

# Regard décalé sur le processus Vilco

Réunion du 20 février 2020

Présentation de Bernard PETRE

# Comment lever les filtres qui empêchent les associations et les pouvoirs publics communaux de collaborer?

Quelques exemples de modèles mentaux à l'œuvre (ou pas) dans le processus VILCO

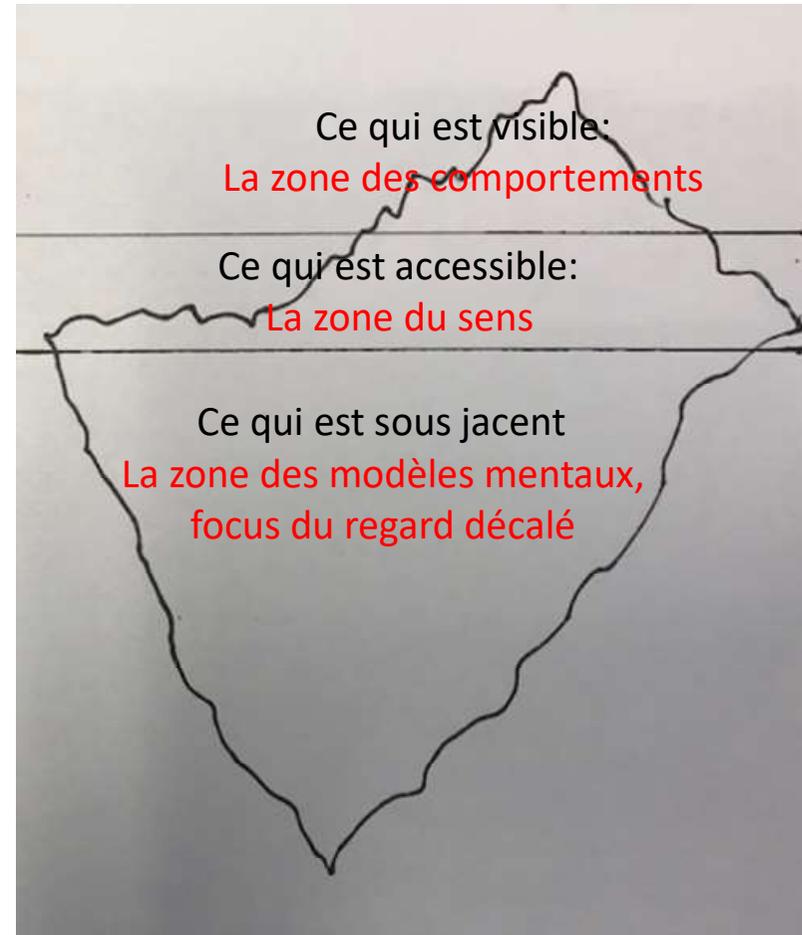
# Un regard décalé, regarder VILCO à l'envers



# Les trois « niveaux » d'une « culture »

(selon le modèle d'Edgar SCHEIN)

<b>Ce qui est visible (les réalisations)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les structures et les processus</li><li>- Les comportements</li><li>- Les productions concrètes</li></ul>
<b>Ce qui est accessible (le sens)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les idéaux, buts, valeurs, aspirations</li><li>- Les « idéologies »</li><li>- Les rationalisations</li><li>- Les croyances conscientes</li></ul>
<b>Ce qui est sous jacent (les croyances non conscientes – cf. singes)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les croyances et valeurs « tenues pour acquises »</li><li>- Les « évidences »</li><li>- Les modèles mentaux</li></ul>



## Qu'est-ce qu'un modèle mental ?

- Les modèles mentaux sont « **des représentations profondément enfouies de la manière dont le monde fonctionne. Ces représentations nous limitent à nos manières familières de penser et d'agir.** Souvent, nous ne sommes pas conscients de nos modèles mentaux ni de leurs effets sur nos comportements » (Peter Senge).
- Autre définition: les modèles mentaux sont des images, des présupposés et des récits que nous portons en nous à propos de nous-mêmes, des autres, des institutions et de chaque aspect du monde. Les comprendre peut nous aider à mieux cerner pourquoi certains malentendus se produisent (Mental Models in Slideshare by Amy Rae and Joanna Beltowska)

