsque de nouveaux acteurs sont impliqués dans un processus.....	9
– L'innovation technique : terreau de la co-construction	11
– La délibération politique et le consensus.....	13
2. Co-construire : construire à plusieurs, en interagissant fortement, un objet qui fait sens pour tous.....	15
– L'objet à construire : cœur de la co-construction	15
– Un objet qui fait sens pour tous	16
– Des interactions collaboratives.....	17
3. Une dynamique fondée sur l'intérêt souverain des acteurs	17
4. Une dynamique qui optimise la synergie des intérêts en présence	19
5. Conclusion	21
B. Co-construire, pourquoi ?	23
1. Parce que construire des objets complexes dans un monde complexe, c'est complexe... ..	23
– Une « stratégie de la complexité » ?	24
– Les horizons se sont étendus.....	27
2. Parce que l'agilité et la capacité d'innovation sont des atouts essentiels	28
– Agilité personnelle.....	28
– Agilité de la trajectoire... ..	28
– Agilité des cerveaux, des idées et des créations.....	29
– Agilité des processus de décision, et d'application des décisions.....	30
– Le mouvement, c'est la vie.....	31
3. Parce qu'accroître l'efficacité des organisations est vital	32

4. Parce que la mobilisation et la responsabilisation des acteurs déterminent la réussite collective.....	32
5. Parce que même au sein d'une organisation « verticale » on doit aussi réussir à plusieurs.....	34
6. Parce que même si on est différent, on doit être capable d'avancer ensemble	36
7. Parce que la qualité des relations humaines est gage d'un monde en devenir.....	37
8. Les situations où il est urgent de repenser l'organisation vers plus de co-construction.....	39
– Concrètement, co-construire... ?.....	39
9. Attention, zones non-co-constructibles... ..	41
10. Tant qu'il y aura des hommes... ..	43
– Co-construction et matière grise	44
11. Conclusion	45
C. Co-construire, comment ?.....	46
1. Les quatre leviers stratégiques de la co-construction ...	48
– Levier stratégique 1 : du SENS fort et partagé.....	48
– Levier stratégique 2 : Les bons POUVOIRS des parties prenantes.....	51
– Levier stratégique 3 : un système de RECONNAISSANCE des acteurs et des projets.....	55
– Levier stratégique 4 : une <i>plateforme</i> de collaboration	58
2. Proposition de démarche pour co-construire un objet spécifique.	61
– Initier la co-construction : Objet et sens – Première approche	62
– Complétude des parties prenantes.....	62
– Objet et Sens – Clarification et embarquement de tous	63
– Réunir les bons pouvoirs	64
– Définir le système de reconnaissance	65
– Se doter d'une plateforme de collaboration	65
– Conduite co-constructive du projet et progrès permanent	66
3. Se transformer vers une culture plus « co-constructive »	67
– Cas pratique : entreprise et co-construction.....	68
– Une conduite de changement singulière ?.....	71
– Les étapes clés vers plus de co-construction	73

A. Co-construire, éléments de définition

La difficulté principale consiste à clairement distinguer ce qu'on appelle la co-construction, de l'univers lexical de la participation (prendre part à), de la coopération (faire des opérations ensemble), de la collaboration (travailler ensemble) ou encore de la cogestion (gérer ensemble). Comment distinguer la co-construction de tous ces processus en cours, qui ne sont rien d'autre que des processus de subjectivation, c'est-à-dire des processus où un exécutant passif devient l'auteur d'une décision, d'une invention ou d'une action ? Quel est le propre de la co-construction, à l'intérieur du lexique foisonnant de l'avec et du co ?

Co-construire... Construire à plusieurs. Construire quelque chose à plusieurs. Mettre en synergie des ressources et des acteurs pendant la construction collective d'un objet. Un système, un réseau, des interactions. Rares sont les individus ou les organisations, aujourd'hui, qui construisent en toute autarcie. En réalité, la co-construction est déjà partout. C'est tout l'objet de ce document que d'en proposer une définition qui permette d'encourager et de faciliter sa mise en œuvre...

1. Brève histoire de l'usage du terme

Pour tenter de définir précisément la co-construction, il est nécessaire de reconstituer succinctement la genèse d'un terme qui est aujourd'hui sur toutes les lèvres. La notion de

co-construction (construction collaborative) est apparue récemment dans le langage courant et n'est toujours pas reconnue comme appartenant officiellement à la langue française. Mais elle a déjà commencé à proliférer dans l'ensemble des secteurs de l'existence humaine (1). Cette prolifération n'est pas accidentelle, mais elle s'inscrit dans un vaste mouvement de reconfiguration intellectuelle et de mutation lexicale.

On parle de co-construction lorsque de nouveaux acteurs sont impliqués dans un processus.

Selon Madeleine Akrish, chercheur à Mines Paris Tech, ce « terme cherche à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action » (2).

Il est possible d'ors et déjà de distinguer deux contextes principaux d'utilisation : un contexte étroit, la politique territoriale, où la co-construction désigne la coopération d'acteurs de différentes échelles (la commune et la région, par exemple) ; et un contexte beaucoup plus large où la co-construction désigne la coopération d'acteurs inhabituels, « *compte tenu de la répartition convenue des prérogatives, des compétences et de l'expertise* ».

Soudainement, ceux qui étaient considérés par avance comme exclus d'un processus de décision, d'invention ou d'action, se trouvent réassociés et remotivés. Quel que soit le secteur envisagé (économie, politique, éducation, etc.), la co-construction désigne un élargissement de l'assise décisionnelle, une implication des acteurs concernés et un bouleversement des positions hiérarchiques en vigueur : « Il peut s'agir d'associer les salariés à la détermination de

la stratégie d'entreprise, les parents à une *réforme de l'éducation nationale*, les riverains à un *projet de rénovation urbaine*, les handicapés à la *mise en œuvre de l'accessibilité*, les jeunes aux *politiques les concernant*, etc. : en somme, ceux qui figurent d'ordinaire parmi les destinataires d'actions engagées par des autorités compétentes se trouvent réinvestis de la capacité d'intervenir sur la définition de ces actions au même titre que ces autorités ».

Si l'on se tourne vers la littérature universitaire et académique, la notion de co-construction prolifère à partir des années 2000 et envahit progressivement l'ensemble des champs du savoir. En linguistique, le terme désigne « *la participation de plusieurs locuteurs dans la production d'un énoncé ou dans la construction de sens* » ; en psychologie du développement, il souligne « *le rôle des interactions dans la construction de l'identité* » ; en psychothérapie, il « *traduit la participation des patients à la définition de la démarche thérapeutique* ». La co-construction a également fait son apparition dans les sciences de l'éducation pour contester la transmission verticale et hiérarchique du savoir : la co-construction des savoirs – dont l'encyclopédie Wikipédia fournit le meilleur exemple – consiste à associer activement les usagers – élèves, étudiants, citoyens – à la production des contenus, notamment grâce à l'outil internet. Enfin, le terme de co-construction est en train d'envahir le champ de la politique et de la sociologie pour désigner l'ensemble des processus participatifs qui élargissent l'assise d'une décision ou d'une action. Dans ce contexte, la co-construction désigne « *l'existence d'une pluralité d'acteurs impliqués dans la production d'une politique, d'un projet, d'une catégorie, d'un dispositif technique ou de connaissance* ».

À première vue, la variété de ces usages laisse présager que le terme de co-construction s'inscrit dans l'émergence d'un univers participatif plus large et qu'il offre en quelque sorte un « *débouché concret* » à l'idéal participatif.

L'innovation technique : terreau de la co-construction

Selon M. Akrish, la sociologie des techniques peut nous fournir des matériaux précieux pour approcher l'univers conceptuel de la co-construction tel qu'il s'est au fur et à mesure imposé autour de ces problématiques, et en montrer la pertinence.

Les travaux de recherches ont en effet permis de mettre en évidence le rôle joué par l'ensemble des acteurs (des concepteurs aux utilisateurs) dans le processus d'innovation technique. L'innovation n'est plus pensée comme l'acte isolé d'un concepteur, mais comme le résultat d'un système de paramètres humains et institutionnels : « *les choix techniques sont analysés (...) comme des choix engageant une définition du monde dans lequel ces dispositifs sont supposés prendre place, de leur environnement matériel et social, des formes de relation existant entre les différents acteurs ou entités qu'ils sont censés mobiliser et de leurs compétences, ressources ou désirs* (Akrish, 1989 ; Bijker, 1989 ; Callon, 1981 ; Latour, 1992) ».

Dans cette perspective, la notion de co-construction va être employée pour désigner les interactions fortes entre les entités impliquées dans une innovation technique : par exemple, on parlera de « *co-construction des dispositifs et de leurs utilisateurs pour marquer l'intrication entre ces termes* »

et se différencier d'une « *vision linéaire de l'innovation qui dissocierait l'élaboration technique de l'appropriation sociale* ».

Dans ce contexte, la co-construction caractérise également l'ouverture d'un espace possible de discussion autour de notre monde en devenir, espace qui est la condition d'une innovation véritablement co-constructive : « *les projets techniques prennent donc l'allure d'expérimentations dans lesquelles s'éprouvent, se négocient, se défont aussi, les montages sociotechniques sur lesquels ils reposent, et ce, sous l'action conjuguée de différents acteurs (concepteurs, techniciens et usagers)* ». Si l'on suit la démonstration de M. Akrish, la co-construction dans le domaine des *techniques* n'est pas seulement une option possible, mais la condition nécessaire de l'innovation pertinente. En pratique, ce type de co-construction peut prendre la forme de débats organisés sur le rapport entre choix techniques et choix de société ; c'est l'objectif du *Constructive Technology Assessment* qui propose, depuis le début des années 90, « *un cadre pratique visant à intégrer les utilisateurs, les consommateurs, les citoyens dans une réflexion se situant en amont des processus de conception* ».

Progressivement, le concept de co-construction élaboré dans l'univers technologique induit une redéfinition du processus de conception lui-même, en tenant compte des capacités innovantes des utilisateurs (Von Hippel, 2005 ; Mallard, 2011) : « *les modèles d'open innovation, appuyés sur des plateformes collaboratives, relèvent de cette perspective* ».

Ainsi, par rapport à l'univers lexical de la participation, le concept de co-construction suppose un niveau d'implication des acteurs nettement plus important que celui associé à la *concertation* ou à la *consultation*.

La délibération politique et le consensus

D'après Michel Foudriat, sociologue des organisations, la co-construction s'apparente à un processus de mise en partage des points de vue, où chaque acteur découvre et s'approprie la logique des autres acteurs en présence. Plus précisément, elle est définie comme une « *méthode de recherche d'un accord entre des acteurs ayant des fonctions et des intérêts différents* » (3).

Cela signifie que la co-construction suppose un processus de délibération entre les parties prenantes d'un projet. Qu'est-ce qu'une délibération ? Il s'agit – pour reprendre la définition du philosophe allemand Jürgen Habermas – d'une « *activité d'échanges rationnels d'arguments entre des acteurs recherchant une ligne d'action commune concernant un bien collectif, dans un contexte exempt de rapport de domination, et susceptible de ce fait de dégager un consensus à travers une intercompréhension mutuelle* ». La possibilité d'une véritable *délibération* correspond à une situation de *démocratie délibérative*, c'est-à-dire une situation où la décision politique fait l'objet d'une véritable co-construction. Et qu'est-ce qu'une véritable démocratie, si ce n'est la co-construction de la décision politique par l'ensemble des parties prenantes de cette décision ?

Dans cet usage du terme co-construction, l'échange discursif entre les citoyens doit permettre de faire partager des conceptions du bien commun différentes ; et ainsi, de faire émerger le pluralisme inhérent aux sociétés contemporaines. En outre, l'échange d'arguments raisonnés et capables de convaincre les autres est censé apporter un gain de rationalité à la prise de décision finale,

puisque les préférences individuelles peuvent s'affirmer ou se modifier en fonction des arguments avancés.

Plus largement, le terme de co-construction, dont l'usage ne cesse de croître dans l'univers politique, insiste sur le partage de la décision, la concertation, le débat et parfois la délibération. Il s'agit de mettre en pratique un mode de gestion des intérêts divergents d'un groupe, afin d'aboutir à un consensus satisfaisant pour toutes les parties-prenantes.

De ce point de vue, c'est une volonté de *prolonger*, d'une certaine manière, le processus démocratique qui - par ailleurs - peine à s'appliquer concrètement. Notons qu'en France, le seul processus qui pourrait s'apparenter à de la co-construction politique est l'usage du référendum, puisqu'il s'agit de l'unique moment où le citoyen est directement consulté dans une décision ; mais dans la mesure où les citoyens ne possèdent ni l'initiative de cette procédure, ni la capacité d'en rédiger le contenu, il s'agit d'une co-construction factice. Alors qu'en Suisse, par exemple, qui est l'unique pays du monde à posséder une constitution démocratique, ce sont les citoyens associés qui rédigent le contenu des lois, les soumettent à référendum et les votent. Dans le même esprit, c'est un groupe de vingt-cinq Islandais « ordinaires » - agriculteurs, postiers, ouvriers, professeurs, entrepreneurs, avocats - qui a été chargé de réécrire la Constitution du pays en novembre 2010.

