

Intervention dans l'atelier « Communiquer et décider dans l'incertitude », Lyon, 3 décembre 2015



PASCAL ROGGERO, UNIVERSITAIRE

Pascal Roggero est professeur de sociologie à l'Université de Toulouse 1 et membre du Comité scientifique de la Chaire Edgar Morin de la Complexité de l'Essec. Il est l'auteur de « SocLab : A Framework for the Modeling, Simulation and Analysis of Power in Social Organizations » publié en 2013 dans le Journal of Artificial Societies and Social Simulation.

➤ Retrouvez-le sur [LinkedIn](#)

QUAND INTERVIENT-IL AUX ETS ?

Il interviendra le jeudi 3 décembre à 11h15 dans l'atelier « Communiquer et décider dans l'incertitude » organisé par l'ADT-INET.



COMMUNIQUER ET DÉCIDER DANS L'INCERTITUDE



André Benkemoun, Directeur du SDIS de Seine-Maritime

De la réforme territoriale aux baisses des dotations de l'État, en passant par les échéances électorales, nombreuses sont les incertitudes pesant sur les dirigeants des collectivités. Une solution pour bien manager ? Construire des organisations vivantes et adaptables, favorisant le droit à l'erreur et la prise d'initiative.

Sur une plage française, une famille qui s'est aventurée hors de la zone de baignade surveillée se retrouve en difficulté. Que doivent faire les services de secours : délaisser la partie surveillée qu'elle a mise en « bons citoyens » en danger ? Ou abandonner les imprudents à leur sort ? Quel qu'il en soit, il faut décider, et vite !

COMMUNIQUER, QUOI QU'IL EN SOIT

Un participant de l'atelier estime qu'un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) souffre moins des aléas de l'incertitude qu'une collectivité territoriale, les procédures y étant plus rigoureuses et les agents mieux entraînés aux urgences. André Benkemoun, directeur de SDIS, répond par la négative, mais précise que le SDIS « fait bien ce qu'il connaît, et cela se vérifie d'autant plus quand le système est en tension ». En caserne, tous ses agents reçoivent chaque matin un mail analysant en détail les interventions de la veille. « Dès lors, ce qui était de l'incertitude n'a plus d'impact sur le fonctionnement de l'organisation. » DES du syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart, Florence Labigne-Peloux milite elle aussi pour une communication transparente, régulière, précise et

directe : « L'incertitude étant avouée, il n'y a rien de pire en contexte incertain que l'absence de communication ». En ex-directrice de la communication, elle envoie elle-même tous les 15 jours un mail aux agents pour les informer de la situation d'incertitude (la fusion avec d'autres collectivités) et du quotidien de la collectivité, afin de démontrer que les politiques publiques se poursuivent malgré tout.

POSTURE DU MANAGER ET DROIT À L'ERREUR

Pour communiquer à 360° et bien décider, un manager doit « poser des capteurs sur les besoins et les attentes de ses équipes », note Florence Labigne-Peloux. Plus largement, alors que l'incertitude semble plus pesante depuis le milieu des années 1990, le recrutement et la formation des managers doivent se centrer sur cette capacité à agir dans des situations ambiguës. Une agilité dont le corollaire serait le droit à l'erreur : « à reconnaître à l'ensemble des agents pour favoriser la prise d'initiative » estime un des participants, tout en ayant soin de distinguer l'erreur à analyser, de la faute à sanctionner.

Erreur et initiative : ces deux droits ne sont pas aisés à octroyer à tous les niveaux de l'organisation sociale, en France, pays de Descartes – philosophe qui considère la clarté comme un signe de vérité – et de l'État centralisé. « Hiérarchiques, nos administrations sont adaptées à des environnements stables, constate Pascal Roggero, sociologue. Sauf une vision très mécaniste, nous croyons souvent que modifier l'organigramme revient à changer l'organisation, alors que nous devrions considérer cette dernière comme une entité

vante. « Et comme une structure adaptable favorisant la pensée complexe, la réflexion collective, l'autorégulation, la coopération, etc. Alors, suivant un cercle vertueux, cette reconnaissance de la capacité des individus à coopérer nourrirait la performance institutionnelle du pays : une idée du sociologue Robert Putman que les réseaux sociaux illustrent.

LA COOPÉRATION CITOYENNE : DU FACTEUR D'INCERTITUDE À LA CONSTRUCTION D'INSTITUTIONS VIVANTES

« À Rouen, lors de l'incendie du pont Mathilde en 2012, les habitants se sont organisés grâce aux réseaux sociaux pour assurer leurs déplacements, démontrent ainsi que l'information rapide et transversale n'était pas qu'un moyen de critiquer les dirigeants ou de faire circuler des rumeurs, mais une grande aide dans la gestion de l'incertitude », se souvient une participante.

Toutefois, cette aptitude à la coopération n'alimenterait-elle pas l'incertitude des décideurs publics, en ajoutant un acteur supplémentaire dans le jeu social ? « La politique publique, élaborée par les collectivités territoriales, et la politique du public, faite par l'ensemble de la société, sont complémentaires et non concurrentes, ce qui oblige à revisiter la figure du cadre sachant, estime Florence Labigne-Peleau, lever la ressource humaine pour les territoires, si chaque citoyen donnait cinq minutes par jour à l'action collective... ! »

Communication à 360°, décision collective et capacité à penser le complexe et l'ambigu figurent donc comme trois

ingrédients indispensables dans un environnement parfois bien insaisissable, mais partant de ses propres solutions, telle que la coopération citoyenne. Sur la plage non surveillée, la famille imprudente a été secourue par les services dédiés, ce qui visiblement a posé un problème politique. De quel ordre ? André Benkemoun a remis son explication à la pause-café...

PENSER DE FAÇON COMPLEXE ? MICRO-LEXIQUE DE SOCIOLOGIE

Pensée complexe (Edgar Morin)

Face à la pensée simple, qui s'appuie sur la croyance, la préférence et la promptitude à vouloir deviner, la pensée complexe relie ensemble ce que nous avons pris pourtant l'habitude de séparer. Elle établit des relations, propose des hypothèses, recherche différents critères, s'auto-corrige.

Capital social (Robert Putman)

Valeur composée par l'ensemble des réseaux de la société et l'inclination de ces mêmes réseaux à agir les uns pour les autres. Pour le sociologue Robert Putman, ce capital social, que l'on pourrait définir comme la capacité des individus à coopérer, est une composante de la démocratie.

ATELIER COMMUNIQUER ET DÉCIDER DANS L'INCERTITUDE..

