

TRAVAILLER ENSEMBLE AUTREMENT

Intervention de Pierre Drelon

Point de vue d'un économiste sociologue

Résumé : une convergence de signes actuels de notre environnement, de notre économie, de nos politiques,... nous signifie que nous avons changé de paradigme sans pour autant changé nos pratiques. Le nouveau paradigme dans lequel nous aurions basculé depuis la 3^{ème} révolution industrielle en 2007 est celui de la connaissance. Pour le dire autrement, il s'agit d'une nouvelle ère fondée sur la transmission des savoirs et des connaissances et le développement de notre capacité à apprendre plus et plus vite, et à re-agir. Dans ce nouveau paradigme, bien entendu l'enseignement a une place centrale avec tout le côté éducatif qui en est un axe directeur. Pour les établissements d'enseignement il convient donc de réfléchir sur la manière de travailler ensemble, c'est-à-dire autour de la communication par la coordination, la coopération, la collaboration.

Nous vivons une période extraordinaire, qui nous offre des possibilités inouïes de parfaire le monde.

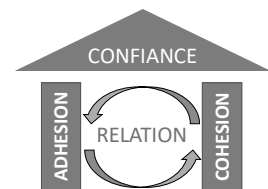
« Si on peut pas refaire le monde, alors on peut parfaire le monde ».

Chacun à notre niveau, nous sommes confrontés aux évolutions de notre environnement. Mais par notre naissance nous pouvons apporter notre part. Pourquoi être venu au monde ? L'enfant qui vient au monde est une **personne**. Bien entendu une personne n'est pas personne mais bien quelqu'un. Ou alors il a la vie pour le devenir, en apportant sa part. L'étymologie¹ du terme « personne » nous rappelle que chacun de nous est un « potentiel ». Avec notre intelligence, nous pouvons observer, écouter, penser, convenir, agir et **apprendre et agir autrement** (re-agir) fort de nos apprentissages (vs nos croyances et nos certitudes). Nous sommes venus au monde avec des intelligences multiples, des talents tous différents et pour autant sur des bases communes. C'est sur ces bases communes qu'il est possible de communiquer. Le monde n'est pas parfait, il ne l'a jamais été et je pense qu'il ne le sera jamais. Notre vie est comme un purgatoire où nous avons à œuvrer pour le bien, le bon



et le beau. Chacun a sa part (...tition à jouer). Oui le monde change, mais il a toujours bougé. Il n'y a pas plus fixe que le changement. La problématique c'est la fréquence des changements, il y a de plus en plus de changements, et la vitesse de mutations est de plus en plus rapide.

La vitesse pose 2 problèmes : un problème d'adhérence et dès lors, un problème de cohérence. En matière sociale, l'adhérence et la cohérence représentent l'**adhésion** et la **cohésion**, soit les 2 piliers de la **confiance**. Sans la confiance, la relation est difficile, et sans relation : l'intelligence est impossible. Je rappelle (autre définition étymologique) que l'intelligence est la capacité à établir des liens – « *inter-legere* ».



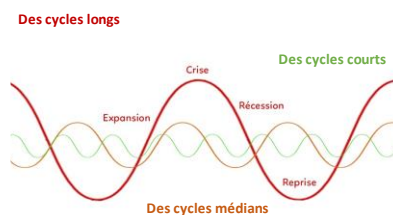
Il y a également une autre caractéristique forte dans les mutations de l'environnement fort du développement des technologies : la **distanciation**. Les personnes peuvent désormais échanger sans se rencontrer, et là c'est une levée (par les intelligences artificielles) d'un principe du vivant qui ébranle le contact ou la proximité. Que penser des applications numériques, des mails, des téléphones, autant d'écrans qui font écrans ? et qui ne doivent pas nous faire oublier que la relation vraie, reste première.

« En sciences humaines, il n'y a pas de fécondité sans contact ».

¹ L'étymologie est sciences des mots qui nous permet de bénéficier des apprentissages de nos anciens.

Aussi, nous voilà face à 2 pièges qui peuvent développer des esprits de résistance plus que d'adaptation : la dégradation de la confiance et l'absence de contacts vrais.

