



► **Enova, effectuation et intelligence collective**

Par Xavier Delposen

✉ xavierdelposen@yahoo.fr

Vendredi matin 1er septembre 2017, en débutant l'année scolaire à Enova, mon épouse, mes deux filles de 5 et 7 ans, Naomi et Amaya, et moi, avons réalisé un de nos rêves. Ou plutôt, nous avons co-réalisé le rêve d'Isabel Ledecq, devenu celui de nombreux parents qui ont soutenu la création d'ENOVA, une école d'Education Nouvelle à Attert, près d'Arlon.

Avant cette rentrée scolaire, Isabel était une institutrice communale arlonaise qui rêvait de fonder une toute autre école ou de faire évoluer celle dans laquelle elle étouffait. Ses recherches l'ont conduite à Buzet (Florefe) où Charles Pepinster, après avoir été inspecteur pour le Ministère de l'Education, avait initié, il y a 25 ans, La Maison des Enfants, école fondamentale communale qui développe la Pédagogie du Chef-d'oeuvre. Suite à cette rencontre éclairante, Isabel et ses proches ont rassemblé plus de 120 personnes, des parents et des enseignants, pour leur proposer d'initier un projet avant-gardiste inspiré de celui entrevu.

L'idée de ce Trait d'Union est née avec Charles, lors de la marche pour Enova en mars 2016 à Arlon. Chemin faisant, nous avons abordé les liens entre la création de l'école et les disciplines que j'ai l'occasion d'approcher dans mon métier d'accompagnateur d'alternatives

durables, de promoteur de l'effectuation, et de facilitateur en intelligence collective [1]. Je vous en fais part simplement, en espérant que les pistes évoquées dans ce texte pourront vous accompagner d'une façon ou d'une autre sur le long chemin que nous menons tous vers « l'invisible et inconcevable Métamorphose » qu'Edgar Morin appelle de ses vœux [2].

Les nouvelles sciences dites systémiques, accompagnées et renforcées par les dernières découvertes en sciences quantiques, façonnent un nouveau paradigme qui progresse pas à pas et qui va inspirer la société de demain, dans tous les domaines de notre vie.

Les récents travaux de biologistes et de neurologues [3] nous apprennent que la vie résulte de l'interaction et de la synergie entre, une unité autopoïétique [4] et son sensorium cognitif spécialement développé, propre à chaque être vivant, et l'environnement dans lequel ils co-évoluent. Nous, et par analogie fractale les collectifs d'êtres vivants, sommes un tout interdépendant et interconnecté, en évolution constante avec notre environnement que nous transformons. Nous nous y adaptons en retour grâce à des signaux, des informations et des boucles de feedbacks qu'il faut pouvoir/savoir prendre en compte.

Le monde de l'entrepreneuriat va vivre aussi ce changement de paradigme. Voilà une dizaine d'années est née aux Etats-Unis une logique de



pensée-action appelée « *effectuation* [5] ». Cette logique bouleverse notre perception du cheminement que prend un entrepreneur pour rendre des projets viables dans des environnements incertains et, en conséquence la pédagogie, l'éducation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Elle est déjà enseignée en France, notamment à l'EM Lyon Business School et HEC Paris.

Je fais le lien avec Enova car vous allez voir que cette logique peut s'appliquer à tout projet ou idée. Pour en donner une image simplifiée, le mode « effectual » est celui qui consiste à préparer un repas entre amis avec ce que vous avez dans le frigo, en comptant sur ce que les invités vont apporter, plutôt que de prévoir ce que vous allez faire et de courir au supermarché en quête de victuailles.



La **logique effectuale** repose sur **cinq principes** qui vont accompagner le porteur de projet, en l'occurrence Isabel et son idée d'école nouvelle, initialement envisagée à Arlon :