Si certains usages du terme « co-construction » fondent des démarches particulières, toujours en lien avec le « faire ensemble » au sens large, aucune définition claire du concept ne se dégage vraiment aujourd'hui. Le terme est utilisé pour traduire des réalités diverses. Alors, au-delà

d'un effet de mode, peut-on réellement considérer que la co-construction revêt un sens bien particulier ?

2. Co-construire : construire à plusieurs, en interagissant fortement, un objet qui fait sens pour tous.

En 2012, Alain Nifle, fondateur du cabinet de conseil CoCONSTRUIRE® propose une première définition précise et *stratégique* du concept de co-construction. C'est sur la base de cette définition approfondie que nous proposons ici de développer et d'élargir la réflexion.

A la différence de la coopération et de la collaboration, qui peuvent s'effectuer de manière passive et autoritaire, la notion de co-construction implique l'action de *construire* quelque chose, suppose la vision partagée d'un *objet signifiant à construire* et un *niveau maximal d'interactions* entre l'ensemble des acteurs parties-prenantes pour y parvenir : « *Co-construire, écrit Alain Nifle, c'est construire à plusieurs, en interagissant fortement, un objet qui fait sens pour tous* ».

L'objet à construire : cœur de la co-construction

La première spécificité de la co-construction tient donc de la notion de construction elle-même. Nous évoluons dans un monde de bâtisseurs, depuis toujours. Construire... Oui, mais quoi ? C'est cet objet, cet objectif concret, nécessaire et spécifique à la co-construction qui la distingue des autres termes qui s'en rapprochent. Le résultat attendu de la co-construction se doit d'être défini et partagé par toutes les parties-prenantes, au risque de construire n'importe quoi,

voire de ne rien construire du tout - et de se contenter alors de coopérer ou de collaborer...

1. Les co-constructeurs s'accordent sur (« envisionnent ») un objet à construire ensemble.
2. Cet objet peut être concret ou plus abstrait : une cathédrale, un plan stratégique, une offre, un document, une gouvernance, une politique, une démarche, une relation, une méthode, une structure, un cahier des charges, une application, un objectif de transformation, etc.

Un objet qui fait sens pour tous

Si l'objet à construire ne signifie rien pour l'une ou l'autre des parties prenantes, alors ce sont les fondations mêmes de la co-construction qui sont fragilisées. C'est toute la stabilité de la structure, autrement dit la consistance et la viabilité du projet qui sont en jeu.

1. **Un sens partagé** : lorsqu'ils font le choix de construire quelque chose ensemble, les co-constructeurs ont des ambitions. Or, si ces ambitions peuvent être différentes (elles peuvent aussi être communes), elles doivent dans tous les cas être *compatibles* entre elles. C'est-à-dire que l'ambition d'une partie-prenante ne saurait exclure celle d'un autre acteur de la co-construction.
2. **Un sens puissant** : tous les co-constructeurs font face à des enjeux. Ces enjeux les mettent en tension, c'est ce qui les fait « réagir ». Cette tension doit être suffisante pour motiver une action individuelle et collective puissante. Autrement dit, sans enjeu,

aucune action n'est engagée, ni de construction, ni de co-construction.

Des interactions collaboratives

Dans une co-construction, tout est question de relations. Relations entre les individus, entre les organisations, entre les individus et les organisations. Tout est affaire d'interactions puisqu'il y a - par définition - toujours plusieurs acteurs.

Ces interactions permettent de trouver un sens partagé à l'objet de la co-construction. Ces interactions activent le processus opérationnel de construction - permettent de collaborer, de coopérer, de co-crée, etc. La relation purement co-constructive est à l'opposé de la relation purement exécutive. Il n'y a pas de donneurs d'ordre et d'exécutants. La recherche de consensus est primordiale et garantit des interactions qui dépassent la seule communication et débouche alors sur des actions concrètes.

En prime, ces éléments de définition (Objet, Sens et Interactions) se nourrissent mutuellement. Ils s'imbriquent et se renforcent en permanence.

3. Une dynamique fondée sur l'intérêt souverain des acteurs

Il ressort de cette proposition de définition un élément essentiel : l'implication des acteurs parties-prenantes d'une co-construction. Pourquoi un acteur accepterait-il de construire quelque chose avec un autre ? Notre

positionnement sur cette question est clair et il fonde notre démarche : un acteur accepte de co-construire avec un autre dans la mesure où cela est susceptible de servir ses propres intérêts...

Autrement dit, la stratégie de la co-construction repose sur une anthropologie de l'intérêt souverain qui réhabilite l'égoïsme comme vecteur d'implication et qui récuse l'opposition simpliste entre les modèles d'interprétation strictement utilitaires (théorie de l'acteur rationnel) et altruistes (théorie de l'abnégation de l'acteur). Cette stratégie de la co-construction repose donc sur un postulat anthropologique qui considère l'implication personnelle comme un facteur essentiel déterminant la performance des acteurs. « Honneur, ambition, fierté, haut sentiment de soi-même – tout cela, écrit Peter Sloterdijk, a été dissimulé derrière un mur épais de prescriptions morales (...) qui revenaient toutes à mettre au ban ce que l'on appelle l'égoïsme. (...) Il a fallu attendre Nietzsche pour qu'on remette les choses au point sur cette question (4)».

En d'autres termes, il s'agit de considérer qu'une existence individuelle est essentiellement intéressée par elle-même lorsqu'elle accomplit une action, y compris une action dite altruiste ou encore collective ; comme si chacune des actions entreprises impliquait – de façon directe ou indirecte – un investissement personnel minimal. « *Si une existence est essentiellement concernée par elle-même, écrit Frédéric Lordon, alors il n'est pas une action qu'elle entreprenne qui ne soit la manifestation de ce qui doit être qualifié très littéralement d'égoïsme radical. Exister, c'est être intéressé à soi. Une action n'a pas d'autre sens qu'accomplie en première personne (...)* (5)».

On accepte de construire quelque chose avec un autre car cela sert nos propres intérêts. On parvient à co-construire un objet quand cela sert les intérêts de tous les acteurs parties-prenantes.

4. Une dynamique qui optimise la synergie des intérêts en présence

Mais alors, qu'en est-il de l'organisation ? Qu'en est-il de l'intérêt d'un collectif, d'un groupe d'individus considéré comme un tout - une entité ? Nous ne traiterons pas ici du comment l'intérêt souverain d'individus parvient à se convertir en intérêt souverain d'une organisation - processus d'une complexité aussi extrême que sensible. L'organisation, cette « personne morale » qui n'est pas une personne, qui est-elle ? Qui doit-elle être ? Que doit-elle être ? Que peut-elle vouloir ? L'intérêt d'une organisation doit-il être la somme des intérêts des individus qui la composent, ou bien la somme des intérêts de ceux qui la détiennent ? Quels objectifs doit viser une organisation ? Des intérêts privés ? Le bien commun ? Autant de questions politiques fondamentales qui font par ailleurs l'objet de réflexions et de débats animés...

Modestement, et de façon concrète, nous nous pencherons ici sur les mécanismes qui permettent aux intérêts des individus de s'aligner (ponctuellement ou de façon plus permanente) sur les intérêts d'une organisation et réciproquement. L'intérêt d'une organisation étant entendu ici non pas comme la somme des intérêts de ses parties prenantes, mais comme la réalisation de sa raison d'être - de son *pourquoi*. L'organisation est donc considérée ici

comme une partie prenante à part entière, qui a des objectifs, des intérêts, un sens, une culture, etc.

Pour qu'une co-construction soit envisageable, telle que nous l'entendons, il va donc falloir réussir à mettre en synergie l'ensemble des intérêts en présence – ceux des individus acteurs et ceux des groupements d'individus visant un but déterminé, autrement dit les organisations. Réussir une réelle co-construction, c'est réussir à mettre en synergie tous les intérêts des parties-prenantes en présence.

Or, si l'on admet que l'existence est essentiellement intéressée par elle-même, on peut affirmer que la tendance à l'appropriation constitue la violence originelle contre laquelle s'institue le droit (politique et économique): « *Si la plus fondamentale des menaces que le groupe doit parer pour se maintenir est la prise violente de choses, (...) alors le problème civilisationnel n'a pas de tâche plus urgente que la mise en forme du prendre* » (6).

En d'autres termes, dès lors que l'on considère que la subjectivité humaine est gouvernée par un principe d'égoïsme radical, la difficulté permanente à laquelle est confrontée une civilisation soucieuse du bien commun consiste à s'organiser collectivement afin d'articuler au mieux les intérêts en présence sans léser aucune des parties prenantes. De ce point de vue, sans intention de révolutionner les *sciences des organisations*, la stratégie de la co-construction peut apparaître comme une réponse possible à un enjeu qui nous concerne tous...

5. Conclusion

Co-construire, c'est construire à plusieurs, en interagissant fortement, un objet qui fait sens pour toutes les parties-prenantes. Co-construire, c'est mettre en synergie les intérêts divergents de ces parties-prenantes. Co-construire, c'est réussir à s'organiser de façon non concurrentielle mais complémentaire, dans l'objectif d'atteindre un résultat concret qui fait sens pour tous les acteurs parties-prenantes.

La co-construction est encore trop souvent exclusivement associée à des secteurs de l'activité humaine aux couleurs *sociétales* : l'économie sociale et solidaire, l'écologie, les questions humanitaires, etc. Notre intention, en créant et en développant ce concept, est d'étendre cette dynamique à tous les champs de l'activité humaine, y compris au monde de l'entreprise et à celui des intérêts dits *privés*.

Dans ces mondes en question, la co-construction est évoquée, principalement dans les secteurs liés aux processus d'innovation et dans les services de Recherche et Développement. Le secteur des nouvelles technologies est également friand du terme - Internet étant le terreau lexical et marketing de la co-construction par excellence. On la retrouve aussi largement évoquée dans le marketing B2C (Business To Consumers) qui utilise le concept pour intégrer le consommateur dans les processus de production des produits et services. Enfin, le mot est utilisé dans l'évocation des grands partenariats stratégiques impliquant des Grandes Entreprises et/ou des grandes organisations.

Mais en général, le concept échappe le plus souvent au monde de l'entreprise. La co-construction n'intéresse pas -

pire, elle fait peur. Les responsables craignent d'engendrer des situations chaotiques, désorganisées, dangereuses, contreproductives, financièrement non performantes, etc.

Pourtant, l'action de co-construire – telle que nous la préconisons – n'est pas une dynamique réservée aux seules générations Y et à leurs Start up. Elle n'est pas non plus susceptible de ne répondre qu'aux grands enjeux « macro » écologiques et humanitaires internationaux. À des niveaux beaucoup plus locaux, subtilement mise en œuvre, c'est une dynamique qui favorisera l'efficiencia, la compétitivité et la qualité des entreprises de demain dans leur ensemble... Il en va de même pour toutes les organisations privées et publiques, toutes plus que jamais concernées par une profonde faillite de performance globale...

B. Co-construire, pourquoi ?

Parce que les humains, acteurs d'une organisation quelconque, ne sont pas semblables à de simples automates effectuant un rôle génétiquement fixé et prédictible – autrement dit parce que l'organisation humaine n'est pas le résultat d'un programme génétique mais d'un accord plus ou moins consenti entre des acteurs complexes et imprévisibles –, l'organisation d'un collectif humain est une opération délicate dont le succès n'est jamais garanti. Si l'exemple de la ruche ou de la fourmilière suffirait à montrer que l'organisation n'est pas une réalité typiquement humaine, il est en revanche manifeste que l'organisation atteint chez l'espèce humaine un degré de variété et de complexité inégalé.

1. Parce que construire des objets complexes dans un monde complexe, c'est complexe...

Quelles que soient les règles locales et la taille d'une organisation humaine – qu'il s'agisse d'une équipe préhistorique de chasseurs ou d'une entreprise de plus de deux millions de salariés (comme Wall Mart Stores, qui est actuellement la plus grande entreprise privée au monde en termes d'effectifs) – il est évident que la façon dont le collectif humain parvient à s'organiser détermine – autant que le contexte – sa trajectoire d'efficacité et de survie. La dynamique stratégique fondamentale est donc, dans un monde de bâtisseurs, la capacité des acteurs à s'organiser

pour construire (à plusieurs) des objets complexes dans un monde complexe.

Or, cette complexité n'a cessé de croître dans tous les champs de l'activité humaine. C'est précisément parce que la complexité du monde est devenue incontournable – pour le chercheur (7) comme pour l'acteur –, qu'une nouvelle pensée du *complexe* est nécessaire ; et c'est précisément parce que la complexité des organisations humaines est devenue incontournable, qu'une nouvelle stratégie des organisations est désormais nécessaire.

Dans ce contexte, la co-construction s'impose comme une nouvelle façon de penser et d'agir qui intègre la complexité du réel. Dans ces conditions, l'émergence de la co-construction n'est pas un phénomène marginal et éphémère auquel les organisations pourraient se soustraire, mais elle traduit un phénomène global et durable.