# Rappel: l'objectif de VILCO

Le projet VILCO cherche à contribuer à éclaircir la question suivante :

- *Comment administrations locales et collectifs citoyens peuvent-ils mieux collaborer pour **développer la résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement** ?*

Le consortium a établi des sous-questions de recherche suivantes :

- *Q0: En quoi les dynamiques locales contribuent-elles à la résilience de la ville (y compris en ce qui concerne leur impact environnemental) ? Y a-t-il un lien entre collaboration dans les dynamiques locales et résilience de la ville ? (postulat de départ)*
- *Q1 : Qu'entendons-nous par dynamiques locales ? Qu'entendons-nous par résilience ? Qu'entendons-nous par collaboration entre administrations locales et collectifs citoyens? (définition de travail)*
- *Q2 : Qu'est ce qui rend ces dynamiques locales résilientes ? Quelles sont les variables de collaboration qui influencent la résilience des dynamiques locales ? Comment est-ce que ces variables de collaboration évoluent-elles ?*
- *Q3 : sur quelles variables de collaboration peut-on jouer pour renforcer la résilience des dynamiques locales, et comment ?*
- *Q4: comment encourager et développer les dynamiques locales en faveur de l'environnement? Comment en assurer la dissémination et la répliation? (Conclusions générales du projet)*

# Exemple 1 de modèle mental: La résilience des dynamiques locales en faveur de l'environnement



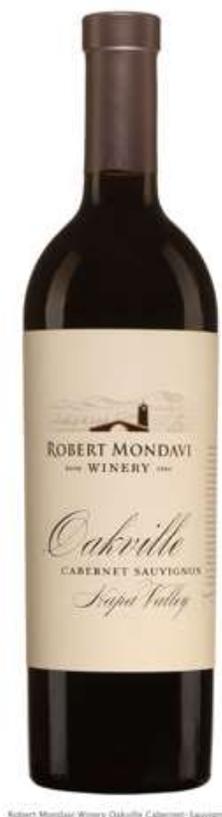
Deux définitions de la résilience:  
Renforcement d'une dynamique grâce à des solutions  
Ou  
Renforcement d'une dynamique grâce à « une mise entre parenthèse » du problème (apprendre à vivre avec/passé outre) ?

Rechercher comment les autorités communales peuvent renforcer la dynamique (définition 1)  
ET comment les dynamiques peuvent continuer à se développer malgré les blocages venus des autorités (définition 2)

# Exemple 1: Retour à Vilco

- **Le processus Vilco valorise la collaboration entre associations de citoyens (dynamiques locales) et autorités communales.**
- Schématiquement, on peut résumer l'expérimentation Vilco de la manière suivante : « Quelles sont les conclusions auxquelles arrivent les citoyens, les élus et les fonctionnaires quand ils cherchent des moyens de mieux collaborer? »
- Intéressant de se demander à quoi ressemblerait une expérimentation basée sur le point de départ opposé :
  - « Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand les citoyens, les élus et les fonctionnaires ils cherchent des moyens de mieux se confronter et de mieux s'affronter? »
  - Par exemple, quelle instance, référence, tiers, procédure pourraient-ils imaginer ensemble pour régler leurs différents?

Exemple 2 de modèle mental: Quel est le modèle mental de l'expérience que vit un citoyen quand il s'engage au sein d'une dynamique locale?  
Boit-il un grand cru bordelais ou un « vin hollywoodien »?



- Un vin simple et spectaculaire
- Couleur magnifique
- Degré assez élevé
- Saveur ronde, simple, sans aspérités
- Tout est là à la première gorgée, sensation de richesse immédiate, plénitude de saveur et de parfum
- Peu de persistance en bouche
- Cépages cultivables partout
- Personnalité constante (peu de différences entre les millésimes)

« Les barbares » Alessandro Baricco

Exemple 2: Quel est le modèle mental de l'expérience que vit un citoyen quand il s'engage au sein d'une dynamique locale? Boit-il un grand cru bordelais ou un « vin hollywoodien »?

