

## Des concepts pour agir

### « Il n’y a rien de plus pratique qu’une bonne théorie pour agir en pratique »

Frédéric Rousseau

Ce document présente des concepts indispensables sous-jacent au cours de Maitrise d'Ouvrage Transdisciplinaire qui sont rarement enseignés en école d'ingénieur.

En sept concepts : Il m’a fallu plus de quatre ans pour maîtriser et mettre en œuvre chacun de ces concepts, soit au total 30 ans de travail et d’expérimentation.

Ces concepts ne s'utilisent pas comme un couteau suisse à lames indépendantes. Les concepts s'épaulent, se tissent mutuellement pour constituer ensemble un outil d'action polyvalent.

### « Le monde est réel, symbolique et imaginaire. Aujourd’hui le virtuel n’existe plus, le réel est un alliage, une hybridation entre le physique et le numérique »

Depuis toujours, la condition humaine se développe simultanément dans ces trois dimensions. L’espace d’action dans le projet est un vaste territoire à trois pôles où s’hybrident le symbolique et le réel, alliage du physique et du numérique. Si on est en impasse dans un des champs, il existe des vastes espaces de liberté dans les deux autres.

Le symbolique comprend non seulement les croyances éternelles, mais aussi les lois de la républiques, les normes, les contrats,...

Un exemple : Certains travaillent dans un espace à deux dimensions, et quand ils se trouvent face à un mur ils sont bloqués, alors arrive le poète qui leur montre le ciel et la troisième dimension, on peut passer AU DESSUS du mur pas forcément à travers ou à côté.

Tant les systèmes techniques que les systèmes de pensée ne se substituent pas ils se chevauchent et se superposent. « **Ce n’est jamais un révolution, c’est une hybridation** »

Autre exemple du physique au physique: en 1987 vécu sur un chantier de construction de bâtiment « il est impossible absolument impossible de faire une poutre en béton de 6 m de long dans la hauteur libre » Impasse ? Le lendemain un compagnon propose « prend une poutre en acier à la place du béton et ça passe »

### « Un projet, c’est des histoires individuelles qui s’entremêlent dans un récit collectif pour nourrir un rêve à partager»

Le commanditaire tiens le sens du projet par le récit. Le chef de projet entretient le rêve, fait évoluer le récit au fil des histoires individuelles qui entrent et sortent du projet, il est le garant du maintien du « sens » du projet.

Encore plus aujourd’hui un projet ce sont des hommes : l'injonction de la co-création, co-innovation, co-quelques choses amène de nouveaux publics/citoyens/usagers à être acteurs du projet.

### « La puissance performative du vocabulaire »

« Les mots poussent à l’imaginaire, qui conduit à la visualisation qui aboutit à la motivation. Après cela, place à la créativité et la concrétisation... »

Le nom ne désigne pas une chose. La chose devient ce qu’elle est nommée. Par exemple dites à une personne « tu est nul » il deviendra nul. Une mesure dénommée « la maison du bonheur » sera propice au bonheur.

Bien nommer ou changer le nom des concepts ou des choses, est un levier d'action majeur et permet d'agir avec sobriété et efficacité sur le monde. Exemple le changement du nom d'une aire de service sur l'autoroute de « Villaine la Gosnais » en « Les Manoirs du Perche » induit instantanément une augmentation de 30 % de la fréquentation. Car les imaginaires mobilisés sont puissants.

« Le regard n'est pas une perception, mais une projection, c'est vrai individuellement et collectivement. Le milieu extérieur est un stimulus qui éveille un ensemble d'images dans notre cerveau fruit de notre expérience Ce qui induit que le travail sur les imaginaires est aussi important que sur le stimulus.

Maurice Merleau-Ponty écrit « la vision est une palpation par le regard »

Individuellement et collectivement, nous créons chacun « notre » / « la » réalité qui nous entoure. Cette réalité est alimentée par un ensemble d'expériences passées nous appartenant mais également héritant d'une histoire familiale et civilisationnelle. Comprendre son histoire, se dédouaner du passé permet de se projeter sous un œil neuf non piloté par son inconscient.

Individuellement et collectivement, notre environnement extérieur est la projection de notre habitat intérieur. En agissant sur notre état intérieur, nous agissons sur notre habitat extérieur et vice-versa.

En quoi nos outils de perceptions du projet induisent des pratiques « agir sur le réel » et vice versa. « La statistique devait refléter l'état du monde, le monde est devenu un reflet de la statistique. » Olivier Rey

## « Agir dans le non agir »

Le sage utilise sa conscience globale multi-échelle de la situation pour intervenir aussi peu que possible, par une microaction ou une série de microactions cohérentes, ou mieux en tant que possible par des non-actions.

