

AFSCET

Res-Systemica

Revue Française de Systémique
Fondée par Evelyne Andreewsky

Volume 24, printemps 2023

Quelles modélisations pour le corps social ?

Res-Systemica, volume 24, article 03

Culture française, démocratie, compromis et consensus

Gilles Le Cardinal

6 pages

contribution reçue le 27 juin 2023



Creative Commons

Culture française, démocratie, compromis et consensus

Gilles Le Cardinal¹,
Professeur émérite en SIC à l'UTC

Un constat s'impose à tous les analystes de la société française : la culture française ne sait pas construire des compromis. Faut-il en conclure que seul le rapport de force doit être la règle ? Ou bien faut-il comprendre d'où proviennent cette soi-disant incapacité, opérer un retour aux sources et rechercher la raison première de ce que l'on pourrait qualifier « d'infirmité organisationnelle » bien française que les allemands, les espagnols, les italiens, les anglais, nos voisins ne partagent pas et regardent avec perplexité ?

Face à une Royauté s'appuyant sur la certitude que son pouvoir est détenu de droit divin, la seule solution paraît être la révolution et non pas le dialogue qui chercherait un compromis acceptable entre les citoyens et le détenteur du pouvoir. La révolution une fois réalisée n'a pas amélioré la situation. Les nouveaux détenteurs du pouvoir révolutionnaire n'ont pas su éviter la tendance mécanique à exercer leur pouvoir jusqu'à l'extrême limite, comme Hannah Arendt a tenté de nous en prévenir. Ce qui explique l'émergence de la terreur et la possibilité de couper la tête à tous les opposants.

Une nouvelle constitution, la réflexion sur les droits de l'homme, la démocratie représentative ont été des tentatives fécondes pour une nouvelle gouvernance qui évite ces excès inévitables si le pouvoir n'est pas strictement limité et contrôlé, afin de faire droit aux attentes légitimes des citoyens d'un pouvoir qui soit au service du bien commun.

Mais la présence d'une majorité issue des urnes et d'une opposition visant à gagner les prochaines élections, est devenue un obstacle à la recherche de compromis. L'idée s'est imposée que l'opposition, pour avoir une chance d'arriver au pouvoir par les élections, devaient s'opposer à toutes décisions et actions du gouvernement, en recadrant systématiquement négativement toutes ses initiatives. Le faire savoir aux médias de l'insatisfaction permanente de l'opposition est donc un impératif. Les médias ont bien compris l'intérêt d'ouvrir leurs journaux et leurs plateaux à revendications insatisfaites et à organiser des débats de sourds. En effet, cela multiplie l'audience, nouveau critère indispensable qui guide le management des médias et d'Internet.

Une unanimité se fait jour pour sortir de cette situation d'affrontements permanents, de protestations exaspérées, de manifestations de plus en plus violentes, ou le nombre de participants est devenu un indicateur majeur. La différence entre les évaluations de participations faites par le gouvernement et les organisateurs, montre bien l'importance de ce critère. Pour faire face à cette situation : « le dialogue, le dialogue, rien que le dialogue », disent en chœur les philosophes, les politiciens, l'église et jusqu'au Pape. Jürgen Habermas a décrit en détail les règles exigeantes pour qu'un dialogue soit réussi, règles qui ne sont pas faciles à mettre en œuvre. L'ignorance de ces règles ou leur transgression volontaire transforme rapidement la situation en un dialogue de sourds, ou plutôt en un débat contradictoire où les acteurs n'ont comme seul but que d'enfoncer l'adversaire et de gagner des voix.

¹ Revitaliser la démocratie, Gilles Le Cardinal, éditions du Bien Commun, 2021

Qu'est-ce alors qu'un dialogue réussi ?

Un échange équilibré en temps de parole où chacun peut exprimer son point de vue, sa représentation de la situation étudiée, son diagnostic et les solutions qu'il propose. L'un écoute quand l'autre parle, puis parle quand l'autre se tait et écoute avec une alternance régulée, ce qui implique souvent la présence d'un tiers pour assurer, d'une part le bon équilibre des temps de parole, et d'autre part éviter les hors sujets. Les résultats d'un dialogue réussi, ce qui est rare, mais possibles, sont les suivants :