Il s'agit de ne plus envisager l'organisation humaine comme un système simple et clos sur lui-même, mais plutôt comme un sous-système complexe d'interactions, lui-même inclus dans un système complexe d'interactions plus vastes... Il s'agit d'être plus agile, plus souple, de visualiser objet par objet à co-construire. Il s'agit de voir le monde comme un gigantesque réseau, et ses constructions comme une multitude de nœuds, de cellules, chacune ayant leur sens propre, interdépendantes et interconnectées entre elles.

Une « stratégie de la complexité » ?

Les anciens modèles de gestion du monde tendent à s'essouffler dans de nombreux domaines, et le vieux

schéma d'organisation (plus vertical et autoritaire) tend à se déliter face à un mouvement contre lequel il ne peut rien.

Partout, la complexité gagne du terrain et brouille les frontières. « La complexité a envahi toute notre sphère du réel. Elle s'y est introduite de façon sournoise, mais tentaculaire. (...) Sans complexes, la complexité a attaqué sur tous les fronts des modèles en place : le prix, le volume, la vitesse, la norme et la réglementation, l'information, l'innovation, la technologie, la qualité, la sécurité, les ressources naturelles, l'humain, les croyances, avec des arguments de poids – les nouveaux marchés émergents, la nouvelle donne du monde et ses interprétations, le développement durable et l'interpénétration des économies. Et ce n'est qu'un début, puisqu'elle pourrait bien remettre en cause les territoires, les droits, la liberté. (8)».

Mais comment s'organiser à l'intérieur de cette complexité ? Comment construire de façon satisfaisante dans ce nouveau monde ? Certaines organisations humaines – politiques, économiques, éducatives – donnent l'impression de vivre une crise permanente d'efficacité, de motivation, de confiance ou de légitimité. La permanence de la crise n'est-elle pas d'ailleurs plutôt le signe que le monde est entré dans une nouvelle époque ; époque qui exige des transformations – théoriques et pratiques – radicales et non pas seulement quelques réajustements partiels ?

Dans ce contexte de crise générale, les grands récits explicatifs – héroïsme ; christianisme ; individualisme ; nationalisme ; communisme ; néolibéralisme – faillissent à leur mission d'explication et faillissent par conséquent à leur fonction de *conteneur symbolique*. Cette faillite n'est pas un petit fait-divers pour l'avenir, car lorsque certains

collectifs humains ne possèdent plus de conteneurs signifiants, c'est l'existence même de ces collectifs qui est en jeu, et avec eux leurs *constructions* - une certaine vision du monde et du progrès. C'est le cas aujourd'hui des organisations fondatrices - écoles, parlements, entreprises - qui faillissent à leur finalité première - transmettre un savoir-être et un savoir-faire ; décider dans le sens de l'intérêt commun ; produire des biens et des services, etc. Aujourd'hui, face à cette crise symbolique, comment redéfinir le sens des actions menées ?

Il est urgent et nécessaire de repenser une stratégie du construire ensemble si l'on veut se donner la chance de continuer à progresser (ou, plus modestement, de ne pas régresser), urgent de convertir - avec méthode et discernement - certaines organisations humaines au nouveau paradigme de la complexité.

De ce point de vue, la co-construction peut être envisagée comme une « stratégie de la complexité », un art en devenir dont les règles du jeu ne cessent d'évoluer, mais qui exige un ensemble de qualités que l'on peut d'ores et déjà identifier : une forte ouverture au monde ; une capacité à traverser les épreuves (résilience) ; une capacité à accepter et gérer le doute, le risque et l'incertitude ; une empathie à l'égard du devenir.

Il est temps pour l'organisation humaine de se poser des questions cruciales pour son avenir. Mais pour qu'elle puisse le faire, si tant est qu'elle le puisse, il faut qu'elle soit en mesure de se déprendre de tous ses réflexes constitutifs. Car la complexité impose une véritable révolution de la pensée, le passage d'une pensée fragmentaire et hiérarchique à une pensée systémique et co-constructive du monde...

Les horizons se sont étendus...

Il ne s'agit pas de faire l'apologie et l'éloge des nouvelles générations, X, Y ou Z, et de leur culture. Rien n'a changé concernant la mobilisation des Hommes, aujourd'hui comme hier, ils mènent des actions et bougent quand cela a du sens pour eux. Mais ce qui a changé, c'est notre environnement - notre écosystème global (matériel, intellectuel, culturel). Ce qui avait du sens hier n'en a plus toujours aujourd'hui. Le sens s'est en quelque sorte comme *complexifié* avec le monde. Les ramifications, les trajectoires, le monde des possibles, tout s'est « étendu ». Il faut évoluer. Ouvrir les possibles. S'adapter.

Là encore, la co-construction semble être une réponse adaptée à cette soif de diversité des sens. Seul un processus collectif systémique peut répondre à un idéal d'épanouissement individuel qui ne serait pas violent pour l'autre. Si ma liberté s'arrête là où commence celle des autres, il en va de même dans l'univers idéal de la co-construction...

Le monde actuel, dans sa complexité, dans son développement de plus en plus réseautique et interconnecté, exige que les organisations humaines se transforment. La co-construction constitue ainsi une réponse à un nouveau paradigme - une réponse nécessaire et indispensable. La plupart des organisations qui n'aborderont pas ce virage d'une façon ou d'une autre prendront le risque de perdre leur légitimité, de se déliter et de mourir d'inadaptation. Et dans ce monde en plein bouleversement, il ne s'agit pas seulement de devoir se transformer technologiquement, en mettant à jour son *système d'information*. Il ne s'agit pas seulement d'obliger

l'humain à s'adapter à ces transformations technologiques. Il s'agit de modifier complètement notre façon de concevoir, de créer et de construire des *objets* dans le monde.

2. Parce que l'agilité et la capacité d'innovation sont des atouts essentiels

Agilité personnelle...

Dans une dynamique co-constructive, c'est d'abord l'agilité personnelle - individuelle, qui est beaucoup plus forte qu'au sein d'une organisation davantage *uni-directive*. L'individu, dans sa position de partie-prenante clairement identifiée - dans sa posture d'autorité et *d'auteurité* est en mesure de faire ses propres choix. Or, cette posture atténue le principal frein au changement : « je refuse de changer car on m'y oblige ! ». Le co-auteur d'une construction accepte plus facilement de se transformer pour atteindre l'objectif commun, puisque c'est *son* objectif.

Agilité de la trajectoire...

D'autre part, l'importance de la signifiante de l'objet dans une co-construction modifie radicalement la façon dont on envisage la trajectoire pour y parvenir. Lorsque l'on se focalise sur un objectif précis et sensé, alors la trajectoire n'est qu'un moyen pour atteindre cet objectif. A l'inverse, dans un mode d'organisation plus uni-directif, on constate souvent que les objectifs - les objets à construire à plusieurs - produits, services, idées, projets, etc., sont en réalité extrêmement confus pour les acteurs. Pire, ils n'ont

aucun intérêt pour eux. Pourtant, ces acteurs doivent tout de même répondre de leurs actions (actes) et atteindre ces fameux objectifs confus et/ou insensés - au risque d'ailleurs d'être exclus de l'organisation. Par conséquent, ils ont tendance à focaliser leur attention et leurs efforts sur la trajectoire et non sur l'objectif. La trajectoire devient donc l'élément principal sur lequel on focalise toute son énergie...

Cette réalité est un point essentiel. Il suffit d'observer l'importance des plans de carrière, l'importance de la dénomination des postes (LinkedIn), de l'avancement, etc. - c'est tout un champ lexical professionnel exclusivement en rapport avec la trajectoire (presque jamais en rapport avec l'objet à construire, aussi modeste soit-il), qui traduit une réalité indiscutable : ce qui compte, c'est la trajectoire, et non pas un objectif prétendument partagé...

A l'inverse, la co-construction est axée de façon puissante et pragmatique sur le sens de l'objet à construire ensemble, même s'il s'agit d'un projet très *petit* ou en apparence anodin. Cela permet l'agilité et la souplesse des trajectoires... C'est cette posture, focalisée sur l'objectif partagé, qui permet finalement de garantir le sens et l'efficacité des actions menées collectivement.

Agilité des cerveaux, des idées et des créations...

Enfin, l'interaction entre les parties-prenantes, qui est un des points constitutifs de la co-construction, a des conséquences directes sur la capacité d'innovation du collectif, mais aussi sur celle de chacune des parties-prenantes, prises individuellement. Car lorsque tous les acteurs sont davantage impliqués dans la réflexion, les

décisions et les actions, alors les sources d'innovation se démultiplient, qu'elles soient sur les champs technologiques, d'usages, de processus, de méthodes, etc. Des idées que personne n'aurait eues individuellement émergent. Le succès de l'Open Innovation (Innovation ouverte) montre bien l'efficacité d'un tel phénomène. On prend conscience que le fait d'intégrer dans un processus des parties-prenantes variées, aux cultures et aux habitus différents, crée une émulation particulièrement féconde qui débouche sur de la *réelle nouveauté*. La co-construction - telle que nous la définissons - est potentiellement un mode d'organisation qui permet une innovation permanente.

Agilité des processus de décision, et d'application des décisions...

Enfin, l'agilité d'une structure dépend également de sa capacité à évoluer. Dans une organisation humaine, ce n'est pas seulement l'absence d'agilité dans la prise de décision qui est problématique, mais surtout l'absence d'agilité dans l'application de cette décision. Si l'on peut croire à priori que le consensus exigé par la co-construction (définir l'objet à construire ensemble, trouver un sens partagé, etc.) ralentit le processus de prise de décision, on constate pourtant que la co-construction est un système qui évolue plus rapidement. Pourquoi? Même si en amont, la recherche de consensus peut en effet prendre plus de temps qu'un ordre pris en chambre et donné à exécuter, le fait que toutes les parties-prenantes soient d'accord sur les objectifs et les trajectoires accélère grandement l'effectivité des décisions, c'est-à-dire les actions réellement menées, et donc le changement concret...

Lorsqu'on co-construit, tout peut changer, et tout peut changer vite... La transformation des décisions en actions concrètes s'opère plus rapidement et plus efficacement, car elle se fait dans l'intérêt et avec le consentement de tous.

Le mouvement, c'est la vie...

Il faut admettre qu'aujourd'hui, les structures ont tendance à être en perpétuel mouvement. Nous ne débattons ici ni des causes ni des effets. En revanche, il faut constater que la complexité, l'incertitude ou encore l'imprédictibilité sont en effet des termes ancrés dans notre vocabulaire contemporain, comme jamais auparavant. Survivre, aujourd'hui comme hier, c'est être capable de s'adapter. Aujourd'hui, s'adapter à l'environnement, c'est s'adapter au mouvement continu.

La co-construction est dotée de par ses fondements d'une capacité d'auto-adaptation permanente. C'est un système en perpétuelle interaction avec d'autres systèmes, fonctionnant *naturellement* sur le modèle d'un organisme vivant. Quand l'un des rouages du système est affecté ou impacté, cela signifie que l'ensemble bouge, puisque tout est interconnecté et interdépendant. Les programmes de transformations classiques, qui s'empilent les uns sur les autres dans les organisations moins co-constructives, ne permettent pas de motiver le changement et n'ont donc que rarement un effet positif. La rigidité d'une organisation de type donneur d'ordre/exécutant tient de sa structure interne (son mode d'organisation fondamental de type vertical). Il en va de même pour les relations d'une entreprise, par exemple, avec son écosystème externe - client, fournisseurs, partenaires, etc. Si cette entreprise ne co-construit pas avec son écosystème, alors elle ne sera pas

influencée par lui, et elle ne l'influencera pas non plus. Ce qui signifie que ses positions resteront statiques et qu'elle se *délitera* lentement...

3. Parce qu'accroître l'efficacité des organisations est vital

Plus concrètement, si l'on considère que l'efficacité est la valeur créée rapportée au coût de cette création, la dynamique de la co-construction augmente sensiblement l'efficacité d'une organisation humaine, quelle qu'elle soit – une entreprise, un gouvernement, une association, etc.

En fixant un objet précis à construire, et donc un objectif clair, elle concrétise les actions menées et les rend plus efficaces. En dégagant du sens pour tous les acteurs, la co-construction optimise la pertinence des décisions et donc leur efficacité à atteindre l'objectif. En s'appuyant sur des interactions fortes entre les acteurs, elle fluidifie les relations entre les parties prenantes et permet de mieux identifier les leviers de performance dans la durée.

4. Parce que la mobilisation et la responsabilisation des acteurs déterminent la réussite collective

Un des bénéfices majeurs de la co-construction se révèle dans le degré de mobilisation des acteurs. Rappelons-le, un acteur n'agit que si cette action a du sens pour lui. Il ne se met en action que si cette action signifie quelque chose à ses yeux, au regard de sa propre ambition personnelle.

Or, c'est le fondement même d'une co-construction réussie. La mobilisation des acteurs parties-prenantes est assurée par le sens forcément partagé de l'objet commun à construire. Il se peut très bien que ce sens ne soit pas exactement le même pour tous. Mais ce qui compte en définitive, c'est que tout le monde s'y retrouve. L'objet commun à construire a alors toutes les chances de voir le jour dans ce contexte favorable.

