



Apprendre à fonctionner ensemble Nouveaux enjeux de l'humanité



L'entreprise, un terrain de choix pour apprendre à travailler ensemble



L'orchestre ou l'impérieuse nécessité d'être dans le même tempo !

L'ENTREPRISE

Une forte pression de l'instantanéité...

Sacrée Planète : A la lumière de votre expérience de coach, quel regard portez-vous sur l'entreprise aujourd'hui ?

Ivan Maltcheff : En tant que coach, même si je m'investis le plus possible dans la société civile et dans des collectifs associatifs, je vis essentiellement dans le monde des entreprises qui a des besoins de plus en plus forts en accompagnement. L'entreprise est un poste d'action et d'observation tout à fait privilégié pour gérer les dynamiques humaines et relationnelles. Après vingt années comme directeur des ressources humaines, j'ai ce regard particulier de celui qui l'a vécu de l'intérieur et qui maintenant est à l'extérieur, avec une posture et une possibilité d'intervention que l'on ne peut avoir quand on reste dedans. Si elle comprend intellectuellement la nécessité de s'adapter sur les marchés, la cellule entreprise est de plus en plus sous la pression d'un changement dont elle ne distingue pas fondamentalement la finalité. Depuis ces

dix dernières années, je remarque qu'une forte pression de l'instantanéité s'exerce sur les individus, non seulement au niveau des sphères dirigeantes, mais à tous les niveaux de l'organigramme et de plus en plus vers le bas. Des couches hiérarchiques, une série de postes administratifs, de soutien, etc, ont été supprimés, souvent pour de bonnes raisons. En parallèle, on a mis en place les récents outils technologiques tels que les mails, les blackberries (1), le travail à distance. Dans les demandes qui me sont faites en terme de coaching, j'observe les difficultés, voire les impossibilités, à prendre du recul par rapport aux événements.

Une recherche de sens

IM : On ne parle même plus du sens. En exagérant à peine, on peut dire que le sens est une notion que l'on va chercher dans les colloques et dont on ne parle plus quand il s'agit d'agir, car pour agir il faut que ce soit immédiatement rentable. Bien sûr l'entreprise se doit d'être efficace, de chercher l'optimisation, c'est sa grande force et son

Entretien avec Ivan Maltcheff

Ce qui est intéressant et porteur de renouveau est la volonté de diverses personnes de faire les choses davantage ensemble, avec des processus d'intelligence collective pour construire et avancer "ensemble".



Ivan Maltcheff est impliqué depuis 25 ans dans des rôles différents (DRH, conseil, coach) autour de la dynamique de groupes humains qui veulent construire un projet, faire face à des changements importants et réussir à mobiliser ensemble leurs énergies. Il combine un parcours en entreprise en tant que directeur des relations humaines puis en tant que coach d'équipes de direction et intervient aussi dans le secteur public et associatif. Depuis 10 ans, il est également connecté avec de nombreux groupes de citoyens ou de collectifs d'associations, souvent bénévoles, qui s'efforce de créer, d'imaginer, de vivre des initiatives porteuses d'espérance et de renouveau.

intérêt principal. Aujourd'hui, on est dans un système où il n'y a plus du tout d'amortisseur et où la relation au temps est extrêmement perturbée. Il n'y a plus de temps pour rien, avec en conséquence des individus «à l'ouest» qui s'essouffent et halètent. Ce n'est pas étonnant que l'on ait introduit en France la notion de risques psycho-sociaux. Elle correspond vraiment à la réalité du terrain. Les salariés n'y arrivent plus et ont un besoin croissant d'espace pour reprendre respiration et recul. Cela devient de plus en plus difficile...

Des processus d'intelligence collective

IM : Même si l'organisation culturelle reste confinée aujourd'hui dans une logique purement économique (qui est en train de supprimer la dynamique humaine), l'aspect positif est que l'on retrouve dans l'entreprise des «créatifs culturels» de la vie civile. Des managers et manageuses essaient de créer des liens plus forts au sein de leur équipe, faisant preuve d'intelligence collective pour

construire et avancer ensemble, avec des allers-retours entre les idées et la décision. On s'appuie au maximum sur l'opinion des gens, avec une intelligence émotionnelle qui reconnaît l'importance du lien qu'il peut y avoir entre les personnes porteuses d'un projet commun et ses contraintes, de la qualité de ce lien, et de la véritable place à lui donner. Pour résumer, ce qui est très inquiétant est la pression extrême portée sur les individus. Ce qui est intéressant et porteur de renouveau est la volonté de diverses personnes d'oeuvrer davantage ensemble, avec des processus d'intelligence collective.