- l'un a pu exprimer librement son point de vue et écoute le point de vue de l'autre dont on comprend mieux la cohérence. Apparaissent alors clairement les points d'accord et les points de désaccord.
- Le dialogue permet, dans le meilleur des cas, de formuler une finalité qui serait commune aux interlocuteurs et dont il n'avait pas clairement conscience avant la rencontre.
- enfin, troisième résultat, un compromis peut se dégager sur ce qu'il convient de faire, compromis sur lesquels les deux protagonistes peuvent se mettre d'accord, sachant qu'il s'agit du plus petit dénominateur communs des différentes représentations et des différentes solutions des protagonistes, pour prendre cette image mathématique. C'est un compromis qui se base sur les parties communes des points de vue, des diagnostics et des solutions. Ce compromis n'est pas vraiment satisfaisant, ni pour les uns, ni pour les autres, chacun restant insatisfait car il ne recouvre complètement les attentes de personnes. Tous sont un peu frustrés de n'avoir pas pu faire triompher son point de vue, ses exigences, ses solutions. Les médias vont d'ailleurs faire du « buzz » avec les mécontentements des uns et des autres.

Revenons sur les résultats d'un bon dialogue pour voir si l'on peut pas aller plus loin que la détermination d'une finalité commune et le fait que chaque participant comprenne mieux le point de vue, la logique, le diagnostic et les attentes des autres. Chacun a la satisfaction d'avoir pu s'exprimer et faire entendre ainsi sa parole. Chacun découvre les écarts et les différences qui existent dans les têtes des différents participants. Cet accord sur les désaccords est d'ailleurs la première étape de la méthode négociation de Harvard, dont nous contestons la pertinence car cela renforce les rigidités et bloque l'émergence de solutions innovantes. Pour nous la première étape d'une négociation consiste à se mettre d'accord sur une méthode de travail.

Prenons l'exemple de la loi sur les retraites : un dialogue pourrait conduire le gouvernement et les syndicats à formuler une finalité commune, comme par exemple :

« Elaborer ensemble une loi sur les retraites, juste, opérationnelle et économiquement soutenable »

La définition d'un âge légal de départ à la retraite étant un désaccord conduisant à un blocage apparemment irréductible.

La formulation de la finalité commune est une étape indispensable pour un éventuel accord, mais évidemment insuffisante, car elle n'envisage pas le détail de la loi qui permettrait d'aboutir à un résultat acceptable par tous. Si, à partir de ce premier résultat, on persiste avec les règles du dialogue, on peut certes trouver quelques maigres points d'accord, mais les différences de points de vue et de solutions proposées restent incompatibles car antagonistes. En un mot le dialogue est utile, nécessaire, mais pas suffisant.

Comment procéder alors pour trouver des solutions satisfaisantes toutes les parties concernées ?

Notre proposition est de revenir à la façon dont se sont constituées les représentations du projet, les diagnostics et les solutions des différents points de vue. Comment les syndicats ont procédé pour élaborer leur plate-forme revendicative ?

Ses membres avaient des **peurs** précises et en ont déduit les **précautions** à prendre pour éviter les **dangers** qu'ils prévoyaient. Ils avaient aussi des motivations, des attentes, des **attraits** de réussir à atteindre la finalité qu'eux seuls avaient définie. Enfin, ils avaient aussi des **tentations** de mauvaise pratique qui empêcheraient l'atteindre cette finalité et ils ont imaginé comment les transformer en bonne pratique. Le problème vient du fait qu'ils ont résonné tout seul avec leurs diagnostics, leurs critères, leurs attentes, sans tenir compte des autres points de vue. Cela explique qu'ils ne vont pas pouvoir obtenir satisfaction sur toutes leurs revendications qui se heurtent aux autres points de vue. Le diagnostic des uns se heurtent aux diagnostics des autres, les objectifs des uns sont antagonistes avec ceux des autres, les solutions sont finalement globalement incompatibles.

Comment faire alors ?

Nous proposons de partir de la finalité commune à long terme qui a pu être formulée et agréée par toutes les parties concernées lors la phase de dialogue, puis de reconstruire ensemble, à partir de cette finalité communes, toutes les étapes de la construction d'une représentation du projet, faite jusque là indépendamment les uns des autres. Cela permettra de poser ensemble un diagnostic détaillé de la situation. C'est bien à partir de ce nouveau diagnostic que le groupe de travail va pouvoir élaborer des préconisations consensuelles.