- 1- Partir de ce que l'on a**, « qui tu es, ce que tu connais et qui tu connais » : Isabel, ses expériences, compétences et connaissances, sa famille proche, le réseau qu'elle a structuré, le Groupe Belge d'Education Nouvelle (GBEN) lancé par Charles, les experts comme Jean-François Manil et Léonard Guillaume qui ont une longue pratique progressiste, ... ;
- 2- Savoir ce que tu es prêt à perdre**, raisonner en pertes acceptables et tenter de les réduire ou de les contenir : ses soirées, ses weekends, ses vacances, ... ;
- 3- Le patchwork fou** : le chef d'œuvre final (patchwork/école) n'est pas connu au départ

de l'idée, il est coconstruit avec les gens qui adhèrent et qui s'y engagent. Le porteur du projet va rechercher l'adhésion de participants qui vont lui apporter des ressources et coconstruire le projet ou une partie de celui-ci avec elle : la famille, les amis, Charles et ses amis experts de l'éducation nouvelle, les parents, le groupe de pilotage, et plus tard, le directeur Jean-François Fonck, le bourgmestre d'Attert, les enseignants d'Enova, ... ;

4- Profiter des surprises, bonnes et mauvaises.

Ce principe est tiré du dicton « *Si la vie vous envoie des citrons, faites de la limonade !* » : 2 inscrits à la première conférence de lancement du projet dans les 10 minutes de publication de l'événement sur Facebook, l'énergie et les compétences du groupe de pilotage, le succès de la marche pour l'école dans les rues d'Arlon, le refus de l'équipe communale d'Arlon, l'adhésion de la commune d'Attert, ...

5- Être un pilote dans l'avion, capable de changer la direction du projet selon ce qui va arriver (et que l'on ne connaît pas au départ du voyage), accompagner l'émergence. Plutôt que de prévoir et d'anticiper son environnement à l'aide d'une étude de marché, le porteur de projet va le transformer ... Enova, première école alternative du sud-Luxembourg est née. Je pourrais faire de multiples liens supplémentaires entre le processus de création d'Enova, ses principes pédagogiques, et les principes sous-jacents de l'effectuation ou des nouvelles sciences, mais je vais m'arrêter là et vous laisser faire votre propre chemin si l'idée vous intéresse.

La démarche de l'entrepreneur et d'un porteur de projet est avant tout un exercice social pour cocréer avec les autres, où certains des principaux atouts sont de savoir faire adhérer



les autres à son projet, de savoir écouter l'autre, de savoir faire attention aux signaux faibles et forts, de savoir se centrer, économiser son énergie et parfois lâcher-prise.



Dans ce « faire ensemble », **l'intelligence collective** est une clé. Tout comme l'effectuation c'est une démarche émergente, l'incertitude et le vivant deviennent les « matières premières » de ses participants. Les pratiques explicites de l'intelligence collective posées au sein des collectifs permettent l'émergence de « *ce tout plus grand que la somme des parties* » cher à Aristote. Tandis que les peuples premiers fonctionnent en intelligence collective depuis des milliers d'années, nous la redécouvrons aujourd'hui dans nos sociétés. Elle conduit, à l'aide d'un cadre et de pratiques bien précis, à produire et à créer collectivement des résultats concrets dont on se servira la fois suivante pour poursuivre l'apprentissage et l'action. Le groupe de pilotage d'Enova l'a expérimentée en pratiquant la parole en cercle, et en produisant divers documents (intentions et besoins) de façon collective, notamment pour la commune d'Attert. Ses processus installent progressivement de la sécurité, de la confiance et de la responsabilité, tant aux niveaux individuels que collectifs.

Pour en revenir à la démarche d'effectuation, l'expérimentation y joue un rôle capital. C'est avant tout une logique d'action plus qu'une logique d'analyse : OSER, pas besoin d'une grande idée pour commencer ; tester le plus rapidement possible si votre idée plait et se mettre en mode cocréation avec d'autres. Il est capital pour le porteur de projet, d'expérimenter et d'entrer dans un processus

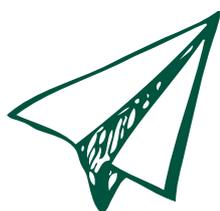
où il va apprendre en faisant et où il est acteur de son apprentissage. La nature évolue comme cela depuis des millions d'années via des tests et des feedbacks. Les enfants l'ont bien compris, et les écoles d'éducation nouvelle les accompagnent dans ce cheminement.

Bien sûr, notre propre éducation, nos expériences malheureuses et nos émotions enfermées ont mis des barrières mentales et physiques à oser entreprendre ou oser réaliser nos rêves et nos projets. La procrastination et nos croyances limitantes nous emprisonnent. Pour s'en libérer, je vous invite à consulter les travaux de Stéphane Drouet [6], qui propose une approche thérapeutique très avant-gardiste mêlant psychothérapie transpersonnelle, épigénétique, neurosciences et physique quantique, et qui donne énormément de clés pratiques pour oser. La plasticité de nos cerveaux (tête, cœur, ventre) et de notre corps nous le permet. La vie fait bien les choses, n'est-ce pas ?

