

Réflexions sur les expériences de l'Alliance

Intervention de Jean BORNAREL lors des « 70 ans » de l'AUEG

Je vous propose quelques réflexions issues d'une décennie de présidence de l'Alliance dont les missions ont été bien définies par ses créateurs en 1947, Paul-Louis Merlin et Henri Pariselle, alliance d'un industriel et d'un recteur : L'ensemble des missions se résume par « **innover, anticiper pour le Territoire** », avec dès le départ, une définition du Territoire qui soulignait l'ambition de cette association (« au niveau local, régional, national et international » voir statuts sur le site web de l'Aueg¹). Lors du soixantième anniversaire de l'Alliance, Armand Frémont soulignait qu'il fallait s'approprier le concept du territoire, en termes de « **territoire de projet** » au delà des découpages dont la France est friande². Le mode d'emploi pour l'Alliance était clair dès le départ : créer les conditions d'anticipation, en offrant un contexte où tous les acteurs « aux affaires » (personnes morales et personnes physiques) **peuvent interagir, travailler ensemble**, de la façon la plus **transversale** possible. Ainsi l'Alliance n'est pas un think-tank, bras armé de telle personne morale, mais l'association qui appartient à toutes les personnes morales et toutes les personnes physiques qui désirent en être membres et s'y investir.

Cette transversalité rend parfois difficile la visibilité de l'Alliance puisqu'elle est très spécifique mais que ses « livrables » ne sont pas toujours très apparents. En effet, au fil d'une réflexion sur tel thème, telle anticipation, les personnes membres contribuent à créer de nouveaux concepts, générer de nouvelles idées, proposer de nouvelles actions que tel membre parmi les autres, réalise donc s'approprie, ce qui est bien évidemment l'objectif.

Cette discrétion de l'Alliance est volontaire et la liste des « livrables » en 70 ans ressemblerait à une suite à la Prévert : « 1000 chinois à Grenoble déjà il y a 40 ans », c'est l'Alliance présidée par Michel Soutif..., « la création d'une coentreprise pour découper les beefsteaks au laser » il y a quelques années, c'est aussi l'Alliance...etc. Mon objectif n'est pas de dresser cette liste qui serait longue mais de proposer quelques réflexions-synthèses issues des expériences et travaux récents.

Tout d'abord, il est clair qu'« innover-anticiper » a pris des formes diverses en 70 ans parce que les cultures et les situations ont changé. Trois éléments me semblent devoir être soulignés :

- Le premier est le fait que depuis une trentaine d'années, et pour la première fois dans l'histoire de l'Humanité, **l'homme par ses actions**, rend son environnement impropre à sa survie et ce, dans une évolution qui semble devenir irréversible. A l'opposé de ce que l'on entend ici et là, ce n'est pas la Planète qui est en danger. Dans quelques décennies, quand l'humanité aura disparu si nous poursuivons nos aveuglements, la Planète vivra très bien avec quelques espèces animales et végétales bien plus adaptables que nous, et ce, même avec une atmosphère de méthane et de gaz carbonique. Il est difficile d'anticiper sans avoir avant tout à l'esprit cette situation.
- Un deuxième élément n'a jamais existé lui aussi, depuis le début de l'humanité : un homme pas très riche, pas très intelligent, peut, à tout moment, **échanger en temps**

réel avec un autre homme, pas très riche, pas très intelligent, situé en un autre lieu de la planète.

- Le dernier élément de situation est la **montée de la complexité** dans notre humanité. Cette complexité ne ressemble pas souvent à une « cérébralisation croissante » et on peut s'interroger parfois sur les confusions entre complexité et désordre alors que les deux concepts ne sont pas simples mais néanmoins différents.

C'est dans ce contexte que l'Alliance est reconnue pour sa neutralité, sa transversalité et, selon certains acteurs, pour sa faculté à gérer la complexité.

C'est grandement dû aux acteurs-membres qui sont, puisqu'ils veulent anticiper ensemble, des experts en **stratégie de projet** (rappel des stades incontournables d'une stratégie de projet : bilan initial – définition des objectifs – définition des indicateurs de résultat et du temps caractéristique du projet – stratégie – mise en réalisation – analyse-bilan du projet – contre-réaction sur les acteurs). C'est en suivant ce schéma que je me permettrais quelques réflexions et suggestions.