Pour atteindre ce résultat, une étape est indispensable : faire appel à la logique du « et ». Or le seul espace où cette logique peut s'appliquer est celui des ressentis : « et les ressentis des uns et les ressentis des autres ». En effet, on ne peut pas contester que d'autres ressentis que les siens puissent exister. Or ces ressentis sont essentiels pour la construction d'une représentation et des décisions qui s'en déduisent. Damasio dans son livre « L'erreur de Descartes » nous apprend, en effet, que, si la zone où s'élaborent les ressentis est détruite par un accident ou une maladie, la personne touchée, bien que gardant toutes ses capacités cognitives (mémoires, connaissances, raisonnements rationnels,...) n'est plus capable de prendre des décisions. Se pose alors la question importante suivante :

Comment procéder pour recueillir tous les ressentis possibles générés par la situation et la finalité ?

Pour recueillir ces ressentis, l'outil adapté est l'atelier de créativité dont nous rappelons ici les règles :

- fixer avec précision les limites du sujet à traiter par l'atelier, de manière à permettre à l'animateur de veiller à ce que tous les énoncés portent sur le périmètre et de bloquer les hors sujets.
- une seule idée par énoncé qui sera enregistré sur ordinateur.
- interdiction de porter un avis sur l'idée qui vient d'être dite, ni pour l'approuver, ni pour la contester, ni pour la compléter.
- Autorisation de passer du coq à l'âne, à condition de rester dans périmètre défini.

- Possibilité de rebondir sur l'énoncé précédent en formulant une autre idée qui peut être contradictoire

Pour aider les participants à s'exprimer, nous découpons ces ressentis en trois catégories qui vont donner lieu à trois questions qui seront posées successivement par l'animateur :

- Quelle peur (crainte, obstacles, danger...) possible suscite en vous la finalité ?
- Quel attrait (attente, motivation, objectif...) possible pourrait apporter l'atteinte de la finalité ?
- Quelle tentation (mauvais comportements, refus de coopération, trahison...) possible pourrait mettre en échec l'atteinte de la finalité.

On ne se contente pas que chacun exprime ses peurs, ses attraits et ses tentations ; on demande aussi aux participants d'essayer de se mettre à la place des autres et d'exprimer les ressentis qui leur semblent possibles. On dispose ainsi d'une description incroyablement détaillée de tous les ressentis possibles liés à la finalité commune chez toutes les personnes concernées. Cet inventaire à la Prévert, pour être opérationnel doit être hiérarchisé

Comment procéder, à partir de plusieurs centaines d'énoncés, pour les classer par ordre d'importance ?

Chaque participant est alors invité à donner une note de 0 à 10 à chaque énoncé recueilli. La moyenne des notes obtenues par un énoncé permet de constituer un classement général où figurent peurs, attraits, et tentations. Ce classement des ressentis est une première ébauche d'une représentation commune, certes encore bien insuffisante, mais qui constitue déjà nouvelle la lecture de la situation et du projet. Les 20 premières peurs, attraits et tentations donne une idée étonnamment pertinente de la situation telle qu'elle est perçue par l'ensemble des notants. Il ne s'agit plus d'une vision personnelle, mais d'une vision du groupe auquel chacun a pu participer avec le même poids. On fait ainsi apparaître une première représentation complexe de la situation et du projet dont il faudra bien sûr tenir compte pour trouver des solutions pertinentes pour atteindre la finalité de façon la plus consensuelle possible.

Structuration des énoncés pour un nouveau découpage et diagnostic du projet

Après avoir hiérarchisé les énoncés, il est possible d'aller plus loin en structurant les ressentis pour une représentation plus complète et plus détaillée, plus précise de la situation perçue par le groupe. L'animateur propose de regrouper les énoncés en partant du début du classement général en « thèmes » et « sous thèmes » auxquels le groupe va donner des noms. Ce travail difficile nécessite un animateur compétent, car chacun voudrait retrouver sa propre structuration du projet et risque d'être désarçonné par une structuration réalisée par le groupe à partir du classement général. Le résultat de ce travail est que chaque thème comporte plusieurs dizaines d'énoncés et chaque sous-thème seulement quelques uns. Cette nouvelle description du projet, qu'ils ont construit ensemble, est très nouvelle pour tous les participants et permet, de plus, un diagnostic très détaillé « sous-thème par sous thème ».

- Si les peurs l'emportent un sous-thème, il est déclaré en « blocage potentiel ».
- si les attraits l'emportent, le sous-thème est déclaré « potentiellement satisfaisant ».
- si les tentations l'emportent, sous thème est déclaré en « conflit potentiel »

- Si les peurs et les tentations l'emportent sur les attraits, le sous-thème est « en crise potentielle »
- si les peurs les attraits les tentations sont à peu près au même niveau le système est « en instabilité ».