Pour finir, j'aimerais vous inviter dans un cercle vertueux que certains d'entre vous, spécialistes de l'éducation, connaissent sans doute déjà et que m'a dévoilé en partie une amie entrepreneuse et pollinisatrice d'idées [7]. Une fois nos barrières mentales et corporelles levées, tout commence par l'engagement : oser l'expérimentation qui mènera à vivre l'expérience et aux émotions liées, via le succès ou l'échec, puis à la connaissance lorsque l'on sait avoir un regard méta [8] sur son cheminement. La connaissance conduit naturellement à la confiance et à plus d'engagement, autant à l'échelle individuelle que collective. La boucle est bouclée, en route pour la réalisation de ses (nos) rêves.



En conclusion, l'entrepreneur ou le porteur de projet quel qu'il soit, modifie son environnement par son action avec d'autres, et, conséquence importante de cette prise de conscience, il en devient coresponsable. Il reprend le pouvoir sur sa vie, son pouvoir de création, et retrouve enfin sa liberté, en harmonie avec son environnement.



Notes

[1] p.m. J'interviens dans le développement de projets d'habitat participatif, dans des écoquartiers avec une approche holistique et dans des projets de dynamisation de l'économie des territoires à partir des ressources localement disponibles. J'accompagne des collectifs et des entrepreneurs à l'aide d'outils systémiques. Je partage les valeurs de divers réseaux qui sont convaincus, comme le GBEN, que le renouveau de notre société viendra de ses habitants et de ses territoires. Plus d'infos sur <https://lu.linkedin.com/in/xavier-delposen-b1a3532a>

[2] Edgar Morin dans « La Voie », 2011 : « Mais il existe déjà, sur tous continents, en toutes nations, un bouillonnement créatif, une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou de la réforme de vie. Mais leur dispersion est inouïe. (Tout ce qui devrait être relié est séparé, compartimenté, dispersé). Ces initiatives ne se connaissent pas les unes les autres, nulle administration ne les dénombre, nul parti n'en prend connaissance. Mais elles sont le vivier du futur. Le salut commencera par la base. Il s'agit de les reconnaître, de les recenser, de les collationner, de les répertorier, et de les conjuguer en une pluralité de chemins réformateurs. En chacun et en tous, il s'agit de relier, améliorer, stimuler. Ce sont ces voies multiples qui pourront, en se développant conjointement, se conjuguer pour former la Voie nouvelle, laquelle altérerait et

décomposerait la voie que nous suivons, et nous mènerait vers l'encore invisible et inconcevable Métamorphose. »

[3] Cf. le livre « The Systems View of Life : A Unifying Vision » de Fritjof Capra et Pier Luigi Luisi, 2014

[4] « Autopoïésis » : propriété d'un système de se produire lui-même, en permanence et en interaction avec son environnement, et ainsi de maintenir son organisation malgré le changement de composants (structure).

[5] Logique de pensée-action née d'une chercheuse et ancienne entrepreneuse, Saras Sarasvathy, à partir d'une étude de cas proposée à 40 entrepreneurs américains. Plus d'informations sur www.effectuation.org, dans le livre de Philippe Silberzahn « Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous », 2014 ou sur son blog.

[6] Son site internet www.arquantis.eu ; ses livres « La révolution quantique de la pensée – Libérez le génie qui est en vous », 2016 et « L'intelligence quantique du coeur – Un potentiel illimité à notre portée », 2017

[7] Thanh Nghiem que vous pouvez retrouver dans divers TEDx sur YouTube, notamment ici <https://www.youtube.com/watch?v=hBs1VGhNHuM>. À propos de l'échec, elle aime citer dans ses interventions la blague qui circule chez Google « *si vous n'avez rien raté dans le mois, vous êtes viré* ».

[8] Métaposition : position permettant d'avoir un regard et des échanges sur la façon dont on chemine, pas seulement sur le cheminement, en tant qu'observateur et commentateur.



www.ecolenova.be