Revenons à cette période que j'ose qualifier d'extraordinaire. Nous vivons en effet quelque chose qui ne s'est jamais produit : **une conjonction de fin de cycles**. En économie, il est difficilement possible comme dans d'autres sciences de faire des expériences en laboratoires. Notre base de données est le passé, et ce qui s'est passé dans le passé. Et là, nous observons des cycles. Le cycle est naturel : « après la pluie, le beau temps », « vaches maigres, vaches grasses », « printemps, été, automne, hiver », « jour, nuit », « matin, après-midi », « semaines, week-end », etc. Ils sont ainsi récurrents. Nous observons, toute une série de cycles mais sur des espaces temps bien différents. Quelques exemples de cycles sur des millions d'années, des milliers, des centaines, des décennies...



nous renseignent sur une convergence de fin de cycle sur chacune de ces dimensions, ce qui valide ce que certains auteurs² ont nommé « **un changement de paradigme** ». Ainsi : après l'ère agraire, l'ère industrielle, l'ère dite moderne, nous vivons désormais une ère post-moderne que certains auteurs appellent « **une ère de la connaissance** ». Dans ce nouveau paradigme qui s'invite à nous (à chacun de nous de saisir des crises autant d'opportunités), la réponse consiste à apprendre pour nous adapter. Ce qui nous caractérise bien car l'Homme est un parfait modèle d'adaptation, par ses apprentissages. Mais pour apprendre, la nature nous en laisse libre : il faut le vouloir et faire effort. Pourquoi la facilité serait-elle intéressante ? Les neurosciences nous en apprennent aujourd'hui juste le contraire sur le sujet, ainsi l'effort est nécessaire dans l'apprentissage.



Notre époque se caractérise donc par un changement de **paradigme** initié avec la fin des 30 glorieuses dans le début des années 1970. Les 50 années furieuses qui ont suivies, marquent la **bifurcation** qui s'impose à notre monde. Un paradigme se compose d'un ensemble de concepts fondamentaux, de manières de voir, de concevoir, de penser et d'agir, sur lesquels fonctionnent une société à un moment donné. L'élément provocateur est l'ensemble des mutations de l'environnement issues des révolutions industrielles successives³. Nous sommes actuellement dans **une zone de turbulences** telles qu'elle se manifeste par 6 ruptures convergentes simultanées qui nous imposent de réagir positivement et activement (investir un nouveau paradigme émergent). De quelles ruptures s'agit-il ?

- **Rupture écologique, économique, numérique, philosophique, organique, politique.**

Nous adapter c'est indispensable, anticiper serait encore mieux. Dans un monde qui va dans tous les sens, n'ajoutons pas de la complexité à la complexité en voulant conserver les méthodologies des anciens paradigmes que l'on retrouve au travers d'attitudes et de comportements de résistance au changement.



S'adapter et anticiper en respectant des fondamentaux COMMUNS pour **imaginer, innover, inventer, créer ENSEMBLE**. Dans l'ère de la connaissance, il y a quelques principes de base :



² Entre autres : Michel Serres, Edgar Morin, Marc Halévy, Marc Luyckx Ghisi « Surgissement d'un monde nouveau » Ed. L'Harmattan. 2016

³ Révolution néolithique (les outils), révolution agraire (la terre), révolution mécanique (la machine), révolution industrielle (la production et la consommation de masse), révolution numérique (l'intelligence artificielle). Aussi nous allons devoir entrer maintenant dans une révolution de la connaissance pour grandir en sagesse ! Parions pour une nouvelle ère de l'intelligence, maintenant que nous savons « comment ça marche ».

TRAVAILLER ENSEMBLE AUTREMENT

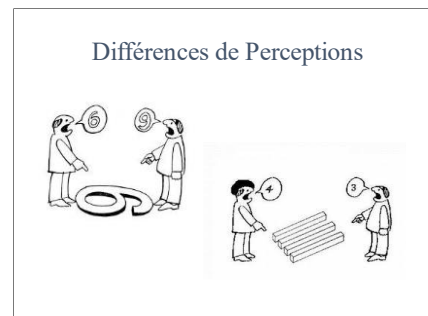
A la différences des ressources physiques (les matières premières) de la planète, les ressources de la connaissance sont infinies. Aussi si nous basons notre développement sur les matières premières, il y a une contradiction mathématique inévitable qui pose bien notre problème actuel : une recherche de croissance infinie avec des matières premières finies. Mais si *a contrario*, nous basons notre développement sur la connaissance, il n'y a plus de contradictions entre croissance infinie et connaissances infinies. Il devient alors imaginable de penser à un développement raisonné et raisonnable. L'économie de la connaissance est très particulière car elle est régie par des lois différentes de l'économie des matières premières. Ces règles sont très simples :

- La 1^{ère} règle est que les échanges sont à sommes positives. Dans l'échange de connaissance, il n'y a pas de dépossession.
- La 2^{ème} règle est que les échanges ne sont pas instantanés, il nécessite du temps (pour prendre, comprendre, apprendre, et rendre !). Transférer de la connaissance, cela nécessite de la volonté, de l'exercice didactique et pédagogique, du temps, des émotions, de l'écoute, des efforts de réappropriation, et d'application.
- La 3^{ème} règle est que les connaissances ne sont pas linéaires. Ainsi lorsque l'on regroupe 2 connaissances, cela crée systématiquement une tierce connaissance qui est au pire triviale, au mieux : géniale.