D'autre part, un acteur est d'autant plus mobilisé pour mener une action que cette action correspond à ses zones de compétences et de « confort ». On est en effet d'autant plus enclin à agir que l'on s'en sent capable et légitime. Or, la co-construction est fondée sur la complémentarité des compétences, c'est pourquoi elle favorise cette position confortable et motivante pour les acteurs.

Enfin, à cela s'ajoute la garantie d'un système de reconnaissance parfaitement pensé, facteur clé de possibilité et de réussite d'une organisation, quelle qu'elle soit. Sa mise en place au sein d'une co-construction se révèle être un enjeu majeur de mobilisation générale. Il s'agit de l'un des quatre leviers stratégiques à activer et à travailler pour parvenir à co-construire, et il est indispensable pour motiver les parties-prenantes, en particulier dans la durée...

En outre, cette mobilisation s'accompagne enfin d'une forte responsabilisation partagée. De façon logique, la position de co-auteurité confère aux co-constructeurs à la fois une autorité certaine sur le résultat et les moyens pour y parvenir, mais également la responsabilité de ces actions et de ces résultats. C'est pour certains le revers de la médaille. Il est parfois plus facile d'agir tout en étant convaincu de ne pas être responsable de ses propres actes. C'est d'ailleurs

un des aspects de la stratégie de la co-construction qui, de notre point de vue, est susceptible de faire progresser le collectif. En effet, la responsabilité des co-constructeurs peut les pousser à penser leurs actions de façon peut-être moins désincarnée et donc plus engagée, lucide, rationnelle et au final écologique...

Cette responsabilité, aujourd'hui, que chaque partie-prenantes d'un projet a tendance à rejeter sur une autre, gagnerait à être largement partagée afin qu'on puisse progresser collectivement.

5. Parce que même au sein d'une organisation « verticale » on doit aussi réussir à plusieurs

Néanmoins, il ne faut pas penser la co-construction comme un système purement *horizontal* dans lequel la hiérarchie telle qu'on la connaît depuis la nuit des temps cesserait d'exister. En se focalisant sur l'objet à construire ensemble, qui peut prendre des formes extrêmement variées, la co-construction peut tout à fait s'introduire au sein d'une organisation dite *verticale*, telle qu'on l'observe majoritairement aujourd'hui.

La révolution numérique et la culture qui l'accompagne n'ont pas changé le monde au point de mettre au ban les modes d'organisations traditionnels. La complexité et la systémique n'ont pas non plus effacé la réalité d'un monde forcément « réduit » à devoir faire simple, héritant de siècles d'usages et de coutumes avec lesquelles il faut encore composer aujourd'hui...

Dans ce contexte, la co-construction apparaît comme une dynamique parfaitement adaptée dans la mesure où elle peut très bien s'intégrer dans un système par ailleurs plus rigide, en assouplissant une zone précise de la structure - de façon ponctuelle ou plus pérenne. Par exemple, une entité peut être très agile pour créer de l'innovation au sein d'une entreprise, qui par ailleurs dans son ensemble est soumise à des processus de fonctionnement beaucoup plus contraignants. Cela rend possible des constructions (projets, prototypes, etc.) qui ne le seraient pas autrement, sans pour autant remettre en question le fonctionnement global de l'organisation toute entière ou encore celui de l'écosystème dans son ensemble.

Dans tous les cas, même si l'organisation est de type hiérarchique et rigide, tendre vers des dynamiques co-constructives et en maîtriser les leviers améliore sensiblement le *travail* collectif. Dans une entreprise par exemple, être capable de co-construire avec son *N-1* ou son *N+1* est précieux. Les mécanismes sont les mêmes, qu'il s'agisse de relations hiérarchisées ou non. Il est - comme on l'a vu - particulièrement nécessaire de bien définir l'objet de la co-construction et d'y trouver un sens partagé, afin que le travail avec un supérieur ou un collaborateur (mot signifiant dans ce type d'organisation un subordonné) s'en trouve fortement facilité. Le donneur d'ordre (le manager) sera de toute façon soumis à une forte résistance de la part de son subordonné s'il ne fait qu'exiger l'exécution de son ordre...

On retrouve cette problématique d'échelle au niveau géographique. Lorsqu'au sein d'une grande organisation, il faut mettre en synergie le niveau *corporate* et international d'une entreprise et celui de la dernière petite agence locale

ancrée sur un territoire réduit par exemple, la stratégie de la co-construction peut grandement faciliter la réussite du projet en facilitant la convergence des intérêts locaux et globaux.

La verticalité peut également prendre la forme d'un *mille-feuille*. Lorsqu'une mairie de village par exemple doit travailler avec une région, la co-construction apporte des bénéfices conséquents en termes de convergence d'échelles, c'est-à-dire en termes de synergie entre des acteurs et des actions multidimensionnels. Dans le champ politique et structurel, de la plus petite commune à l'ONU, c'est tout une superposition de couches décisionnelles empilées les unes sur les autres qui nécessitent d'être capable de co-construire entre elles pour qu'on puisse tendre vers un idéal : celui de réussir à construire ensemble un monde qui ait du sens pour tous... Certes, le chemin est long et semé d'embûches, mais faire aujourd'hui le choix de la co-construction est une des trajectoires possibles pour s'en approcher...

6. Parce que même si on est différent, on doit être capable d'avancer ensemble

Dans la même optique, l'hétérogénéité des individus et des groupes d'individus a tendance à être sensiblement mieux gérée dans le cadre d'une organisation de type co-constructive, puisque la stratégie de la co-construction, en actionnant des leviers clairement identifiés favorise le décloisonnement.

Plutôt que d'être en concurrence permanente, posture quasi réflexe à l'heure actuelle, la réussite d'un projet passe souvent par des partenariats insoupçonnés. La distance

culturelle entre des potentielles parties-prenantes a tendance à rendre tout le monde aveugle. Les prismes, les clichés et les à priori rendent beaucoup moins performante la capacité de comprendre l'autre et donc de créer de la valeur AVEC lui. L'émergence des communautés et des communautarismes, qui constitue l'une des réactions à une mondialisation complexe, doit nous alerter sur une problématique stratégique : notre capacité à appréhender les différences et donc les divergences. Plutôt que de pousser l'affrontement violent, tentons d'ouvrir d'autres voies. Savoir co-construire, c'est d'abord savoir comprendre et (re)connaître l'autre. C'est donc une façon d'améliorer la qualité des coopérations et des collaborations avec les autres, en vue peut-être de co-constructions à venir, potentiellement créatrices de valeur...

7. Parce que la qualité des relations humaines est gage d'un monde en devenir...

Globalement, si la co-construction fleurit sur toutes les lèvres et dans tous les discours, c'est que les individus s'en font à priori une représentation positive. Liberté, indépendance, interactions, compréhension, partage, confiance, écoute, respect, avenir, etc. Autant de valeurs associées au bien-être pour une majorité de gens, à l'opposé de la violence, de l'agression, la contrainte, l'isolement, l'autoritarisme, etc.

Au-delà de la représentation sociale, personne ne peut nier le fait qu'un individu qui trouve du sens dans son activité (son travail ?) est plus heureux qu'un autre. Donc, il ne s'agit pas ici d'une nouvelle théorie managériale magique, ni d'un

prêche au caractère mystique, mais juste d'une proposition de progrès vers un peu plus de qualité de vie.

En particulier, c'est toute la définition du mot *équipe* qui retrouve une signification réelle dans une co-construction. *Equipe, Team*, tous ces vocables galvaudés (à juste titre) qui ne signifient plus rien pour beaucoup d'entre nous, peuvent être ici comme *réincarnés*. En ré-impliquant, en responsabilisant, en rapprochant, la co-construction crée des équipes qui savent pourquoi elles font équipe – bien au-delà des équipes qui se forment juste pour faire équipe... C'est malheureusement le cas de beaucoup de dynamiques collaboratives à la mode, aux intentions louables certes, mais qui font toutes l'erreur d'oublier l'objet autour duquel les individus pourront réellement trouver une raison de produire quelque chose ensemble. La plupart des dynamiques autour du co qui fleurissent sur le web ; la multitude d'ateliers de co-création qui se montent, sont bien souvent des pétards mouillés. Quant à la pléthore de logiciels participatifs qui se créent tous les jours dans notre fabuleux monde numérique, s'ils peuvent s'avérer être des outils performants dans le meilleur des cas, ne se suffisent jamais à eux-mêmes et doivent avoir forcément une finalité puissante pour rassembler une communauté d'utilisateurs...

Si l'on se réunit juste pour se réunir, alors on ne construit rien d'autre que la réunion elle-même. Notez qu'il peut s'agir d'un procédé tout à fait sensé si l'objet de la co-construction est d'enfin réussir à asseoir tout le monde autour d'une table - un bon début pour des parties-prenantes en conflit... Quoi qu'il en soit, cette réhabilitation du concept de *collectif* apparaît comme une source de bien-être pour beaucoup d'individus qui peinent à se mouvoir

dans un écosystème très individualiste, souvent difficile à maîtriser.

Enfin, la reconnaissance n'est pas seulement un facteur essentiel conditionnant la réussite d'une co-construction, elle est également un bénéfice majeur pour les individus parties-prenantes. Car, en instituant un système de reconnaissance sophistiqué, on crée alors un cercle vertueux. La reconnaissance génère à la fois un bien être existentiel et une motivation accrue pour continuer à agir dans le même sens, ce qui active le système de reconnaissance, procure du bien-être, etc.

8. Les situations où il est urgent de repenser l'organisation vers plus de co-construction...

Tous ces bénéfices générés constituent des facteurs-clé de succès des organisations. Ils déterminent en quelque sorte leur trajectoire et la puissance de leur développement.

Concrètement, co-construire... ?

Vous vendez des produits ou des services à une autre organisation ? Combien d'entreprises sont enfermées dans une relation déséquilibrée avec leur client ? La difficulté économique, mais aussi les erreurs stratégiques ou encore le manque de compréhension de leurs écosystèmes les amènent souvent à être reléguées au rôle d'exécutant d'un cahier des charges. L'entreprise, *fournisseur* dans notre exemple, n'est alors qu'un *vecteur de « commodities »*. Elle ne fait que *répondre* en permanence à des besoins de

manière passive. Elle est en réalité totalement désynchronisée des enjeux de ses clients.

Lorsque cette même entreprise entre dans une relation de type co-constructive avec ses clients - lorsqu'elle co-construit avec eux tout le long du cycle *business* (compréhension du monde du client, co-discernement des enjeux respectifs, co-construction des cahiers des charges et des solutions, etc.), alors les bénéfices pour le fournisseur comme pour le client sont nombreux : rééquilibrage relationnel, qualité accrue du cahier des charges puisqu'il est travaillé avec le fournisseur, qualité de la solution créée, optimisation des coûts pour les deux parties, motivation accrue des acteurs impliqués, rationalisation des actions menées, etc.

De même, au sein d'une organisation, lorsque la démotivation et la dés-implication des acteurs ne cessent de croître, cela peut sensiblement compromettre son développement. Dans ce contexte, lorsque la consistance interne d'une organisation n'est plus garantie, la stratégie de la co-construction peut apporter plusieurs réponses et solutions distinctes : identifier les zones de conflit, de défiance et d'inefficacité pour définir les zones de co-construction prioritaires ; produire une analyse fine du contexte pour améliorer la pertinence de l'objet à construire ; réintroduire du sens autour de l'objet à construire pour ré-impliquer les acteurs démotivés ; identifier et fidéliser les collaborateurs et les partenaires pour lesquels l'objet à construire a du sens, etc.

Nombreuses sont les situations où la co-construction appliquée de façon plus systématique et méthodique serait un atout non négligeable pour atteindre des résultats plus satisfaisants. Néanmoins, tous les contextes ne sont pas

propices à la stratégie co-constructive, et c'est pourquoi il est nécessaire de faire preuve de discernement.

9. Attention, zones non-co-constructibles...

Bien loin de nous l'idée qu'aujourd'hui, tous les types d'organisation puissent ou doivent être totalement co-constructifs, dans le sens précis où nous l'entendons... Cela serait non seulement une idée surréaliste mais tout simplement une mauvaise idée.

L'écosystème global que nous avons collectivement créé depuis des siècles exige des modes d'organisation parfois très rigides et verticaux, afin qu'ils restent performants et qu'ils parviennent à produire certains types d'objets dont personne ou presque ne voudrait se passer aujourd'hui. Nous entendons par objet tout type de produits ou de services.

Par exemple, qu'en est-il de notre exigence collective de toujours plus de sécurité, plus de sûreté, plus de rapidité, etc. ? Comment pourrions-nous faire fonctionner le service d'urgence d'un hôpital, si nous devons co-construire heure par heure, jours après jours, toutes les décisions et les actions à mener ? Co-construire tout, dans ce contexte, serait susceptible de provoquer une paralysie de la réaction à court terme, alors que les *Urgences* supposent une très forte réactivité décisionnelle pour fonctionner efficacement. Ce qui, bien entendu, n'empêche nullement de co-construire les processus de fonctionnement en amont par exemple... Dans ce contexte, comme dans beaucoup d'autres, le processus – ou *process*, s'avère être la réponse la plus adaptée, celle qui permet d'obtenir le meilleur rendement possible et d'atteindre les objectifs

fixés : une médecine efficace qui tue le moins possible, un réseau de gaz de ville le plus sûr possible, de l'eau qui arriverait dans toutes les habitations, un réseau de télécommunication qui fonctionne en permanence, etc., tout comme un tas d'autres d'objets dont l'utilité peut faire débat...