SP : Vous citez dans votre livre la métaphore des cellules imaginales (2) de la chenille qui se cherchent puis se relient entre elles pour finalement, lorsqu'elles sont en nombre suffisant, donner naissance au papillon. A quel stade en sommes-nous ?
IM : On ne se situe pas encore au stade du papillon ! Dans l'en-



1- BlackBerry est une ligne de téléphones intelligents développée depuis 1991. Cette nouvelle technique permet de recevoir et envoyer des courriels, et est utilisée pour recevoir tous types de notifications en mode push, c'est-à-dire en temps réel, sans avoir besoin d'aller se connecter à un serveur. Elle permet de lire rapidement les pièces jointes de grande taille grâce à la compression (jusqu'à 200 fois) de l'information.

2- Imaginale signifie relatif au dernier stade de développement chez l'insecte. Lorsqu'une chenille atteint ce stade, elle devient vorace et avale des centaines de fois son propre poids. En même temps, à l'intérieur de la structure moléculaire de la chenille, des cellules imaginales deviennent actives. Pendant que la chenille dévore, ces cellules qui portent la grande image du papillon se réveillent et se cherchent les unes les autres.

Si nous faisons ce que nous avons toujours fait, nous obtiendrons ce que nous avons toujours obtenu...

Si nous parvenons à mettre en place d'autres fonctionnements, tous les espoirs de changement sont permis. Dans son ouvrage «*les nouveaux collectifs citoyens*», Ivan Maltcheff analyse les fonctionnements erronés qui ont généré les dysfonctionnements de notre monde actuel.

Il propose des outils pratiques afin de poser les bases d'un autre mode pour la nouvelle humanité. Rencontre avec un homme de terrain qui nous propose d'expérimenter de nouvelles façons de fonctionner ensemble, que ce soit en entreprise, en politique ou dans les associations.

■ PAR DOMINIQUE DUCHÊNE

treprise, le papillon sera né quand nous serons véritablement sortis d'une logique strictement économique et que l'essence du projet d'entreprise aura été retrouvée.

Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ? C'est avant tout l'aventure vécue par des personnes qui se réunissent pour servir le collectif et qui trouvent, dans la façon de le faire, une expression de leurs potentiels individuels. Au départ, les créateurs d'entreprise ont le profil de l'aventurier qui va de l'avant, qui innove, qui prend des risques. C'est très noble au début.

Mais très vite, on devient une machine à faire du contrôle de gestion, de coûts, etc... Les théoriciens en entreprise l'expliquent très bien : dans ce monde tel qu'il est, sur les marchés matures la seule règle en vigueur est, premièrement, le critère économique et, deuxièmement, la croyance humaine que la compétition est le seul facteur permettant aux individus de libérer le meilleur d'eux-mêmes. Ce fut peut-être vrai, mais ça ne l'est plus aujourd'hui.

Néanmoins, l'accélération de la rencontre des cellules imaginaires est visible. Il y a énormément de gens qui disent : «Ça suffit, ça ne peut plus être comme avant. On ne peut pas revenir en arrière, cette fois il faut se relier». Tout comme la désagrégation visible va très vite, le changement vers la reliance a été très rapide et va croître de manière exponentielle dans les prochaines années, comme une vague de fond que l'on ne voit pas venir.

Reconsidérer les priorités...

S. P. : Vous constatez donc une prise de conscience au sein de l'entreprise et dans la société civile ?

IM : Oui, parmi les créatifs culturels, les acteurs de la société civile qui sont également dans l'entreprise, je vois des individus, non encore majoritaires, qui disent : «Ça ne peut plus continuer comme ça». Le problème est tellement global que l'on ne peut pas dire : «Je vais changer dans mon petit coin», ou alors on se retire du monde.