**Le grand cru bordelais (le modèle des échecs)**

**Agir requiert du temps et des connaissances**

- L'expérience demande des efforts
- La théorie précède la pratique
- Devenir un connaisseur prend du temps
- Goûter requiert un apprentissage long
- Parler requiert un langage spécialisé
- Choisir requiert des connaissances
- La satisfaction vient à la fin (motivation effort/récompense)

**Le vin hollywoodien (le modèle du jeu vidéo)**

**Agir requiert de la spontanéité et de la vitesse**

- L'expérience requiert peu d'efforts
- La pratique précède la théorie
- Devenir un connaisseur est rapide et immédiat
- Goûter ne requiert pas d'apprentissage
- Parler se fait en langage usuel et simple
- Pas de prérequis pour choisir
- Le plaisir est là dès le début (motivation intensité du vécu)

## Exemple 2: Retour à VILCO

- **Le processus VILCO est marqué par un modèle mental valorisant l'intermédiation par opposition à l'accessibilité directe.**
- Il s'agit d'un processus complexe au cours duquel un petit groupe de personnes expérimentées (élus, fonctionnaires, citoyens, consultants) tirent des hypothèses et des conclusions pour l'ensemble des autres acteurs.
- Schématiquement, on peut résumer l'expérimentation Vilco de la manière suivante : « Quelles sont les conclusions auxquelles arrivent les « intermédiaires experts et motivés » quand ils expérimentent entre eux ? »
- Loin d'être une critique, ce constat découle directement des hypothèses et de la méthode explicitée dès le départ. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause l'apport de la démarche Vilco.
- Intéressant de se demander à quoi ressemblerait une expérimentation basée sur le point de départ opposé :
  - **« Quelles sont les conclusions auxquelles on arrive quand beaucoup de citoyens, de fonctionnaires et d'élus non experts en participation citoyenne et peu motivés par la transition climatique et la participation citoyenne expérimentent une forme de contact direct à propos de la résilience de la ville en matière d'associations ? »**

# Exemple 3 de modèle mental: Relations instituées et relations choisies

## Relations instituées

- **Les relations instituées, ce sont celles qu'on ne choisit pas**
- Leur modèle est la filiation biologique, les professeurs pour un élève, le manager ou le chef de service pour un salarié

## Relations choisies

- **Les relations électives, ce sont celles que l'on choisit.**
- Leur modèle est la relation amoureuse telle qu'elle est « construite » en occident, à savoir que deux personnes se choisissent en fonction de critères qu'elles définissent elles-mêmes, étant entendu que ces deux personnes ont le « droit » de mettre un terme à cette relation lorsqu'ils le souhaitent.

# Exemple 3 de modèle mental: Relations instituées et relations choisies

## Relations instituées

- Dans les relations instituées, la personne détentrice de l'autorité (parent, professeur, chef d'équipe, figure d'autorité publique) est souvent aussi détentrice d'un droit d'évaluation. Il peut « rejeter » l'autre s'il estime que ce dernier ne répond pas ou pas assez aux règles de la société ou du groupe social qui fonde sa position d'autorité. C'est donc celui qui est en position d'infériorité, de dépendance ou de subordination qui doit montrer sa bonne volonté et sa capacité afin d'être jugé « digne » de faire partie du groupe.

## Relations choisies

- Dans les relations électives, chacun doit se mouiller pour que la relation se crée. L'exemple de la relation amoureuse est très parlant. Chacun, tour à tour, dévoile une partie de lui-même. A chaque dévoilement, l'autre détient un droit implicite de continuer ou d'arrêter le déploiement de la relation. S'il désire continuer, il répond au dévoilement du premier en se dévoilant lui-même. C'est le mécanisme des secrets, des confidences et de l'intimité.