De façon plus générale, la co-construction, telle qu'on l'entend ici, n'est pas une réponse adéquate dans le cadre du processus de fabrication en série d'objets. Dans les chaînes de montage supposant une forte division des tâches, la co-construction risque simplement de produire l'inverse de sa raison d'être, c'est-à-dire précisément de la désorganisation. Dans ce mode de production, l'objet même de la construction devient difficile à envisager au quotidien. Les acteurs - ceux qui activent les processus et qui sont les petits maillons d'une gigantesque chaîne n'ont souvent plus le sentiment de construire quoi que ce soit. D'ailleurs, l'informatique, la robotique, en un mot la « machine » vient clore le débat, en remplaçant de plus en plus souvent l'humain, dont la performance de fonctionnement est de toute façon largement dépassée...

En revanche, d'autres organisations, dont on pourrait penser qu'elles fonctionnent sur un mode similaire - l'éducation ou l'administration par exemple - conçues selon une forte division des tâches, un objet à construire loin du quotidien des acteurs, beaucoup de processus rigides, une grande structure en terme de nombre d'acteurs impliqués, etc., gagneraient fortement à instaurer davantage de co-construction. Elles pourraient par exemple mettre en exergue le fait qu'ils ne font pas que fonctionner - oui, les « fonctionnaires », mais qu'ils sont également des acteurs majeurs de constructions stratégiques, qu'ils sont aussi

créateurs d'innovations, contributeurs, co-constructeurs de grands projets collectifs qu'ils font vivre et dont ils sont les garants au quotidien...

10. Tant qu'il y aura des hommes...

De façon générale, plus l'humain est un enjeu dans une chaîne de production de valeur, plus la production s'avère complexe, et plus la co-construction est une réponse adaptée.

Lorsque l'humain est réduit à devoir « fonctionner », lorsque l'organisation est un bras (le bras armé par exemple), lorsque l'humain n'est qu'un exécutant ou l'extension d'une machine, alors la co-construction n'est pas applicable concrètement. L'exemple de l'armée – envisagée comme une organisation globale – constitue pour une part un espace non-co-constructible par excellence, puisqu'elle suppose – pour fonctionner efficacement – une hyperconcentration du pouvoir, la réduction de l'acteur au rôle de *vecteur*, la non-concertation et la dissimulation de l'information. Ce qui n'empêche nullement qu'au niveau local (à l'échelle d'une caserne par exemple), on peut très bien concevoir des zones co-constructibles. De la même façon, on pourrait montrer que – même si la décision finale revient à un seul acteur – les décisions les plus importantes d'une organisation militaire (entrées en guerre, stratégies, alliances et armistices) font toujours l'objet d'une co-construction préalable entre un ensemble complexe de parties prenantes : états-majors, politiciens, stratèges, diplomates, ambassadeurs, espionnage-contre-espionnage, opinions publiques, technologies militaires, systèmes d'observation, météo.... L'exemple de l'armée n'échappe pas au mouvement général. Les drones et les robots, ici

aussi, remplaceront inexorablement les soldats-vecteurs et l'armée humaine se réduira aux postes de commandement et de management, et donc fatalement à de potentielles co-constructions permanentes.

Co-construction et matière grise

En réalité, en dehors de quelques grands secteurs qui se doivent d'être très « *processés* », dont le fonctionnement est de plus en plus assuré par des machines, une grande partie de l'écosystème contemporain s'appuie sur de la matière grise. Cette matière grise est par nature conduite à co-construire en permanence. Toutes les décisions, les créations, les relations, ventes, achats, partenariats, stratégies, choix en tous genres sont amenés à être le résultat d'une co-construction humaine... La machine remplaçant l'humain partout où elle est plus performante, il ne nous reste que les aspects complexes à traiter, c'est-à-dire des types de constructions que nous seuls, humains, sommes encore en mesure de réaliser.

Nous sommes condamnés à co-construire, aujourd'hui plus qu'hier. Même les plus grands calculateurs et la plus grande Intelligence Artificielle ne sont pas encore capables aujourd'hui de prendre le relai de la complexité relationnelle... Même les Data Sciences, censées pouvoir répondre à des problématiques complexes et stratégiques, ne sont pas non plus, soyons honnêtes, capables de traiter l'émotion. Alors, au-delà d'un prétendu effet de mode, pour gérer cette complexité, quoi de plus logique que de constater le foisonnement récent au regard de l'histoire de l'humanité, des pratiques collaboratives dans leur ensemble ?

11. Conclusion

Si les bénéfices de la co-construction semblent être relativement évidents, si la communication et le marketing se sont largement emparées du vocabulaire du « co » pour séduire les foules, force est de constater que dans les faits, tout le monde fait face à la difficulté réelle de sa mise en œuvre.

Car la co-construction demeure une stratégie difficile à appliquer ; non seulement parce qu'elle concerne des organisations complexes et à chaque fois singulières, mais aussi parce qu'elle concerne les humains et la façon dont ils interagissent. Pourquoi les parties prenantes d'un projet accepteraient-elles de co-construire ? Comment les embarquer et les convaincre d'entrer dans cette démarche ? Comment discerner les objets co-constructibles ? Comment discerner les situations et les conditions favorables à la co-construction ? Comment gérer les intérêts divergents ? Comment gérer les potentiels effets de désorganisation induits par la co-construction ? Comment maintenir durablement une dynamique co-constructive, au-delà de l'impulsion ? Autant de questions complexes, variées mais fondamentales, auxquelles il faut être en mesure de pouvoir répondre pour être capable de co-construire.

Et c'est précisément parce que la co-construction est une stratégie difficile qu'il est nécessaire de concevoir une démarche appropriée et d'en respecter l'ordonnance. C'est tout l'objet du chapitre qui suit.

C. Co-construire, comment ?

Il ne suffit pas de se réunir ou de travailler à plusieurs pour co-construire... De même, communiquer sur une prétendue co-construction ne suffit pas à lui donner vie et peut même desservir la dynamique, en banalisant une démarche mal menée. La co-construction est une opération délicate qui nécessite de procéder avec discernement et minutie et c'est pourquoi les questions méthodologiques ne peuvent pas être des questions facultatives. Quand la nécessité d'une démarche méthodique est sous-estimée, la co-construction se transforme immédiatement en une agora inefficente...

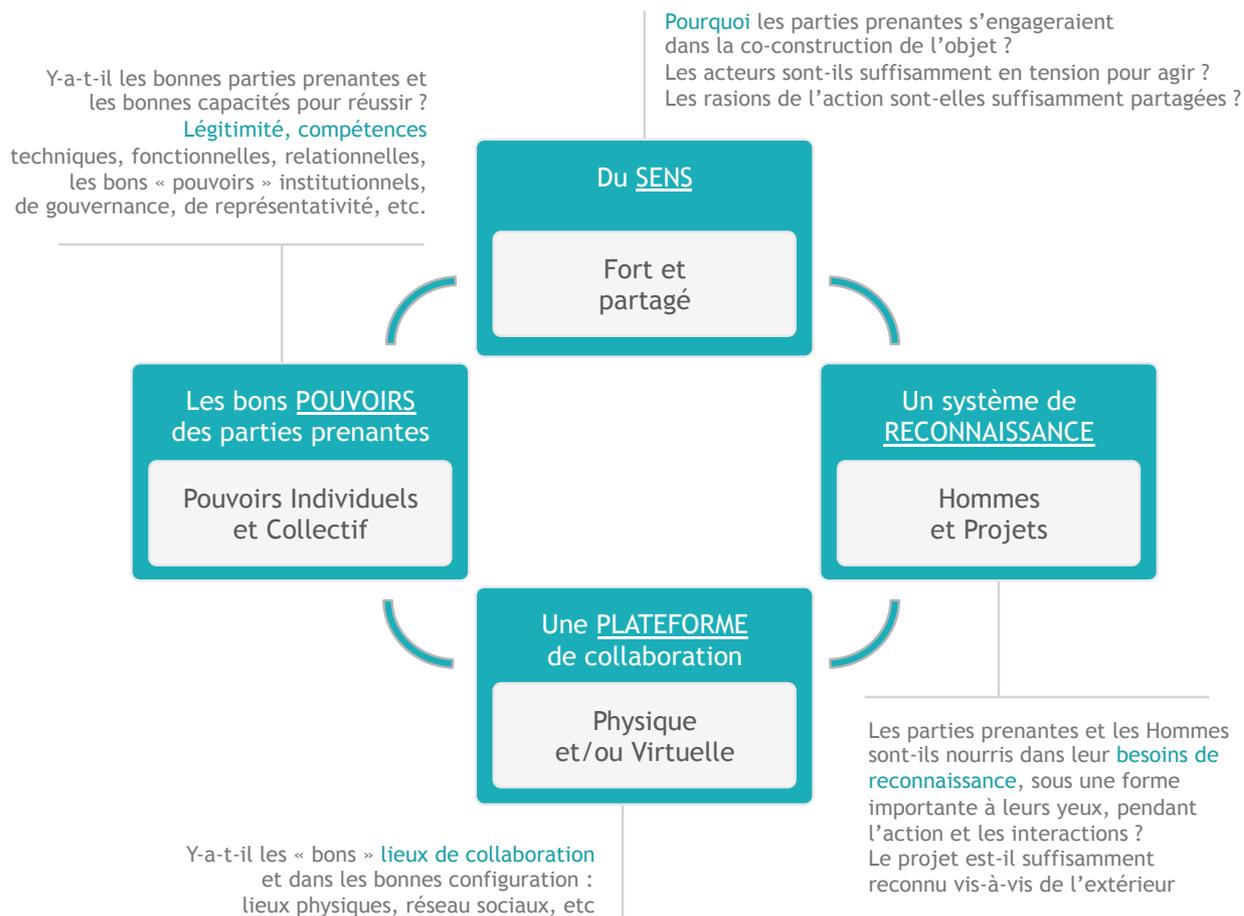
S'il s'agit de construire un objet à plusieurs, quelle démarche adopter ? Comment retirer de cette co-construction tous les bénéfices possibles ? Comment procéder concrètement ? Quel que soit le projet, quatre grands *leviers stratégiques* favorisent la co-construction – quatre grandes conditions à réunir et à renforcer en permanence. Ces leviers structurent et fondent une *méthodologie* de la co-construction. Néanmoins, l'efficacité de la démarche dépendra toujours de la capacité à adapter cette méthodologie aux contextes particuliers. En traitant un par un les quatre grands leviers dans le cadre de projets singuliers, on peut alors en déduire des plans d'actions précis, parfaitement adaptés aux enjeux particuliers et donc efficaces sur le terrain.

La co-construction est une dynamique. C'est-à-dire qu'elle peut se mesurer sur une échelle de *valeur*. Il ne s'agit pas d'une opération magique qui s'effectue parce qu'on a engagé une démarche. C'est un concept d'ordre

programmatische. Il s'agit toujours de viser une situation idéale, de maximiser la co-construction d'un objet en activant au mieux les leviers stratégiques identifiés. Il s'agit de toujours tendre vers des situations, des processus, et des actions davantage co-constructifs. C'est cette possible progression permanente qui permet non seulement de commencer à co-construire dès aujourd'hui, y compris dans des contextes pas toujours favorables, et également de toujours pouvoir faire mieux, dans la durée...

En ce sens, et au-delà des discours, c'est une dynamique réaliste, et il est nécessaire qu'elle le reste si l'on veut pouvoir réellement la mettre en œuvre de façon plus systématique au sein de nos écosystèmes contemporains.

1. Les quatre leviers stratégiques de la co-construction



Levier stratégique 1 : du SENS fort et partagé

Dans la mesure où seul un objet signifiant pour tous est susceptible de pleinement mobiliser un ensemble d'acteurs hétérogènes, si l'on veut être en mesure de co-construire efficacement un objet, le premier levier stratégique qu'il conviendra d'activer consiste à trouver une signification personnalisée autour de l'objet à construire. Cette signification, c'est-à-dire le sens qu'on donne à un projet, doit être suffisamment important pour que les parties-prenantes de la co-construction soit réellement mises *en*

tension. Car, sans mise en tension, il ne peut y avoir d'actions individuelles et encore moins collectives...

Ainsi, il faut du « sens ». Terme galvaudé, aussi fondamental que complexe, aussi essentiel que banalisé, en particulier dans la littérature managériale... Par conséquent, pour être parfaitement clair et en mesure de transmettre de façon pertinente une démarche concrète qui permette de co-construire, il est nécessaire de définir ce que nous entendons par le mot « sens ». Quel est ce « sens » qui nous pousse à agir ?

Ambitions, valeurs, sens

Un objet qui a du sens pour moi et me pousse à agir, c'est d'abord quelque chose qui se trouve sur la route de mes ambitions. Mes ambitions, c'est ce qu'il y a là-bas, au-delà des actions que je mène au quotidien et des objectifs concrets que je me fixe régulièrement. Lorsqu'un objet est sur la route de mes ambitions, lorsque quelque chose est dans la bonne direction (dans le bon *sens*) alors ce quelque chose a du sens pour moi.