Aussi les 2 exigences sont :

1°) comprendre ce qui se passe pour en déduire des enjeux, des challenges, des défis communs. Alors l'environnement prend et donne du sens et nous indique des directions. Rappel : l'Homme rejette de manière consciente comme inconsciente, tout ce qui n'a pas de sens !

2°) nous rassembler pour croiser nos perceptions, nos points de vue, se remettre en questions et développer son empathie pour être mieux et plus à l'écoute des « autres points de vue », et ainsi augmenter notre vision du réel. Ne laissons pas la réalité augmentée juste aux intelligences artificielles.



Comprendre et nous rassembler sont indispensables car la complexité des questions posées par notre environnement impose l'intelligence collective⁴. Elle se décrète pas, elle ne se dit pas (car l'oral n'est pas un sens), elle se génère par la mise en commun des intelligences individuelles. Ainsi elle nous engage à nous retrouver en « **communications** » (donc en communications), c'est-à-dire en actions communes⁵ dans un jeu essais-erreurs, puisque l'homme apprend (se réapproprie) par expérimentations, par erreurs et par pratiques (re-actions). L'ère de la connaissance impose l'apprentissage, dont l'expérience est centrale. Aussi :

« osons l'initiative, osons le risque, osons essayer ».



Ce travail collectif autour de la communication par la coordination, la coopération ou la collaboration⁶ n'est ni naturel, ni spontané dans des métiers d'enseignement qui n'ont jamais intégré le collectif dans la définition de la mission du pédagogue d'une part, et qui ont isolé l'enseignant dans ses classes avec ses élèves

d'autre part. L'institution reste très structurée sur la division du travail dans



⁴ L'intelligence individuelle quant à elle, permet de traiter des questions compliquées (vs complexité).

⁵ Définition étymologique de la communication.

⁶ 3 formes de travail collectif possibles pour travailler ensemble « en communications », de manière efficace.

une vieille conception d'organisation scientifique du travail⁷ (OST). Dans le système il n'est en effet pas facile de faire travailler ensemble les enseignants, voir l'ensemble des équipes pédagogiques. Les chefs d'établissements commençants seulement à travailler ensemble. Rien que de trouver des heures disponibles pour ce faire reste malheureusement souvent une gageure. Malgré toutes les intelligences artificielles disponibles, notre époque a réussi à tuer le temps disponible. De plus, l'organisation fait « cohabiter » de plus en plus des enseignants formés par leur différenciation professionnelle à la didactique et à la pédagogie avec des collaborateurs issus de parcours formatifs et professionnels différents et recrutés dans les établissements d'enseignements avec chacun leurs propres visions du métier et de ses processus. Même si cela est très difficile, travailler désormais ensemble est devenu impératif pour l'Homme et la planète. C'est impératif.

« Quelques » risques à ne pas le faire, et si nous ne nous adaptons pas :

- Perte de sens, perte de temps, perte d'émotions positives issues de la relation ;
- Perte de foi dans les Hommes et dans le métier, dans les projets, dans l'avenir ;
- Perte d'idées, d'imaginations ;
- Vision négative de l'avenir, des autres et du monde ;
- Perte de projets personnels, professionnels, voire parfois de projets de vie ;
- Discours négatifs, expressions et non communications ;
- Mauvaise ambiance, tristesse, colère, agressivité ;
- Prise de position de victimes, et recherche du coupable ;
- Fatigue, usure professionnelle voire mentale, développement des risques psychosociaux (vs opportunités psychosociales) ;
- Repli sur soi, et recherche de zone de confort ;
- Perte d'initiatives et repli de prises de risques, d'initiatives ;
- Individualisme, égocentrisme ;
- Compétition, concurrence, rapports de force ;
- .../...



1 bonne nouvelle pour échapper à ces risques

Aujourd'hui avec les progrès de la science du management, des sciences cognitives, des neurosciences, de la psychologie, de la sociologie et de la médecine : nous connaissons les pièges qui freinent voire bloquent le travail en commun, et nous connaissons les méthodes de l'intelligence collective pour mieux travailler ensemble au respect des règles du vivant.

