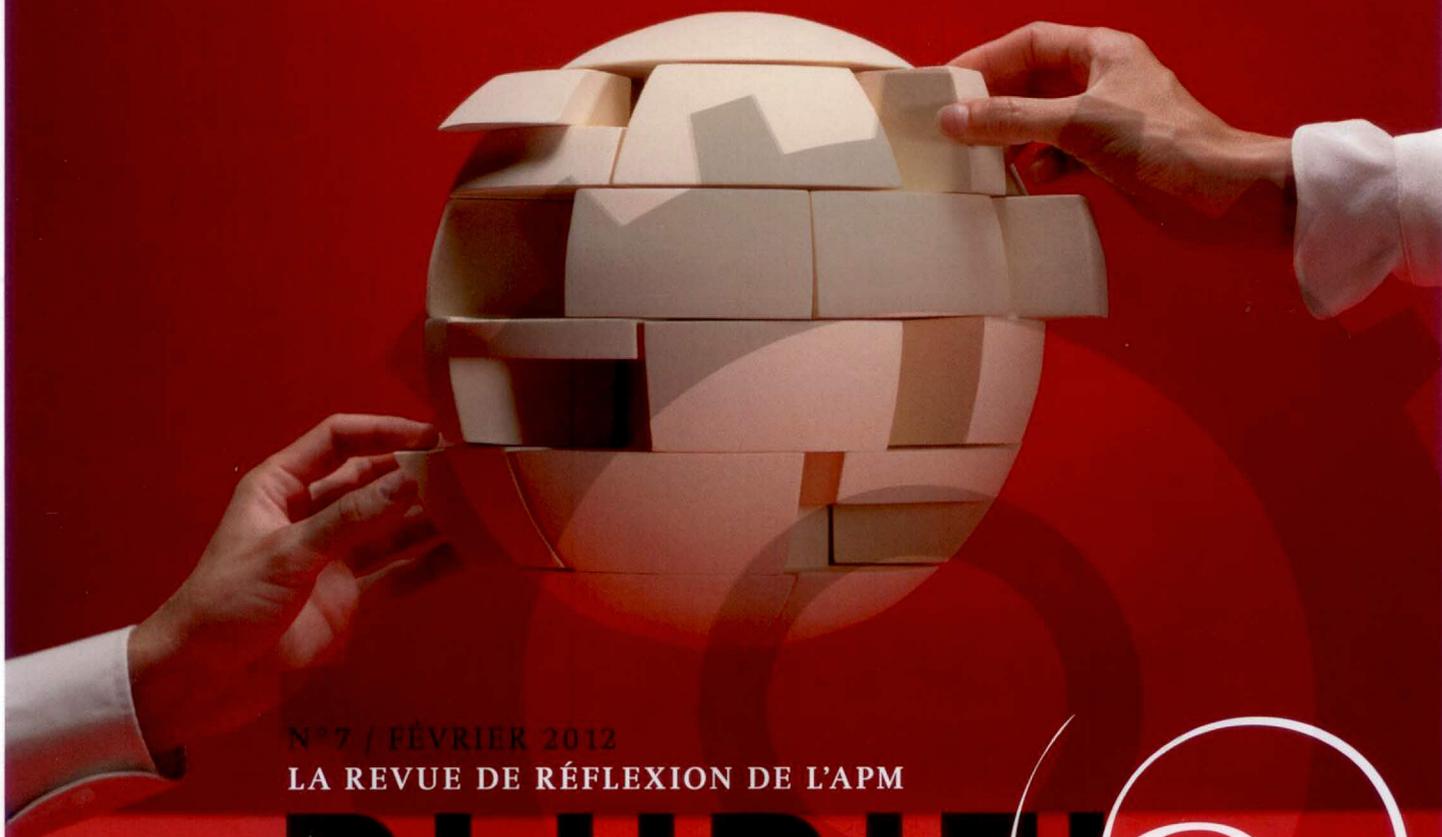


GOUVERNANCE, VERS L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITÉS

Rédactrice en chef invitée : CAROLINE WEBER, directrice générale de MiddleNext



N°7 / FÉVRIER 2012

LA REVUE DE RÉFLEXION DE L'APM

PLURIEL





LA GOUVERNANCE DES INDIENS KOGIS, UN SYSTÈME EFFICIENT

Entretien avec Éric Julien

Éric Julien montre comment les Indiens Kogis, derniers représentants d'une civilisation précolombienne, ont développé un modèle de gouvernance efficient et adapté aux incertitudes de notre temps.



 SUITE SUR APM-TV.FR

PLURIELS: Qui sont les Kogis?

ÉRIC JULIEN: Les Indiens Kogis sont les héritiers de l'une des plus brillantes civilisations du continent sud-américain, les Tayronas, massacrés au XVI^e siècle par les conquistadores. Autrefois plusieurs centaines de milliers, ils ne sont aujourd'hui plus que 12 000. Ils vivent dans le nord de la Colombie et subissent depuis le milieu du siècle dernier une dépossession ininterrompue de leurs terres. Ils m'ont sauvé la vie en 1985, alors que je participais à un trekking sur leurs hauts plateaux. J'ai vécu quelque temps avec eux et 10 ans plus tard, j'ai créé une association pour leur permettre de racheter des terres et tenter de préserver leur culture.

Comment les Indiens Kogis se partagent-ils le pouvoir?

É.J.: Leur fonctionnement, issu d'une observation fine du vivant, est structuré autour d'une autorité « avec » – qui mobilise, anime les « processus » et valorise les talents –, plutôt qu'une autorité « sur » – qui décide et demande que les individus exécutent. **Le pouvoir étant partagé, la responsabilité l'est aussi, ce qui facilite l'engagement et la motivation.** Il n'y a donc pas de chef à proprement parler,

mais plutôt des animateurs qui créent les conditions d'une prise de décision collective. La question du pouvoir est une question universelle. C'est pourquoi il est intéressant de décaler nos regards, afin d'essayer d'appréhender comment elle est gérée dans d'autres modèles de société.

Comment cette prise de décision collective est-elle mise en œuvre?