Mais c'est également quelque chose qui est *aligné* sur mes valeurs profondes, autrement dit qui coïncide avec elles. Mes valeurs, ce sont mes racines, là d'où je viens, mon identité. En somme, un projet a du sens pour moi lorsqu'il est aligné sur ma trajectoire de vie : là d'où je viens et là où je veux aller.

Des enjeux qui motivent et orientent l'action.

Ensuite, pour que quelque chose ait du sens pour moi et me pousse à agir, il est d'autre part nécessaire que ce quelque chose réponde à mes enjeux. Mais qu'est-ce qu'un

enjeu pour moi ? Ce qui est en jeu. Or, ce qui est en jeu dépend forcément de mes ambitions (que je souhaite atteindre), de mes valeurs (que je souhaite respecter) et enfin de mon environnement, autrement dit l'écosystème dans lequel j'évolue, qui vient en permanence chahuter la réalisation de mes ambitions et le respect de mes valeurs.

La perception de mon environnement est donc stratégique dans la façon dont je considère un événement. La question est toujours la même : cet événement est-il une menace ou une opportunité ? Dans les deux cas, c'est un enjeu. La perception de l'écosystème apparaît donc comme une capacité primordiale dans la conception et la réussite d'une stratégie.

Un projet concret

Enfin, le projet *crystallise* le sens. Il le « réalise ». C'est l'incarnation de ce qui a du sens pour moi dans des actions concrètes. Pour que j'agisse véritablement dans le sens qui est le mien, un projet concret m'engage au quotidien, me contraint et me récompense, jour après jour.

Ce projet, c'est le processus de construction d'un objet. Pour qu'il soit mené de façon efficace, il faut avoir une vision claire de l'objectif à atteindre (mesurable, réaliste, utile, élevé), et une vision claire de la trajectoire pour y parvenir – un plan d'actions et des sous-objectifs en poupées russes.

Du sens fort et partagé

En somme, pour réussir une co-construction, il faut donc identifier un projet commun, que ce projet réponde aux enjeux de toutes les parties-prenantes, avoir des ambitions

compatibles voire concourantes et un socle de valeurs communes.

Du SENS

Du sens fort et partagé pour mettre les acteurs en tension positive vers un but commun

- Des **valeurs** et une **ambition** partagées
- Une **vision** claire et partagée de l'**écosystème** interne et externe
- Des **enjeux** clairs qui mettent en tension
- Un **projet** concret qui traite les enjeux

Levier stratégique 2 : Les bons POUVOIRS des parties prenantes

Le second levier pour co-construire est l'existence et le renforcement permanent de compétences et de pouvoirs propices à la co-construction. Schématiquement, on peut distinguer quatre grands types de *pouvoir* - individuels et structurels.

Leadership, gouvernance et règles

Qui a le pouvoir de quoi? Qui décide? Qui édicte les règles? Pour que l'ensemble des parties-prenantes puissent être en mesure de co-construire un objet, elles doivent disposer d'une gouvernance sensée (au regard du

sens du projet) et d'une capacité à distinguer le stratégique du tactique : prioriser, décider et agir sur deux fronts – le court et le long terme – de façon simultanée. La gouvernance du projet, c'est-à-dire de la co-construction, peut être co-définie en mont. Quel que soit la forme que prend ce document, un contrat, une charte, une convention, chaque parties-prenantes s'engage à en respecter les principes et les règles. Ce document peut faire l'objet d'une co-construction ou bien être rédigé et proposé par l'une des parties-prenantes.

La co-construction n'implique pas la disparition de tout leadership. Au contraire, dans une dynamique de co-construction, il y a toujours un leader ou un groupe leader. Ces leaders sont en particulier ceux pour qui l'enjeu de la co-construction est le plus fort et qui ont assez de pouvoir pour exercer ce leadership concrètement. Ils s'impliquent donc davantage et font vivre la dynamique. Ils garantissent les démarches et le pilotage des actions, ils font appliquer les règles de fonctionnement, etc. Le leader (ou groupe leader) peut décider de s'appuyer sur un ou des *animateurs*, médiateurs experts de la co-construction, facilitateurs de consensus...

Le pouvoir de l'identité du projet et de celle de chaque partie-prenante

Pour devenir sujet actif de la co-construction, l'acteur doit – au préalable – avoir une représentation valorisante et claire du projet dont il fait partie. Il doit d'autre part détenir une identité personnelle suffisamment forte pour être repérable et légitime aux yeux des autres.

L'identité du projet : La co-construction doit être identifiable de l'extérieur et identifiable par ses propres

membres. La communication autour du projet est primordiale et stratégique. Elle doit faire l'objet d'une attention particulière. Il faut que le projet soit à la fois lisible et visible. Cet aspect permet à l'ensemble des parties prenantes d'avoir un réel sentiment d'appartenance au projet, et d'être en permanence conscient de faire partie d'un collectif.

L'identité des parties-prenantes : En parallèle, il faut également que l'identité de chaque membre soit claire et puissante aux yeux de tous. Cette identité propre, qui permet à chaque partie-prenante d'exister et d'être singulier (original), leur permet non seulement d'éviter d'avoir le sentiment de se noyer - de se perdre dans une masse, et d'autre part d'être légitimé en tant que membre. En identifiant clairement les autres, chacun peut juger de la pertinence de sa place dans le collectif.

Les ressources : variées mais compréhensibles par tous

Les bons pouvoirs, c'est aussi les bonnes ressources. Il faut bien entendu que ces ressources permettent de construire l'objet. Il s'agit de ressources matérielles, financières, humaines, etc.

Il faut également que ces ressources soient suffisamment variées. Cette variété signifie la diversité des points de vue, des caractères, des tempéraments ou des compétences. Cette variété favorise la créativité des solutions et des idées. Une variété qui n'exclue pas une certaine homogénéité afin de garantir une communication fluide malgré les différences c'est-à-dire par exemple un langage partagé qui permette de se comprendre.

L'interaction, compétence clé d'une co-construction réussie

La co-construction d'un objet, quel qu'il soit, exige de savoir et de pouvoir interagir et négocier de façon co-constructive. Cela signifie qu'une organisation, par exemple, doit posséder des capacités relationnelles puissantes pour pouvoir échanger de façon performante : posture ouverte ; capacité d'écoute et de compréhension du sens de l'autre (ses intentions, ses enjeux, sa vision des projets) ; capacité de proposition et de valorisation de son propre sens (intention, enjeux, projets) ; et capacité à entrer dans une véritable relation constructive avec les autres.

Cette interaction – qui est l'une des conditions d'une négociation co-constructive – suppose l'existence de deux capacités fondamentales : la capacité à appréhender et à maîtriser les rapports de pouvoir entre les parties prenantes (en particulier les rapports de liberté, et le potentiel de puissance d'action) ; et la capacité à générer la confiance mutuelle pour pouvoir ouvrir le champs des possibles, identifier des solutions subtiles et produire du consensus.

Les bons POUVOIRS des parties prenantes

Des acteurs légitimes
et les moyens d'agir individuellement et collectivement

- **Gouvernance**, leadership et règles
- Puissance de **l'identité** de chaque parties prenantes et projet
- Les **ressources** variées et alignées sur les objectifs
- Capacité **d'interaction** et de **négociation**

Levier stratégique 3 : un système de RECONNAISSANCE des acteurs et des projets

Etre reconnu pour ses contributions, pour ce qu'on est ou pour ce qu'on veut, est une condition essentielle dans tous les types d'organisation. Cette reconnaissance est en particulier indispensable dans un mode d'organisation systémique dans lequel l'implication des parties-prenantes conditionne la réussite du projet. Pour co-construire efficacement un objet, il est primordial de penser un système de reconnaissance sophistiqué, c'est-à-dire un système qui évalue, challenge et rétribue avec justesse, un système qui favorise en permanence l'implication individuelle.

Dans n'importe quelle organisation, lorsque le système de reconnaissance est défaillant, les acteurs perdent une partie de leur identité, leur sentiment d'utilité, leur sentiment d'appartenance et fatalement leur implication dans le projet.

Un système d'évaluation sensé

Pour permettre la reconnaissance de la contribution d'une action au projet, il est d'abord nécessaire de disposer d'un système d'évaluation aligné sur le projet en question. En effet, une action peut contribuer à un projet et être reconnue et récompensée, alors que cette même action peut être contre-productive vis-à-vis d'un autre projet. Il convient donc d'être particulièrement attentif à la qualité et à la cohérence de cette évaluation.

Enfin, cette évaluation doit également être comprise et acceptée par toutes les parties-prenantes...

Des « rémunérations » légitimes

La reconnaissance des acteurs et de leurs contributions doit toujours être concrétisée de façon à rester cohérente avec l'évaluation. C'est une façon transparente de gérer les rémunérations et donc *équitable*. Si les rémunérations (argent, prestige, estime, etc.) sont bien indexées sur l'évaluation, alors tout le monde considérera qu'elles sont légitimes.

L'équité, c'est également la garantie qu'au-delà de la réalisation du projet, le partage de la valeur créée à la fin est bien cohérente avec la valeur des contributions. Le système de reconnaissance doit être pensé et appliqué de telle façon que l'ensemble des acteurs, individuellement et collectivement, ait le sentiment que ce système est « juste ».

Une reconnaissance adaptée à chacun

Cela suppose également une reconnaissance adaptée à chaque acteur, où la rétribution s'effectue de façon singulière et pertinente par rapport à ce qui est signifiant pour lui : argent, statut, visibilité, autonomie, obtention de ressources, temps libre, progression de carrière...

Une matérialisation de l'avancement du projet

Enfin, cela suppose une reconnaissance individuelle à travers la visualisation et la matérialisation de l'avancement d'un projet, c'est-à-dire un suivi visible des étapes de construction qui permette à chacun des acteurs d'éprouver un sentiment de réalisation personnelle pendant la réalisation d'un projet collectif – en particulier quand l'objet final est complexe et abstrait.

Quand il s'agit de construire un pont, la visualisation de l'avancement du projet est évidente. Pierres après pierres, on voit le projet avancer. Si un contributeur à la construction du pont de Millau par exemple, vient visiter ce pont avec ses enfants, la reconnaissance du projet et le sentiment d'utilité sont immédiats et puissants. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'une construction bien plus abstraite, un système d'information, une politique, un document complexe, un algorithme, un schéma de gouvernance, etc. ? La capacité à concrétiser ce qui est abstrait et à rendre visible l'immatériel est un enjeu de reconnaissance majeur et une véritable compétence en soi, appelée à devenir de plus en plus stratégique dans un monde complexe...

Un système de RECONNAISSANCE

Le bon système de reconnaissance : celui qui sert le projet et les parties prenantes

- Une évaluation des acteurs qui les challenge sur les bons critères
- Des modes de reconnaissance variés et adaptés aux acteurs
- Une matérialisation de l'avancement du projet
- Une redistribution cohérente de la valeur créée

Levier stratégique 4 : une *plateforme* de collaboration

La plateforme – physique et/ou virtuelle – est l'ensemble des *espaces* de rencontres et d'échanges entre les parties-prenantes. Elle constitue en quelque sorte l'outil par excellence de la co-construction.

Neutralité des lieux de collaboration

Qu'il s'agisse d'un lieu physique (salle de réunion, bureaux, pays) ou d'espaces virtuels (plateforme numérique, logiciel, etc.), ces espaces dans lesquels les interactions et les négociations s'effectuent doivent idéalement tendre vers la plus grande neutralité possible.

Pour cette raison, cet espace ne doit se situer ni chez l'une des parties-prenantes, ni chez l'autre. Dans l'idéal, il faut réussir à créer des espaces nouveaux, propres et propices à la co-construction, des espaces qui appartiennent à tous, de façon équilibrée.

Transparence

Cette plateforme doit également contribuer au renforcement d'une certaine « transparence », facteur clé de réussite d'un projet collectif. Il est nécessaire que les intentions et les actions de chaque partie-prenante soient clairement affichées. Même si cette nécessité est plus facile à énoncer qu'à mettre en œuvre.

En outre, La question se pose souvent de savoir si un excès de transparence ne serait pas contre-productif. Il est assez clair que la transparence, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une vraie compréhension de l'identité et des enjeux de tous, a tendance à générer plus de conflits qu'elle n'en solutionne... Mais dans le cadre d'une co-construction idéale, la compréhension mutuelle de toutes les parties prenantes est telle que la transparence devient un fluidifiant supplémentaire. En attendant, même si elle reste difficile à mettre en œuvre, il faut garder à l'esprit que la mobilisation et la responsabilisation des acteurs exige toujours un renforcement de la transparence, même si elle n'est pas totale.

Réseau social

Dans le cas d'une plateforme virtuelle de collaboration, le réseau social semble être l'espace emblématique, l'outil suprême de la co-construction. De façon générale, de plus en plus d'organisations se dotent de réseaux sociaux internes pour favoriser et faciliter les échanges, permettre l'émergence de communautés créatives, contribuer à la mobilisation, etc. L'enjeu étant toujours le même : l'utilisation réelle de ce réseau social, et donc l'apport réel de ce réseau à la réussite d'un projet.