Tout d'abord, au niveau du bilan initial et de la définition des objectifs, nous ne réunissons pas toutes les compétences, tous les acteurs qui pourraient apporter leurs connaissances sur le thème du projet et notamment les résultats d'expériences parfois très comparables au projet envisagé. Mais, dans ce contexte d'oubli d'acteurs, **une lacune quasi-permanente est l'usager**, l'utilisateur, l'acteur final du terrain. C'est le patient quand on s'occupe de la Santé de la Personne, c'est l'habitant quand on veut mettre en place la rénovation thermique des bâtiments, ce sont toutes ces personnes (physiques et morales) qui seraient intéressées par des projets de Tiers-Lieux, ...etc.

On se doit à ce niveau du début d'une stratégie de projet, de souligner une pathologie française qui consiste à penser que lancer, imposer des changements de type administratif, juridique, réglementaire, financier, est un projet alors que parfois, il est possible de chercher les réponses aux questions « Pourquoi faire ? » et « Pour qui ? ». Cette remarque concerne, bien sûr, le secteur public qui établit en la matière des records, mais le secteur privé n'est pas en reste. Dans ce contexte, il est alors bien difficile de définir de vrais indicateurs d'évaluation ce qui explique cette propension à « réformer » sans évaluer les résultats de la réforme précédente.

Concernant les phases de stratégie et de réalisation du projet, c'est **l'interaction** qui pêche souvent. Celui, celle (personne morale) qui prend la charge du projet risque fort d'oublier d'interagir pendant le temps caractéristique de l'action avec tous ces acteurs experts qui apportent des solutions, permettent d'éviter des écueils, et évitent de cumuler des échecs. D'ordinaire, au cours du projet, on se plaint du manque de compétences techniques, très ciblées, très concrètes. C'est certainement vrai, mais dans un pays dans lequel les formations surtout techniques sont découpées en silos, ce sont les **compétences de maître d'œuvre** qui manquent de façon transversale. Le maître d'œuvre, c'est celui qui sait organiser un travail (parfois le sien), un chantier, un projet. Cette compétence existe au niveau de l'ouvrier, de l'artisan, de l'ingénieur..., du dirigeant de grand groupe. Il faut savoir organiser et susciter les relations humaines, les compétences humaines et sociétales. L'absence de cette compétence est à l'origine de nombreux échecs.

Les derniers stades, ceux des analyses et bilans de la réalisation du projet, de la valorisation de ces résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont souvent négligés. Sur

ce point, l'Alliance est loin d'avoir livré de façon adaptée les conclusions utiles de tous ses travaux. Le manque de moyens est une raison, mais il n'est pas la seule.

Ma conviction sur l'efficacité de l'Alliance qui sait mettre autour d'une table ou dans un amphithéâtre des acteurs de microcosmes éloignés est encore plus forte après 12 ans de mandat qu'à son début. Certains, devant la complexité de la tâche expliquent qu'avec ces mutations, ces transitions, la complexité est trop grande pour savoir ce qu'il faut faire. La propension de certains à utiliser des termes de physique pour définir leurs concepts incite le physicien du solide que je suis à faire une comparaison : en physique, on rencontre souvent des transitions avec de nombreux paramètres, des courbes caractéristiques qui ne ressemblent à rien.

Deux attitudes sont possibles :

- La première consiste à utiliser tout son potentiel mathématique et les possibilités du numérique (il fallait en parler) pour proposer des modèles et calculs avec un nombre de paramètres tel qu'il est bien difficile de ne pas trouver quelque courbe approchante ; d'autant plus que rares seront ceux qui comprendront les calculs et encore moins nombreux, ceux qui les vérifieront.
- Une méthode plus concrète et profonde en même temps, revient à chercher quelle grandeur physique interagit avec telle autre et à comprendre comment (les couplages dit-on). La compréhension complète est rarement au rendez-vous mais d'autres acteurs vont s'emparer du résultat et l'innovation avance ainsi. C'est ce que fait l'Alliance sur ces recherches d'anticipation dans notre monde complexe. Bien sûr, ce ne sont pas les interactions entre des grandeurs physiques, objets non pensants, dont il est question. Mais, les interactions entre des personnes, des individus franchement doués de facultés de penser. Il est difficile d'en prévoir le résultat. Mais, il est d'ordinaire étonnant, au delà de ce que l'on pouvait espérer et imaginer. C'est cette recherche d'interactions, dans la transversalité que mène l'Alliance.

Je souhaite que cet investissement en amont, avec tous les acteurs, se poursuive et s'amplifie car il nous faut anticiper dans notre monde complexe que l'on rend dangereux, et seules les interactions entre tous peuvent apporter les solutions à nos problèmes.

Jean Bornarel, le 23 novembre 2017

1 - www.aueg.org

2 - Quel territoire ? publication de l'AUEG, 2008