Les thèmes également peuvent être hiérarchisés par leur intensité calculée par la somme des notes obtenues par les « Peurs, Attraits, Tentations » du thème et diagnostiqué de la même façon que les sous-thèmes

Ainsi, grâce aux ateliers de créativité, nous avons pu recueillir tous les ressentis que peut susciter la finalité commune. Le classement général hiérarchise cette phase qui complète dialogue initial.

La construction d'une représentation et d'un diagnostic commun a nécessité d'introduire les règles des ateliers créativité qui excluent provisoirement celles du dialogue, suscitant l'expression individuelle et une libération de la parole sans discussion ni réaction. Le dialogue peut alors reprendre ses droits pour structurer les énoncés en thèmes et sous thèmes, travail collectif difficile, exigeant un animateur formé.

Cette nouvelle représentation construite ensemble débouche sur un diagnostic partagé. C'est à partir de ce diagnostic détaillé que seront élaborées des préconisations dont la plupart seront consensuelles puisque se déduisant rationnellement de la nouvelle représentation et des diagnostics associés.

Il est enfin possible afin d'accéder à une autre représentation, tout aussi nouvelle que celle issue des ressentis. Chaque sous-thème peut en effet se caractériser par « les dangers » qu'il comporte facilement déduit des peurs ; « Les objectifs » qu'ils comportent sont facilement déduit des attraits ; « Les valeurs » se déduisent des tentations, qui sont de mauvais comportements transgressant une valeur.

C'est par une logique rigoureuse que se construit la représentation en « thèmes et sous-thèmes » et « Dangers, Objectifs, Valeurs » dernière et nouvelle représentation fine de la situation. Sa nouveauté et sa pertinence facilite son adhésion par les participants, puisqu'aucun d'entre eux n'avait, au départ, ce type de description de la situation.

La recherche des préconisations à partir de la nouvelle représentation

Cette nouvelle représentation conduit naturellement le groupe de travail à rechercher ensemble par le dialogue les préconisations qui :

- permettent d'éviter chaque danger identifié donc de faire baisser les peurs. L'ensemble des précautions ainsi élaborées conduit à un « management des risques du projet ».
- de rechercher les moyens et stratégies à mettre en œuvre pour atteindre chaque objectif, ce qui permet d'élaborer « un management des objectifs ».
- de proposer les bonnes pratiques permettant de respecter les valeurs par sous-thème que les tentations ont signalé à travers les mauvaises pratiques. Ce qui permet de constituer un « management de l'éthique relationnelle ».

Le groupe qui participe à ce travail de recherche propose ainsi des solutions pratiques et locales qui se décrivent par un : « Qui ?, fait Quoi ?, Comment ? (QQC).

On obtient ainsi une représentation complémentaire à la représentation des « Dangers, Objectifs, Valeurs » où chaque sous-thème génère des précautions, des moyens et stratégies et enfin des bonnes pratiques. On s'aperçoit alors que certaines préconisations de différents sous-thèmes sont complémentaires et qu'il convient de les regrouper. Ce regroupement conduit à définir des axes et des sous-axes d'action auxquelles seront affectés les préconisations qui visent le même objectif. Ceci constitue une quatrième représentation qui n'est pas encore la représentation finale. En effet, chaque sous-axe va permettre de définir des actions qui synthétisent les préconisations qu'il contient.

Conclusion

Synthétisons les différentes étapes qui conduisent à différentes représentations construites ensemble :

- 1– Au départ, on compte autant de représentations du projet que de participants.
- 2– Première représentation du projet par l'inventaire des ressentis possibles
- 3– Deuxième représentation du projet sous forme d'un classement général des ressentis.
- 4– Troisième représentation sous forme de thèmes et de sous-thèmes, avec les ressentis associés.
- 5– Quatrième représentation sous forme de thèmes, de sous-thèmes et de Dangers, Objectifs, Valeurs.
- 6– Cinquième représentation sous forme d'axes, de sous axes, avec les préconisations associées.
- 7– Sixième représentation sous forme d'un plan d'action structuré en axes, sous-axes et action à entreprendre.

Ainsi, on comprend que la complémentarité du dialogue et des ateliers de créativité est indispensable pour construire un véritable compromis, c'est-à-dire un compromis qui est satisfaisant pour toutes les parties concernées puisque construit ensemble.

Pour accepter d'appliquer cette démarche, la condition est que le responsable du projet soit formé à la culture de la complexité qui implique d'appliquer la logique du « et », et qu'il accepte de ne pas imposer sa représentation du projet et de participer à la démarche proposée pour lui-même adopter la représentation et le programme d'action auxquels est arrivé le groupe.