Il est particulièrement nécessaire de penser en amont la conception et les fonctionnalités d'un réseau social, afin de le dédier le plus possible à chaque type d'objet à construire, et donc à chaque co-construction. Les utilisateurs n'utiliseront pas la plateforme si elle n'est pas le lieu sine qua non de l'avancement du projet de façon concrète.

Capitalisation de l'information

Enfin, cet espace collaboratif, en particulier l'espace virtuel, doit également être le lieu de la capitalisation et de la recherche d'informations. Les dernières avancées en matière de pertinence d'accès à l'information montrent que les problématiques ont changé. La question n'est plus de savoir où ranger une information et comment structurer l'ensemble. Le vieil intranet en dossiers et sous-dossiers a laissé place à l'indexation sophistiquée et aux algorithmes complexes de recherches au sein d'un ensemble de données dont le nombre ne cesse d'augmenter.

Or, la question essentielle reste pourtant la même : qui s'occupe de mettre en ligne les données, si tant est qu'elles existent ? Ce dernier point soulève la question fondamentale de l'automatisation de la capitalisation, sachant que la contrainte de « bien vouloir » mettre les informations *en ligne*, presque toujours exprimée par le management vers les utilisateurs s'essouffle systématiquement. Il est dans ces conditions essentiel de penser un outil qui « ramasserait » les informations automatiquement, afin de les rendre disponibles pour tout le monde, tout le temps...

Une PLATEFORME de collaboration

Une infrastructure physique ou numérique qui favorise les échanges et la capitalisation

- Des lieux d'échanges et de négociation neutres
- Un réseau social qui sert véritablement le projet
- Un référentiel transparent, utile et à jour
- Un système de capitalisation automatique

Alors comment s'y prendre ? Ces quatre leviers (Sens, Pouvoirs, Reconnaissance et Plateforme) sont, rappelons-le, les quatre champs indispensables et constitutifs d'une co-construction réussie. Il s'agit donc d'activer ces leviers en fonction des situations concrètes. L'activation peut prendre des formes variées et constitue une multitude de démarches envisageables pour réussir à co-construire au mieux, en fonction des situations. Mais nous proposons ici, dans un souci de clarté et de pragmatisme, de concrétiser l'activation de ces leviers en considérant une démarche la plus générique possible.

2. Proposition de démarche pour co-construire un objet spécifique.

Faut-il rappeler que co-construire quelque chose ne consiste pas à réunir des gens en soufflant sur les braises pour qu'il en sorte un objet... Nous évoquons ici une approche qui se veut concrète, fondée sur les quatre leviers stratégiques développés précédemment, et dont l'activation devra toujours être adaptée à chaque situation.

Cette proposition met en exergue les étapes essentielles qui déterminent la réussite d'une co-construction, ou plus modestement pointe les écueils à éviter, les nombreuses trappes dans lesquelles il est facile de tomber.

Même si cette démarche générique est présentée de façon linéaire, sur chaque levier à activer il s'agira d'établir les priorités, et de travailler en permanence pour affiner ce qui doit l'être, de façon itérative. Certaines actions doivent ou peuvent être menées en parallèle. Dans tous les cas de figure, il faut garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une recette magique.

Initier la co-construction : Objet et sens – Première approche

Sur la base d'une intuition, d'une idée encore un peu floue, les premières parties prenantes d'une co-construction à venir entament une première définition de l'objet à construire et du sens que pourrait revêtir cet objet pour elles.

Attention : si ces premières parties prenantes sous-estiment l'utilité de cette clarification rapide du *pourquoi* (pourquoi travailleraient-elles ensemble ? Sur quoi ?), notamment en s'attachant uniquement au *comment*, alors pendant toute la durée du projet, les blocages seront nombreux et la construction compromise.

Complétude des parties prenantes

Au vu du premier « sens » donné à l'objet de la co-construction, les parties prenantes identifient quels sont les autres acteurs essentiels à la réussite de la co-construction.

Il s'agit alors de les mobiliser en s'appuyant sur le premier *pourquoi* partagé, et de valoriser en quoi cela aurait du sens pour ces nouveaux entrants.

Attention : si les premières parties-prenantes impliquées dans la co-construction à venir n'osent pas impliquer d'autres acteurs, par peur qu'ils fassent capoter le projet, ou bien parce qu'ils sous-estiment leur apport potentiel, alors l'objet de la construction a toutes les chances de ne jamais voir le jour...

Objet et Sens – Clarification et embarquement de tous

L'ensemble des parties prenantes identifiées et impliquées clarifient de façon plus précise le sens de leurs futures actions. Quelles sont les ambitions de chacun ? Quelle est l'ambition commune ? Quelle perception ont-ils de l'écosystème ? Comment chacun perçoit-il les forces internes et externes ? Quels sont les enjeux qui poussent les parties prenantes à agir ? Quel est l'objectif à atteindre ? Quelle est la première *vision du comment* y parvenir ?

Attention : si ce travail sur le sens du projet est bâclé, et que les parties prenantes ne sont pas véritablement embarquées, alors les risques d'échec sont grands : pas de sens, pas d'enjeu, pas de mise en tension positive, pas de motivation, pas d'action, pas de construction, pas de co-construction...

Réunir les bons pouvoirs

Les quatre points essentiels sur les *bons* pouvoirs, ceux qui permettront d'ancrer la construction dans le réel, sont ensuite scrutés et décidés :

- Les ressources adaptées sont-elles là ? Les représentants des parties prenantes représentent-ils réellement leurs parties prenantes ?
- Disposent-ils d'une légitimité suffisante vis-à-vis des autres ?
- Y-a-t-il suffisamment de variété et d'utilité ? La communication sur le projet est-elle lisible et visible ?
- La gouvernance est-elle négociée et définie ? Quelle sera l'organisation de la construction ? Qui pilotera ?
- Etc.

Attention : bien entendu, si les ressources et les compétences nécessaires au projet (techniques et fonctionnelles) ne sont pas réunies, le projet avortera. D'autre part, si les ressources nécessaires sont bien présentes mais manquent de variété, le projet risque de souffrir de *consanguinité*, et donc de stérilité. Enfin, si les interactions au sein du projet sont uniquement « exécutives » et peu « co-constructives », certaines parties prenantes (libres, autonomes et non assujetties) peuvent être amenées à se retirer du projet. Dans tous les cas, de nombreux frottements internes risquent d'entraver son développement.

Définir le système de reconnaissance

- Quel sera le système d'évaluation des contributions des parties prenantes ? Qui ou quelle instance le concevra ?
- Quels seront les modes de reconnaissance adaptés à chaque partie prenante ? Quel sera le partage des « bénéfices » finaux de la co-construction, dans le cas où ces bénéfices seraient partageables ?
- Quel sera le contenu de la communication sur l'avancement du projet, afin qu'il soit visible et lisible par tous ? Comment communiquera-t-on ces informations ?

Attention : la soif de reconnaissance des acteurs est bien souvent sous-estimée. Par ailleurs, on manque d'outils efficaces pour y répondre de manière sensée. Dans certains cas, des acteurs peuvent même être totalement dévalorisés, ce qui met en péril la mobilisation et la réussite du projet entier, sans compter les répercussions psychologiques individuelles désastreuses sur les acteurs concernés.

Se doter d'une plateforme de collaboration

- Est-elle la plus neutre possible ? Est-elle efficace ? Est-elle adaptée au projet ?
- Est-elle l'espace de partage de l'information ? Permet-elle de capitaliser les informations et d'y avoir accès de manière simple et intuitive ?
- Etc.

Conduite co-constructive du projet et progrès permanent

Pendant toute la durée de la co-construction, les *pouvoirs* doivent être affutés et adaptés en permanence aux circonstances. La reconnaissance des acteurs et celle du projet doivent être parfaitement pensées et concrètement mises en œuvre de façon efficace. Le sens du projet peut éventuellement être amendé si nécessaire – et faire l’objet d’une attention toute particulière car tous les acteurs devront alors s’embarquer dans ce nouveau sens... La *solidité* de la co-construction peut être renforcée par un animateur extérieur aux parties prenantes, dont le rôle serait d’avoir un regard neutre sur le projet, de garantir les décisions et les actions, d’être un médiateur en cas de conflit.

La co-construction est une démarche singulière, qui peut faire l’objet comme on l’a vu d’une méthodologie concrète, exprimant un procédé qui structure la pensée et l’action. Mais rappelons une nouvelle fois que chaque co-construction est complexe et toujours *unique*. Cette réalité souligne la difficulté de concevoir une démarche générique applicable à des situations toujours singulières.

Encore une fois, c’est l’identification et l’activation des leviers stratégiques (sens, pouvoirs, reconnaissance et plateforme), qui constitue la base d’une démarche de co-construction. Mais l’activation de ces leviers doit toujours s’adapter finement à chaque contexte pour déboucher sur des réflexions et des actions réellement efficaces sur le terrain.

3. Se transformer vers une culture plus « co-constructive »

Si l'on se concentre sur la vie concrète des organisations et plus globalement des individus, au-delà de la co-construction d'un objet particulier, des questions d'ordre plus global émergent rapidement. En effet, on peut vouloir (ou devoir) co-construire avec d'autres un objet particulier. Mais on peut également, et c'est souvent le cas, vouloir (ou devoir) tendre vers un mode d'organisation plus *co-constructif* – tendre vers plus de co-construction de façon générale, au sein d'une organisation donnée ou plus globalement d'un écosystème existant.

Pourquoi ? Les raisons stratégiques susceptibles de motiver une telle transformation ont déjà été largement évoquées (obtenir des gains d'efficacité, rendre plus agile une organisation, mieux articuler les objectifs locaux et globaux d'une entreprise, améliorer la qualité des relations humaines au sein d'une organisation, être plus rapide, se développer davantage, survivre, etc.). Quelles que soient les raisons évoquées, c'est toujours une démarche de *transformation* - de *changement*. Rappelons ici que beaucoup d'organisations (et les individus qui la composent) n'ont pas forcément le désir d'être plus co-constructifs, simplement dans le but d'être plus co-constructifs (même si cela peut arriver...). En remontant *l'échelle des pourquoi*, il y a toujours des raisons plus profondes qui motivent cette volonté. Mais c'est toute la force et la richesse de la co-construction de pouvoir être à la fois un moyen, une réponse à des enjeux critiques et/ou à la fois une fin, en soi.

Cette volonté de changement s'applique toujours à un champ relationnel et fonctionnel, tout ou partie d'un écosystème. Les questions concrètes auxquelles nous devons répondre dans ce contexte sont les suivantes : comment *entrer* dans une *culture* de la co-construction ? Comment tendre vers un mode d'organisation plus co-constructif ? Comment transformer une organisation de type *exécutif* vers une organisation de type *co-constructif* ?

Dans tous les cas de figure, tendre vers une culture de la co-construction pour une organisation quelconque implique toujours de transformer ses modes de relations.

Cas pratique : entreprise et co-construction

Certaines entreprises reconnaissent qu'historiquement elles sont dans une culture dite *exécutive* de type *uni-directif* (donneurs d'ordres – exécutants) qui leur permet d'atteindre des résultats. Mais, simultanément, ces mêmes entreprises peuvent très bien estimer que cette culture doit évoluer, globalement ou bien plus localement en ne s'appliquant qu'à l'un de ses champs relationnels stratégiques.

Etre capable de co-construire avec ses clients...

Renforcer la co-construction avec ses clients peut en effet permettre de renforcer le développement commercial de l'entreprise et d'accroître sa pertinence sur le marché. Il peut s'agir d'instaurer plus de co-construction avec ses clients sur les trois phases du cycle de la relation client :

1. Sur la phase de la stratégie commerciale (offres et marchés). Comment impliquer le client sur les orientations stratégiques ?

2. Sur le cycle de vente. Comment être légitime pour être présent dès l'amont stratégique des projets et auprès des décideurs du bon niveau ? Comment éviter les effets tunnels entre le client et ses candidats fournisseurs ?
3. Lors de la production du projet (*delivery*). Comment entrer dans une gouvernance co-constructive des projets avec son client ?

Etre capable de co-construire en interne...

Renforcer la co-construction interne au sein d'une entreprise peut en effet permettre d'accroître l'efficacité interne de l'organisation. Il s'agit ici de développer des dynamiques de projet co-constructives multi-parties-prenantes, multiculturelles. Il s'agit d'amoindrir les effets « silos » tout en maintenant l'autonomie et la responsabilité d'entités locales. Il s'agit aussi d'augmenter l'agilité de l'entreprise et l'auto-adaptation continue des acteurs. Il s'agit également de trouver le bon équilibre de co-construction entre les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre (par exemple entre une Direction des Systèmes d'Information et les lignes de métiers internes).

Etre capable de co-construire (vraiment) avec ses partenaires...

Renforcer la co-construction avec les partenaires permet de mieux réussir dans des écosystèmes de plus en plus en *coopétition* (i.e. à la fois en coopération et en compétition). Il s'agit ici de créer et de piloter des partenariats puissants (stratégiques ou tactiques), de mieux réussir en groupements complexes, par exemple les groupements d'intérêts économiques, les partenariats public/privé, etc.

Etre capable de co-construire avec ses fournisseurs...