## Exemple 3: Retour à VILCO

### Et si on pouvait choisir son partenaire/référent?

- Les relations entre citoyens et associations d'une part, fonctionnaires et élus d'autre part, appartiennent évidemment au monde des relations instituées. Le processus a montré que ce point de départ n'était pas une fatalité et qu'une certaine forme de reconnaissance voire de complicité pouvait s'établir à condition d'en fournir le cadre.
- Il serait donc intéressant de voir dans quelle mesure les relations entre autorités communales et associations pourraient donner davantage de place aux relations « électives » par exemple en laissant l'association choisir un « sponsor » de son choix ou en laissant les fonctionnaires choisir un « correspondant » de leur choix.
- Ces « sponsors » et « correspondants » n'auraient pas de rôle fonctionnel mais permettrait à chaque partie de disposer d'un point d'entrée et de contact aisé et stable dans l'univers de l'autre et de pouvoir poser « les bêtes questions » ou « faire part de ses étonnements » lorsque le comportement de l'autre partie lui semble irrationnel ou peu efficace.
- Cette logique a été déjà utilisée par le passé (cf. référent SOS enfant ou correspondant dans les institutions pour les directeurs d'école).

# Exemple 4:

## Logique compliquée ou logique complexe

### Le compliqué

#### (A chaque problème ses experts)

- Compliqué :
  - lorsque le lien de cause à effet peut être déterminé à l'avance à condition de faire appel à plusieurs formes d'expertise pointues.
  - Lorsque chaque chose a une place
- Exemple le fait d'envoyer une fusée sur la lune. En suivant rigoureusement les principes de la physique et des autres disciplines impliquées, il est possible d'y arriver. Le résultat n'est pas garanti mais probable. Une première réussite rend d'autant plus probable le succès d'une deuxième tentative.

### Le complexe

#### (Tout se tient)

- Complexe :
  - lorsque le lien de cause à effet ne peut être reconstitué que a posteriori
  - Lorsque tout se tient
- Les experts peuvent aider mais ne garantissent pas le succès.
- Réussir une fois ne garantit en rien la réussite pour les fois suivantes.
- Exemples:
  - Education d'un enfant

# Exemple 4: Retour à VILCO (1)

Connexion, cadrage, échanges, bouclage

- Associations et pouvoirs communaux disposent de ressources limitées en temps et en personnel. Il pourrait donc être intéressant d'intégrer les quatre étapes de la relations (Connexion, cadrage, échanges, bouclage) dans un parcours de six ans (ou dans deux parcours de trois ans).
- Ce parcours comporterait donc une phase de connexion durant laquelle les associations et les pouvoirs communaux se présenteraient l'un à l'autre et durant laquelle les « sponsors » et « correspondants » seraient désignés.
- Viendrait ensuite une phase de cadrage durant laquelle les règles et les engagements réciproques seront définis en distinguant :
  - Ce à quoi la commune s'engage vis-à-vis de toutes les associations, au nom du pluralisme démocratique et de la recherche de l'intérêt commun
  - Ce à quoi la commune s'engage en termes de priorités et d'appel d'offre correspondant au bien commun et à son programme
  - Ce à quoi chaque association s'engage au respect des principes de la démocratie
  - Ce à quoi chaque association s'engage dans le cadre des priorités définies par les autorités communales

## Exemple 4: Retour à VILCO (2)

- La troisième serait celle de la mise au point et de la réalisation des différents projets.
- La quatrième phase serait celle du bilan, individuel (par association et par service) et collectif (au niveau des apports générés pour la collectivité). Cette phase inclurait des recommandations/suggestions visant à améliorer la collaboration lors du cycle suivant. Le plan de pilotage (élément important du pacte d'excellence) constitue un bon laboratoire pour examiner dans quelle mesure ce fonctionnement par parcours et par cycle permettrait d'économiser des ressources et de créer des synergies entre associations et entre associations et pouvoirs publics.
- Ce cycle existe déjà de manière plus ou moins informelle dans certaines communes. Le formaliser permettrait aussi d'inviter plus de citoyens à rejoindre une ou plusieurs associations, de manière prolongée ou pour le temps d'un cycle. Il correspondrait donc davantage aux logiques actuelles du volontariat, à savoir l'engagement par projet défini plutôt que par valeur ou organisation.