Idéalement, le général chinois va gratter le sable avec sa canne, non pour dessiner un plan, mais pour dévier un filet d'eau presque invisible, de manière à ce qu'il coule dans un petit courant plutôt qu'un autre, et le petit courant devient un plus grand, jusqu'à la rivière, ajoutant juste le supplément d'eau nécessaire pour submerger le petit barrage sur la rivière, puis plus bas dans la rivière suivante, et à la fin une grande inondation noie le camp ennemi qui était implanté sur la berge de la rivière. Le général est typiquement « victorieux sans combattre »

Alors que le modèle français brutal et inefficace encore souvent en vigueur dans les entreprises est « nous étions mille, ils étaient dix mille, nous sommes montés au combat, et on a perdu avec gloire »

L'objectif est de **créer la dynamique** : ne pas pousser la vague mais faire émerger la vague, puis surfer dessus.

## « Artefact »

En management, dans la gestion des processus, un « artefact » est un élément, un concept, un dessin, un document, un objet,... qui est porteur de sens pour chacune des parties. Il n'est pas porteur du même sens. Il révèle le sens pour chacun, et devient un médiateur d'une communication, d'une co-création, d'une co-construction, d'abord mentale, puis ensuite dans l'action dans le monde contemporain.

«Vygotski 1896-1934 selon Alain Antoine : « Nous avons besoin d'instruments matériels, de choses très tangibles qui sont le support de la médiation entre moi, mon langage mes expériences et le réel auquel je me frotte »

## « Ordre expliqué, Ordre impliqué »

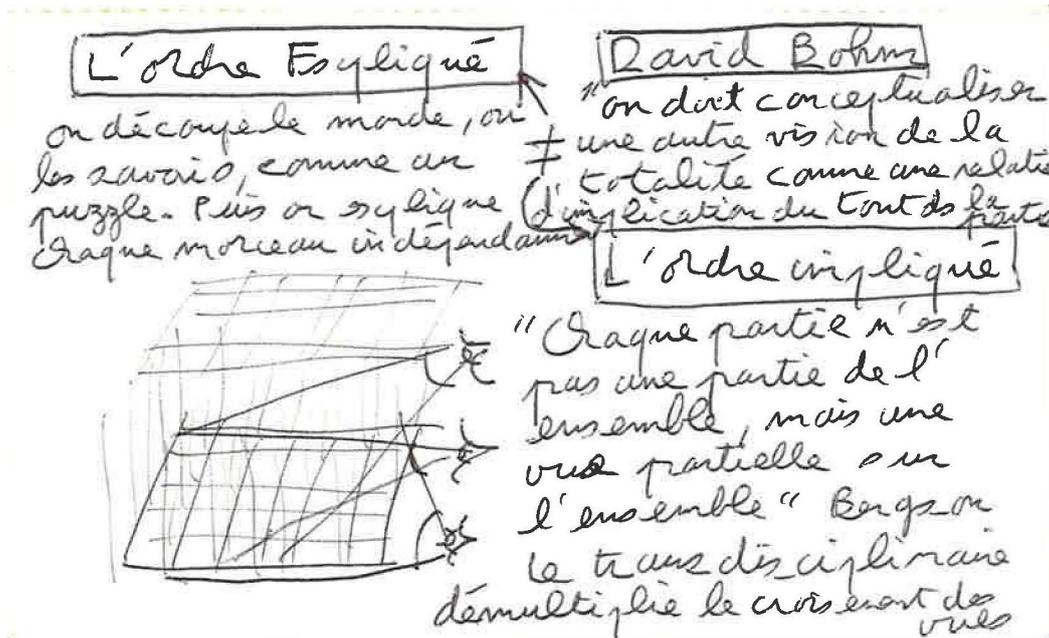
David Bohm, physicien anglais, distingue « l'ordre expliqué » de « l'ordre impliqué »

Dans un ordre expliqué, chaque partie est juxtaposée à une autre sur le modèle du puzzle, et il faut avoir la connaissance de toutes les pièces pour avoir une vue complète de l'ensemble

Dans un ordre impliqué, chaque partie est une vue de l'ensemble (partielle ou globale) depuis un point de vue singulier. Progressivement en multipliant les points de vue on obtient une connaissance de plus en plus poussée de l'ensemble.

Bergson : « Chaque partie n'est pas une partie de l'ensemble mais une vue partielle sur l'ensemble »

Ce concept très puissant permet d'agir, tant en condition d'information très parcellaire, ainsi que d'intégrer des acteurs farouchement opposés dans un même projet.



A défricher : étudier, expérimenter, si partant ce concept, on pourrait reboucler sur l'évolution de la gestion de projet très hiérarchisée vers des étapes assez autonomes indépendantes où la vision globale n'est forcément partagée ou détenue que par quelques-uns. Une évolution en boucles de rétroaction postulées par les méthodes agiles qui permet un partage plus large du projet ainsi que des approches de co-innovation.