Renforcer la co-construction sur le périmètre des achats permet d'accroître le rapport valeur obtenue / coût consenti et faire des services achats de véritables partenaires de leur propre entreprise. Il s'agit principalement d'instaurer des dynamiques co-constructives avec les fournisseurs stratégiques et les prescripteurs internes, en relation avec les achats.

Tous les types d'organisations contemporains sont concernés par cette potentielle transformation vers plus de co-construction

Au-delà des organisation privées comme l'entreprise, les collectivités territoriales, par exemple, doivent également réussir à impulser des dynamiques qui doivent mobiliser nécessairement un grand nombre de corps, aux intérêts et aux cultures extrêmement variés : grandes entreprises leaders sur leur métier et petites entreprises fragiles en croissance, universités et agences de recherches sur des pôles de compétitivités, etc.

Les services publics, quant à eux, pourraient faire mieux en terme d'efficience (i.e. plus de qualité en terme de valeur des services publics rendus, pour moins de coûts de développement et de fonctionnement) en entrant dans des dynamiques de co-construction avec leurs grandes parties prenantes - leurs grands fournisseurs, leurs partenaires, les citoyens, etc.

Au-delà de la volonté, cette transformation est complexe. La capacité d'une organisation de co-construire (en interne et/ou avec ses parties prenantes externes) est un changement culturel. Cela touche aux valeurs, à l'identité, aux modes de fonctionnement explicites et implicites, aux

modes de reconnaissance, aux aptitudes des acteurs et à leurs compétences (notamment en termes de processus et de comportements relationnels). Enfin, le taux souhaité de co-construction (i.e. à quel point voulons-nous être dans une co-construction *pure* versus une totale division du travail sans partage des buts) n'est pas binaire.

Une conduite de changement singulière ?

Cette volonté de changement est largement partagée aujourd'hui dans bon nombre d'organisations, même si le *verbatim* n'est pas toujours précisément celui de la *co-construction*. En réalité, il s'agit d'un procédé par ailleurs largement répandu de type *conduite de changement*, qui consiste à passer d'un mode d'organisation à un autre, dans tout ou partie d'un écosystème. Mais la particularité de la mise en œuvre des relations co-constructives implique de penser ce changement de façon singulière, en particulier de toujours l'envisager comme une co-construction *potentielle*, gage futur d'effectivité du changement lui-même... Et ce, même s'il s'agit d'une décision unilatérale.

Concrètement, pour être efficaces, les *méthodes* de transformation vers plus de co-construction doivent être adaptées aux champs relationnels précis que l'organisation souhaite rendre davantage co-constructifs. Ainsi, pour une entreprise par exemple, les points d'achoppement pour entrer dans une relation co-constructive avec ses clients seront différents de ceux qui lui permettront de devenir co-constructive avec ses fournisseurs. Pourquoi ? Parce que l'identité et la culture des individus ne sont pas les mêmes d'un service à l'autre, les rapports de forces initiaux sont différents. Les acteurs de la relation clients par exemple, sont déjà bien souvent dans une culture de la conviction et

de *l'embarquement des autres* (par nécessité), alors que les acteurs des achats ont parfois pris l'habitude d'agir en supposant un rapport de force toujours en leur faveur... Par conséquent, on ne focalisera pas les efforts sur les mêmes zones pour conduire le changement.

L'objet n'est donc pas ici de décrire toutes les déclinaisons possibles et pertinentes permettant une transformation culturelle efficace vers plus de co-construction, mais plutôt d'en aborder rapidement les grands facteurs de réussite génériques.

Un changement qui a du sens

Comme toujours, pour que les acteurs d'une organisation évoluent, il faut que cela ait du sens pour eux. Quelle vision ont-ils d'une « culture de la co-construction » ? Des dynamiques plus co-constructives ont-elles de la valeur à leurs yeux ? Pourquoi changeraient-ils ? Quelle perception ont-ils de leurs propres enjeux ? En quoi davantage de co-construction leur permettraient de mieux résoudre ces enjeux ? Quel projet concret de transformation serait pertinent à leurs yeux ? Etc.

Le pouvoir de changer

Il faut que l'organisation et les individus qui la composent aient les capacités de changer vraiment et de mettre en pratique des nouveaux comportements, individuellement et collectivement.

Cela signifie qu'il faut que l'organisation soit capable d'activer des nouveaux processus. Cela exige toujours des moyens. Avoir les moyens de se former à ces nouveaux processus, les moyens de recruter de nouveaux acteurs

tout en évitant les « rejets de greffes » potentiels. Autant de capacités qu'il va falloir « acquérir » d'une façon ou d'une autre.

Des modes de reconnaissance adaptés

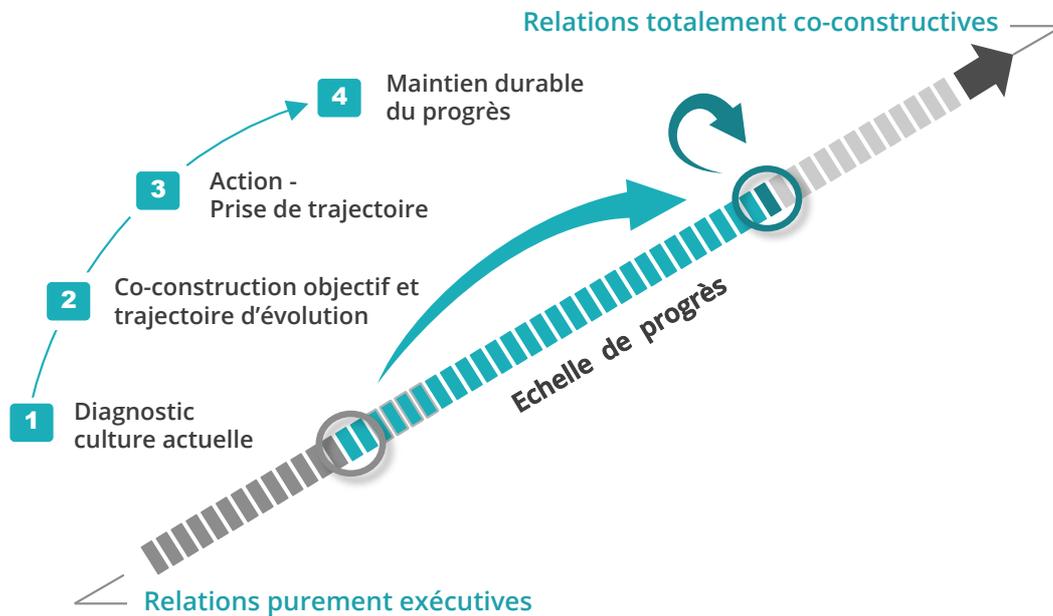
Il est nécessaire que les modes de reconnaissance soient adaptés à la nouvelle culture qu'on tend à instaurer. Il n'y a rien de plus inefficace qu'une tentative de transformation culturelle quand les modes de reconnaissance restent ancrés dans l'ancienne culture, celle qu'on tente justement de transformer. Dans ce cas, ces modes de reconnaissance inadaptés deviennent contre-productifs, voire dangereux. Par exemple, un acteur de la relation client sera vite démobilisé et désorienté s'il s'aperçoit que son entreprise demande officiellement plus de co-construction avec ses clients, tout en continuant de challenger et de reconnaître concrètement, jours après jours, la capacité des acteurs à bien exécuter la demande du client...

Cette reconnaissance totalement décalée est extrêmement répandue dans beaucoup d'organisations. C'est un frein majeur au changement, mais plus globalement à la cohérence globale et au développement de ces organisations. Cette situation produit des formes d'injonctions contradictoires qui ont tendance à réduire à néant toute action, sens de l'action et toute motivation, à tous les niveaux de management...

Les étapes clés vers plus de co-construction

En pratique, quelle que soit la déclinaison spécifique envisagée, la méthodologie de changement culturel vers

plus de co-construction se décline schématiquement en quatre procédures successives et complémentaires.



Le diagnostic de la situation

L'établissement du diagnostic constitue l'opération préliminaire qui permet de définir la stratégie de changement. Il s'agit d'effectuer une radiographie de l'organisation : identifier les zones prioritaires dans lesquelles davantage de co-construction serait utile ; définir la grille d'analyse en tenant compte de la culture propre de l'organisation ; embarquer les acteurs sur le pourquoi et les moyens de ce diagnostic ; mesurer le degré de maturité actuel de l'organisation et communiquer le résultat de façon à embarquer les acteurs vers la phase suivante.

Un diagnostic pertinent consiste à considérer les quatre grands leviers stratégiques de la co-construction et à estimer dans quelle mesure chacun des leviers fait partie

La définition de l'objectif et le dessin de la trajectoire

Il s'agit de définir les clés de voûte pertinentes de la future culture co-constructive, et d'identifier les acteurs qui seront capables de jouer un rôle moteur dans le processus de transformation. Enfin, il s'agit de définir la chronologie des interventions de ces acteurs-pivots au sein de l'organisation.

Exemple		Exemple	Culture actuelle	↓	Evolution	↓	Exemple
		Critère					Cible
SENS Fort et Partagé	Ambition stratégique partagée						
	Perception partagée de l'écosystème						
	Enjeux forts et partagés						
	vision partagée Projet						
SYSTÈME de RECONNAISSANCE Des Hommes et des projets	Evaluation sensée des contributions						
	Equité de la reconnaissance						
	Adaptation reconnaissance aux acteurs						
	Matérialisation de la réalisation projet						
POUVOIR DES CO-CONSTRUCTEURS Individuel et Collectif	Identité business et communication fortes						
	Ressources sensées, variées et chevauchées						
	Interaction et Négociation co-constructives						
	Gouvernance et organisation sensée						
PLATEFORME COLLABORATIVE Physique et/ou Virtuelle	Neutralité du lieu d'échange						
	Réseau Social Numérique						
	Référentiel postures et méthodes						
	Capitalisation automatique						

L'action et l'accompagnement sur la trajectoire

L'accompagnement de l'organisation et de ses parties prenantes sur une trajectoire de mutation est la troisième étape nécessaire pour réussir l'introduction de la co-construction.

Cet accompagnement peut consister à animer des séminaires stratégiques – de formation et de transformation – ; à embarquer et à former les acteurs-pivots pour leur donner l'envie et les moyens d'influencer la transformation ; à co-construire avec les acteurs-pivots les

nouveaux procédés impliqués par la transformation ; à concevoir et à animer les formations qui agissent sur les leviers de progression, etc.

Le maintien durable et l'impulsion d'un progrès permanent

Enfin, il s'agit de s'assurer que la transformation est effective. Il s'agit de définir et de positionner les sondes qui permettront au mieux d'évaluer la progression ; de définir le filet d'actions à poursuivre après la transformation pour éviter l'effet "soufflé" ; de définir et de mettre en œuvre les actions correctrices en cas de dérive, etc.

Déc. 2014.

*Alain Nifle – Chloé Laumonier
avec la contribution d'Emmanuel Nardon*

Notes :

1) Selon le décompte effectué par M. AKRISH, le terme de co-construction est « utilisé dans la presse écrite une fois par an avant 2003, une fois par mois en 2005, il apparaît presque quotidiennement en 2013 ».

2) Madeleine AKRICH, « Co-construction », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J.-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/node/1283>.

3) Sociologie des organisations, Éditions Pearson, 2011.

4) Colère et Temps, Editions Maren Sell, 2009, p. 29.

5) L'intérêt souverain, Essai d'anthropologie économique spinoziste, Editions de La découverte, 2006, p. 34.

6) Ibid., p. 37 et 39.

7) Par définition, la co-construction suppose une nouvelle façon complexe de penser qui se situe en rupture totale avec les habitudes acquises de la pensée. Qu'est-ce que la pensée complexe ? À la différence de la pensée simplifiante, qui prétend réduire la complexité et qui occulte une grande partie des interactions et des interférences entre

les dimensions du réel, la pensée complexe aspire à une connaissance multidimensionnelle, tout en gardant à l'esprit qu'une connaissance intégrale du réel est impossible. Comme le rappelle Edgar Morin, le principal axiome de la pensée complexe est l'impossibilité – en théorie et en pratique – de l'omniscience, c'est-à-dire la « reconnaissance d'un principe d'incomplétude et d'incertitude ». Pour cette raison, « la pensée complexe est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non-parcellaire, non cloisonné, non-réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement de toute connaissance » (Introduction à la pensée complexe, ESF éditeur, Paris, 1990, p.11-12). C'est précisément parce que la complexité du monde est devenue incontournable – pour le chercheur et pour l'acteur –, qu'une nouvelle pensée complexe est nécessaire ; et c'est précisément parce que la complexité des organisations humaines (parlements, entreprises, écoles) est devenue incontournable, qu'une nouvelle stratégie des organisations est désormais nécessaire.

8) Emeline Pasquier est présidente et fondatrice de KUMIUT. Article du Cercle des Echos du 24/04/2013, lesechos.fr, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/04/24/cercle_71223.htm.



**CO-CONSTRUIRE
L'AVENIR**

www.co-construire-avenir.org

Alain Nifle

alain.nifle@co-construire.com

Chloé Laumonier

chloe.laumonier@co-construire.com