Annexe:  
La définition de la résilience et les  
hypothèses de recherche  
adoptées dans le cadre de VILCO

# La résilience

A ce stade, nous souhaitons tester la mesure dans laquelle la résilience des dynamiques locales est directement dépendante :

- de la diversité et la complémentarité des parties prenantes ;
- de leur connectivité en réseaux et de leur niveau de confiance mutuelle ;
- de leur capacité de collaboration et de mise en commun de leurs ressources ;
- du maintien de leurs motivations propres et de leur capacité d'évolution.

Si tel est le cas (ou non), quelles sont alors les modalités de collaboration entre administrations locales et collectifs citoyens qui permettent de développer la résilience des dynamiques ?

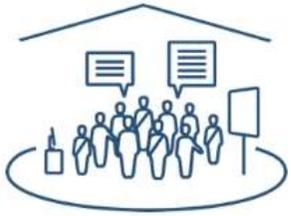
En d'autres termes, le schéma suivant présente la manière dont les hypothèses permettent de répondre aux questions de recherche tandis que le reste du document détaille ces hypothèses.

## Les hypothèses de VILCO comme grille pour répondre aux questions de recherche Q2 et Q3



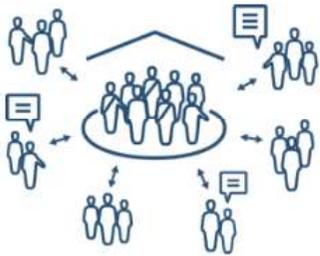
La résilience:  
Renforcement  
de ma dynamique  
Ou  
Mise sur le côté  
de ce qui pourrait  
m'arrêter?

## Les hypothèses des questions de recherche 2 et 3 de VILCO



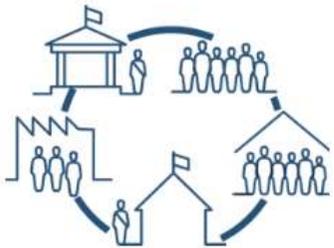
### 1A. PARTICIPATION INTRA

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante du **niveau et de la nature de la participation en son sein.**



### 1B. PARTICIPATION EXTRA

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante du **niveau et de la capacité des politiques publiques à prendre en compte la participation.**



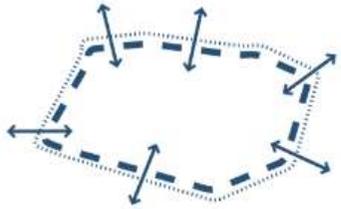
### 2A. MULTI-ACTEURS

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante de **la multiplicité des acteurs y participant.**



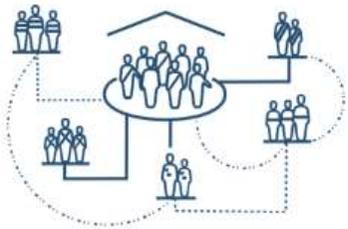
## 2B. CO-RESSOURCES

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante de **la complémentarité et de la reconnaissance de la valeur des ressources apportées par chacun des acteurs et de leur mise en commun.**



## 3A. OUVERTURE

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante de **son degré d'ouverture à des apports extérieurs.**



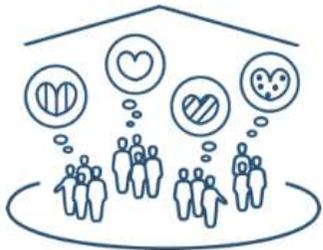
## 3B. RESEAU

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante de **l'inscription et de l'implication de celles-ci dans des réseaux de natures différentes.**



#### 4. CONFIANCE

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante du **niveau de confiance entre ses acteurs.**



#### 5. MOTIVATION

La résilience des dynamiques locales est directement dépendante de **la reconnaissance et du maintien des motivations propres à chacun des acteurs.**