On aspire à redéfinir les priorités et on se demande : «Que sert-on effectivement ?». Si on demande aujourd'hui à un patron : «Qu'est-ce qu'une entreprise ?», il répond d'abord : «C'est d'abord faire du chiffre, de la rentabilité» et puis ensuite il vous dit : «Non, non, j'ai un projet humain». Dans toutes les réunions ou colloques, on remarque que ça vient toujours dans cet ordre : le marché, la rentabilité et enfin l'humain... Si on commençait par dire : «Nous avons une comptabilité radicalement différente qui mesure le désastre écologique, une coopération plus ou moins grande avec les territoires et la société civile...» Ainsi, avec d'autres instruments de mesure, d'autres lunettes et donc d'autres finalités on pourrait reconsidérer considérable-

ment les choses et c'est ce qu'ont essayé de faire quantité d'économistes et philosophes. Je cite beaucoup, entre autres, Patrick Viveret (3) parmi les personnes qui pensent qu'il faudrait reconsidérer les critères définissant la richesse. Aujourd'hui on sait que le désastre écologique a un coût monstrueux et qu'une marée noire augmente le PIB, ce qui est complètement aberrant... Des gens travaillent actuellement sur cette réalité mais pour l'instant rien ne change.

LE MONDE POLITIQUE

SP : Vous citez, dans les nouveaux modèles de fonctionnement appliqués au monde politique, le «pacte civique de Kingersheim...» De quoi s'agit-il ?

IM : Je ne connais pas aussi bien le monde politique que celui de l'entreprise. J'ai cité Jo Spiegel, maire et conseiller général de Kingersheim, président délégué de Mulhouse agglomération, car j'ai entendu son témoignage. J'ai vu son cheminement dans le renouveau, tout ce qui l'animait, son engagement dans un «Pacte Civique (4)», les maisons des citoyens. J'ignore où il en est aujourd'hui car il a eu à la fois beaucoup de succès et beaucoup de difficultés.

Le modèle traditionnel des partis est tellement désuet. C'est désolant ! L'actualité donne souvent la preuve éclatante que ces formes-là ne sont plus adaptées. De nombreuses personnalités le pensent, dans le milieu politique — pas nécessairement celles qui sont arrivées sur le devant de la scène grâce au système — et veulent incarner une autre démocratie, plus participative, délibérative, avec des liens beaucoup plus étroits dans les processus de décision entre les citoyens et les décideurs, des valeurs différentes. Nous sommes à l'ère de la démocratie représentative, ce qui est déjà bien car beaucoup aimeraient y être. Il ne s'agit pas de dire «ça ne vaut rien», ce n'est pas vrai. Cependant, une partie de la population est prête pour commencer à expérimenter autre chose.

De nouveaux processus

SP : Qu'est-ce que la sociocratie ?

IM : La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille d'une famille à un pays, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. L'objectif premier est de développer la coresponsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation. Celle-ci a beaucoup d'apports, c'est quelque chose d'excellent. J'en ai tiré des éléments très pratiques et retenu ce principe extrêmement efficace de la «décision par consen-

tements» qui consiste à s'interroger sur le processus même de décision. Plutôt que de travailler sur le mode habituel du désaccord : «Je vais te convaincre que j'ai raison», on travaille sur la levée progressive des objections. On prend une proposition et il appartiendra à celui qui a fait cette proposition d'intégrer graduellement les objections des uns et des autres ou de ne pas les intégrer avant de passer à la décision. Ici, on cherche individuellement à contribuer au tout, plutôt que faire valoir son propre point de vue pour avancer. Toutefois, je ne suis pas expert dans les modèles. Je ne recommande pas de s'y enfermer mais de les expérimenter, de se laisser inspirer par ce qu'ils portent et ensuite de faire son miel. Il est préférable de retenir quelques éléments, des points pratiques plutôt que des principes, de les mettre en œuvre, d'évaluer et de recommencer. Ce qui m'intéresse c'est la montée en apprentissage du groupe et des personnes plutôt que la mise en place de modèles qui répondraient à tout.