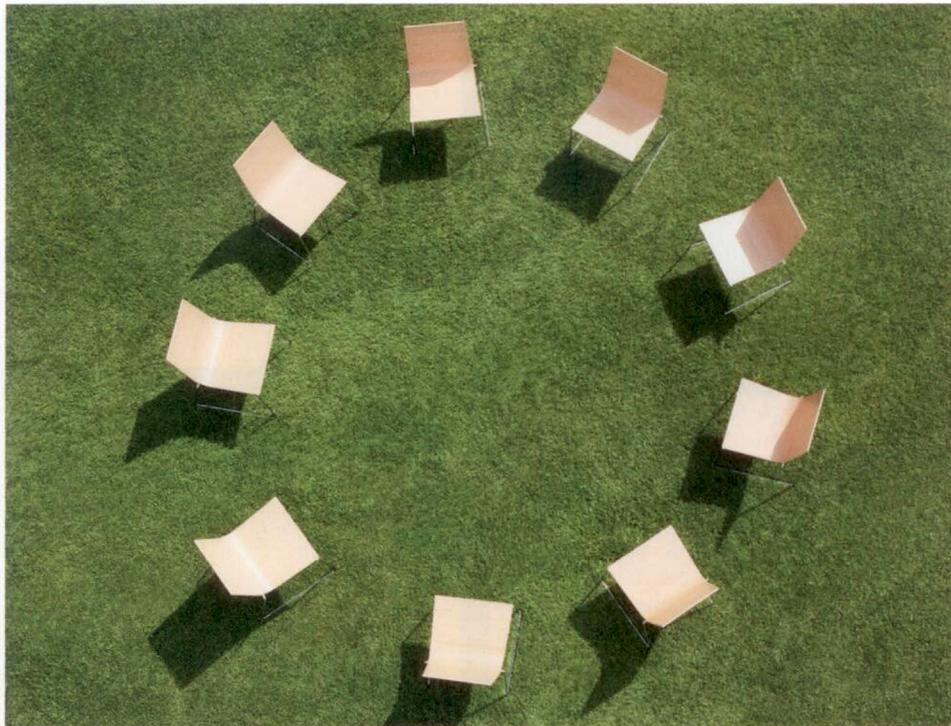
É.J.: Les processus se passent souvent dans l'obscurité. Une obscurité « protectrice », associée à un cadre de confiance posé et régulé par le chaman. Cela permet de libérer la parole, de partager les vrais problèmes, d'oser la remise en cause, sans jugement, ni modalités, pour des prises de décision efficaces, qui responsabilisent les acteurs et soient suivies d'effets. Entendons-nous bien, cela ne signifie pas que tout le monde décide de tout mais chacun, à son niveau, contribue aux décisions qui le concernent. C'est, d'après moi, la condition pour passer d'un « projet pierre », où il faut déployer une énergie importante pour convaincre et pousser les acteurs, à un « projet cheval », pour lequel l'énergie libérée doit être maîtrisée, canalisée vers un sens partagé. Ramenée au monde de l'entreprise, pour un dirigeant, la question est de savoir comment permettre cette prise de décision face à la multitude de regards et d'opinions parfois divergentes à laquelle il est confronté. Il faut avant tout partager la représentation de la situation, avoir une vision commune, puis construire le « chemin ». Les étapes permettront la mise en route des acteurs de l'entreprise. Comme une tribu, un conseil d'administration est un organisme vivant,



Une autorité « avec » qui responsabilise, plutôt qu'une autorité « sur » basée sur l'exécution.

// Éric Julien //

Fondateur du cabinet Alto Conseils « Nouveaux territoires », réseau de consultants spécialisés dans l'accompagnement du changement et l'émergence de nouveaux paradigmes dans les entreprises.



traversé de croyances, d'émotions, de projections qu'il faut pouvoir gérer et faire évoluer.

Pourquoi cette attention au « vivant » est-elle primordiale chez les Kogis ?

É.J.: Parce que cette société puise ses principes de fonctionnement dans l'observation du vivant et de la nature. La nature obéit à des règles strictes, dont la bonne application permet la création d'un « équilibre créateur ».

Ce que nous disent les Kogis, finalement, c'est « **remettez du vivant dans vos organisations...** » Dans nos sociétés dites modernes, l'accent a été mis ces dernières années sur la compétition, l'autonomisation des acteurs, des performances et des objectifs. La culture quantitative des

indicateurs a pris le pas sur la culture qualitative du lien et du faire ensemble. Le sens, le pourquoi, la signification qui orientent une action et mobilisent les acteurs, ont été dévoyés, quand ils n'ont pas totalement disparu. **Remettre du vivant, c'est penser en termes de système, c'est-à-dire intégrer les interrelations entre les acteurs, réapprendre à communiquer, faire progresser les valeurs, remplacer le paradigme de compétition par celui de coopération.** Une telle mutation peut être accompagnée. Elle permet de passer du conflit à la confrontation, puis à la controverse et enfin au dialogue créatif. Ce mouvement, qui produit le sens d'une communauté, n'est pas très naturel dans nos sociétés : c'est pourquoi il faut renouer avec son apprentissage. ●



Un conseil d'administration est un organisme vivant, traversé de croyances, d'émotions, de projections.



LA LOGIQUE DE COOPERATION

En entreprise, tout ce qui peut être fait dans une logique de coopération et d'adhésion solidaire facilite l'atteinte des objectifs et simplifie et enrichit la gouvernance globale.

CAROLINE WEBER, rédactrice en chef invitée