1 mauvaise nouvelle, mais qui peut devenir une autre bonne nouvelle

Fort des connaissances acquises, il est quasiment reconnu que les progrès ne proviendront pas « des institutions », « du haut »⁸. Car « les autorités » sont le produit des paradigmes précédents pour justement se fixer (s'institutionnaliser) et se protéger dans la durée, donc perdurer. Là où cela peut devenir une bonne nouvelle : c'est de ne rien attendre des institutions et chacun à notre niveau de jouer notre part dès à présent. Faire ce que l'on peut, chacun à notre niveau. Nous en sommes ainsi libre ! Il s'agit là de l'effet papillon ou de la théorie de Lorenz qui donne plein d'espoirs à une somme de « petits » changements venus en masse « du terrain ».

En conclusion,

⁷ Appelée par son acronyme OST selon les théories et pratiques de Ford et Taylor aux Etats Unis et de Fayol en Europe, dans le contexte du début de la seconde révolution industrielle (1870-1945).

⁸ D'où le passage actuel dans nombre d'organisations d'un management « top-down », vers un management « bottom-up ».

TRAVAILLER ENSEMBLE AUTREMENT

après l'ère agraire, l'ère industrielle, moderne, nous avons pénétré depuis quelques années⁹ sans vraiment changé nos modes de fonctionnement un nouveau paradigme dans une ère dite de la connaissance. Elle consiste à :

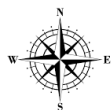
- Développer notre capacité à apprendre plus et plus vite pour développer nos compétences.
- Développer nos réseaux relationnels par des types de relations plus fécondes pour grandir en intelligences collectives.
- Développer des réponses aux ruptures citées précédemment, au plus proche de la planète, de la nature, du vivant et des Hommes pour stopper la guerre que les Hommes ont déclaré contre la nature (qu'elle ne peut que gagner), et réhabiliter le vivant dans nos manière de vivre et d'agir.

Quelques caractéristiques de l'ère de la connaissance

Il s'agit dans notre monde envahi désormais de toutes sortes de données, aussi vraies que fausses, et « parfois » contradictoires :

- De trier ces **données**, pour en faire des **informations** ;
- Qui deviennent des **connaissances**, résultant d'un autre tri créatif et d'un jugement réalisé par un cerveau humain en fonction d'un ensemble de valeurs donné. Il y a donc jugement humain. Pas moyen de l'obtenir par une machine. La connaissance est aussi celle qui conduit à l'action.
- Enfin la **sagesse** consistera à exécuter les décisions et les actions qui prennent en compte au maximum la connaissance du bien commun, y compris celui des générations futures » et la cohésion sociale.

Alors les informations devenues « formations » (par l'apprentissage) pourront engendrer des transformations, fort de nos échanges et de nos transferts. Espérons mais surtout agissons et re-agissons pour ces transformations soient humaines et respectueuses.



Dans toutes les turbulences de notre monde, il importe donc de reprendre boussole, centre de gravité et fondamentaux sur des points fixes. Ainsi, il devient possible par une vision positive d'un avenir à bâtir ensemble (une finalité), de se définir ensemble un cap à viser, des objectifs à atteindre, et des buts à marquer.

Des exigences

- Une exigence d'humilité, pour accepter les remises en questions que nous signifient l'environnement.
- Une exigence de réorientation de notre regard et de notre écoute au plus proche de la nature et du vivant, pour comprendre, accepter et apprendre des voies qu'ils nous tracent. C'est ce que certains appellent le biomimétisme.
- Une mise à plat de nos compétences, techniques et rationnelles mises en valeur par la modernité pour redonner pouvoir et autorité à des compétences fondamentales issues d'un principe fondamental qui n'a jamais changé : les compétences du cœur.

« Un arrêt du cœur génère un arrêt du cerveau, qui génère un arrêt du corps, donc de nos attitudes et comportements. Remettre du vivant, c'est d'abord et avant tout : remettre du cœur ».



« la vie est une aventure collective où chacun a à prendre sa part, jouer sa partition pour prendre soin de la terre et des Hommes. Vivre la vie, prendre sa part et en être fier. Oui la vie est belle si on veut qu'elle le soit... voyons le verre à moitié plein ». Pierre Drelon

⁹ Avec la 3^{ème} révolution industrielle déclarée en 2007 par la Commission Européenne.