Je donne dans mon livre (p. 93) un exemple d'animation possible autour de l'approfondissement d'un désaccord. Je le propose comme un exercice que l'on peut pratiquer en situation, et pour lequel il faut prévoir 2 ou 3 heures selon le nombre de participants et le sujet. J'ai détaillé précisément les questions à se poser, l'ordre dans lequel cela doit être fait,

les étapes à réaliser obligatoirement avant de passer à la phase suivante. Ce sont des processus que j'ai expérimentés et que j'expérimente toujours. Ces protocoles peuvent paraître contraignants car ils nous obligent à remettre en question des fonctionnements bien ancrés mais leurs bénéfices sont incontestables.

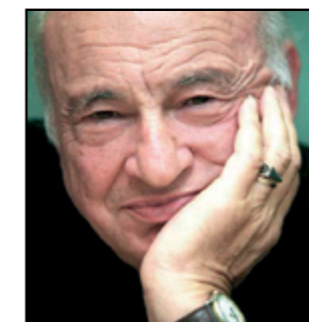
SP : Peut-on aller au-delà de la sociocratie ?

IM : Un autre système est celui de l'allocratie. Basée sur la sociocratie, le travail porte sur les finalités et non plus sur l'individu. L'allocratie et la sociocratie s'organisent toutes deux autour de «cercles» de gouvernants : un cercle qui est dédié à la gouvernance, un cercle qui est dédié aux aspects opérationnels, et on fait fonctionner ces cercles l'un par rapport à l'autre. Ces modèles sont intéressants car ils nous amènent à nous poser les bonnes questions sur nos processus, je les recommande fortement. Après, je nuance, car comme dans les «forums ouverts» par exemple, il y a une fascination de la méthode, ou de l'objet, et cela devient le nouveau Graal par lequel on doit passer pour animer une réunion. Là, je dis non. Il faut trouver le bon équilibre. Dans mon travail, je tire des éléments parmi ce que je comprends de ces approches et je propose au groupe d'en intégrer une partie dans son cheminement.../...

FIN DE L'EXTRAIT



Nelson Mandela



Edgar Morin



Me

PARU DANS SACRÉE PLANÈTE PAPIER N°57

Pour lire la suite :

- commandez l'article en numérique, [CLIC ICI](#) ou
- achetez le magazine papier encore disponible, [CLIC ICI](#)

Merci de ne pas reproduire cet extrait sans autorisation préalable à contact@rezo-sacree-planete.com.

Parcours d'Ivan Maltcheff

Accompagnement des Transformations en Entreprise

Est impliqué depuis plus de 30 ans dans des rôles différents : conseil, coach, autour de la dynamique de groupes humains qui veulent construire un projet, faire face à des changements importants et réussir à mobiliser ensemble leurs énergies. Rodé à l'accompagnement des changements critiques en entreprise en tant que DRH puis accompagnant de comités de direction en tant que coach, il intervient également dans le secteur associatif ou para-public.

Société civile

Accompagne depuis 20 ans de nombreux collectifs de citoyens ou collectifs d'associations de la société civile, qui s'efforcent de créer, de vivre des initiatives porteuses d'espérance et de renouveau dans les domaines économiques, sociaux ou environnementaux. Son livre «Les Nouveaux Collectifs Citoyens».

Conscience et Mindfulness

S'inspirant librement de nombreuses traditions de Sagesse, et pratiquant de la méditation depuis de nombreuses années, il propose des ateliers de partage, de la reliance entre intériorité et action extérieure issue de son parcours de vie et aussi un accompagnement global qui concilie posture intérieure, conscience et responsabilité managériale et sociétale.

Site : <https://ivanmaltcheff.wixsite.com/ivan-maltcheff>



Cet article a été écrit en avril/mai 2013 alors que certains pionniers oeuvraient déjà pour la transition au niveau de l'entreprise... Ivan Maltcheff en était un ! et il continue aujourd'hui son action. RSP aura sûrement l'occasion d'actualiser son action dans un nouvel article...

3- Patrick Viveret, ancien conseiller référendaire à la Cour des Comptes, philosophe et essayiste altermondialiste. À l'origine de la Monnaie complémentaire Sol.

4- <http://www.pactecivique.org/RechercheTexte/show?phrase=maison+citoyenne&wiki=RechercheTexte>

La reliance va croître de manière exponentielle dans les prochaines années à venir, comme une vague de fond que l'on ne voit pas venir. C'est un chemin et il faut le faire en conscience

